

Företagsledares arbete och tillväxt

Jonas Fasth



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Till Ulrika, Fanny, Joel och Emil

Avhandling för ekonomie doktorsexamen i företagsekonomi,
Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs
universitet med disputation 27 april 2018

Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan
Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg

www.fek.handels.gu.se

© Jonas Fasth

ISBN: 978-91-88623-06-5

Tryckt i Sverige av Repro Lorensberg i Göteborg 2018

Abstract

The overall aim of this study is to contribute to knowledge about the relationship between what entrepreneurs do and firm growth. This aim have been translated into three research questions: (1) What characterizes the work of entrepreneurs in small and medium-sized businesses?; (2) What affects the design of entrepreneurial work? (3) How does the work of entrepreneurs relate to business growth?

In order to develop knowledge about how entrepreneurs work to create growth interviews with 60 entrepreneurs were made. The interviews were analyzed with an inductive approach, inspired by grounded theory. Based on their descriptions of who they involve in their work, where the work is done and how it is carried out, entrepreneurs can be classified into four different groups. These differ in whether they involve few or many other actors, if these actors are primarily internal or external, if the arena in which the entrepreneur primarily interacts is production-oriented or distant from production and if the practices tend to be informal or formal. All four types were represented among companies with both growth and positive profitability. Thus, entrepreneurial work is a heterogeneous and complex phenomenon that leaves room for great variation.

However, the entrepreneurs have in common that they do not interact with the external environment in general, but based on individual preferences, they interact with specific actors in particular arenas with varying practices. Together, these actors, arenas and practices constitute what I call, the entrepreneurial learning space, which mediates his or her development of an understanding of the business situation and available growth opportunities.

This study has both theoretical and more practical contributions regarding entrepreneurial work and growth. One contribution is the introduction of the concept of entrepreneurial learning space, a concept that includes the actors, arenas and practices through which the entrepreneurs understanding of the business situation is mediated. Another contribution is the typology of entrepreneurial learning spaces developed in this study, which is a tool to further analyze entrepreneurial work. The typology also implies a more practical contribution by offering entrepreneurs an tool to reflect on their own work as it can be used as a starting point for discussing, thinking and possibly changing their practical work. An additional contribution is the multifaceted description of entrepreneurial work.

Keywords: Entrepreneurial work, SMEs, Growth, Entrepreneurial learning, Strategic learning, Strategy as practice, Learning spaces, Working contexts.

Förord

Så är jag då äntligen framme vid målet, även om det var vägen som var målet under största delen av mitt avhandlingsarbete. Fram till våren 2017 nöjde jag mig med att följa vägen, men därefter ändrades fokus mot att bli klar. Nu är jag äntligen där, skönt men också lite vemodigt. Kanske är det inte så märkligt när man levat med arbetets tankar och idéer under flera år.

Att jag trots allt når något slags mål beror på det stöd jag fått av ett antal olika personer under processen. Till att börja med vill jag tacka alla företagsledare som med stor entusiasm, utifrån mina frågor, konstruerade sina berättelser om hur de arbetar för att åstadkomma tillväxt. Utan Er generösa inställning hade den här studien inte varit möjlig. Jag vill också rikta ett allmänt tack till Business Region Göteborg och medarbetarna i projektet Expedition Framåt, samt ett särskilt tack till Björn Andersson och Anna-Lena Johansson, för att Ni hjälpte mig att komma i kontakt med företagsledarna.

Jag vill också rikta ett stort och varmt tack till mina handledare Ola Bergström och Björn Remneland Wikhamn. Visst har Era inspel vid flera tillfällen framkallat frustration hos mig, men det har undantagslöst inneburit en utveckling till det bättre. Tack för viktiga kommentarer och uppmuntran. Tack också Ellena Raviola, Alexander Styhre och Henrik Agndahl som varit opponenter vid mina seminarier och som kommit med konstruktiv kritik som vid varje tillfälle medförde radikala förändringar.

För slutproduktionen av boken är jag skyldig ett tack till Malin Tengblad för den grafiska designen.

Ett sista kärleksfullt tack går till min fru Ulrika och våra barn Fanny, Joel och Emil. Tack Ulrika för att du på ett sådant varmt sätt under flera år tagit ett så stort ansvar för ”företaget Fasth”. Utan dina uppoffringar hade den här avhandlingen inte varit möjlig. Tack Fanny, Joel och Emil för Era stöttande ord, de betyder så mycket.

Avslutningsvis vill jag göra ett medskick till Fanny, Joel och Emil: Kom ihåg att man sällan ångrar vad man gjort, utan det man inte gjorde. Lev Era drömmar! Tack vare Er har jag under flera år fått möjlighet att leva en del av min dröm.

Tack allesammans!

Göteborg, Februari 2018

Jonas Fasth

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	13
1.1 Entreprenörer och produktiva möjligheter	14
1.2 Tillväxt i små- och medelstora företag	16
1.3 Vad gör företagsledare för att skapa tillväxt?.....	20
1.4 Problematisering.....	26
1.5 Syfte och frågeställning	27
1.6 Avhandlingens struktur	28
2. Teorier om lärande	31
2.1 Lärande som en beteendeförändring	31
2.2 Lärande som en tankeprocess.....	32
2.3 Lärande som kontextuellt bundet	34
2.4 Lärande som tanke och kontext.....	36
2.5 Lärande i företag	39
3. Metod.....	43
3.1 En induktiv ansats	43
3.2 Tillvägagångssätt	44
3.3 Studiens trovärdighet.....	60
3.4 Studien ur ett forskningsetiskt perspektiv	60
4. Grupp A	63
4.1 Få inspel från andra	63
4.2 Förståelse utvecklas i produktionen	67
4.3 Testar sig fram	69
4.4 Fallstudie 1	73
4.5 Fallstudie 2	76
4.6 Sammanfattning.....	80
5. Grupp B	83
5.1 Fokus på ledning och styrelse	84
5.2 Många möten	86
5.3 Stort utrymme för verktyg och dokumentation	88

5.4 Fallstudie 3	91
5.5 Fallstudie 4	95
5.6 Sammanfattning	98
6. Grupp C	101
6.1 Fokus på medarbetare	102
6.2 Arbetsgrupper och utvecklingsdagar	103
6.3 Systematiska procedurer	105
6.4 Fallstudie 5	107
6.5 Fallstudie 6	112
6.6 Sammanfattning	116
7. Grupp D	119
7.1 Många olika aktörer	120
7.2 Fält och mingel	123
7.3 Samtalet i centrum	125
7.4 Fallstudie 7	127
7.5 Fallstudie 8	131
7.6 Sammanfattning	135
8. Diskussion och slutsatser	139
8.1 Aktörer, Arenor och Arbetsformer	139
8.2 Företagsledares närmiljö	142
8.3 Situation eller person?	146
8.4 Närmiljöer och tillväxt	157
8.5 En mångfacetterad bild	161
8.6 Slutsatser	165
8.7 Studiens bidrag	166
8.8 Framtida studier	168
8.9 Epilog	170
English Summary	171
Referenser	183

1. Inledning

”If we can discover what determines entrepreneurial ideas about what the firm can and cannot do, that is what determines the nature and extent of the ”subjective” productive opportunity of the firm, we can at least know where to look if we want to explain or predict the actions of particular firms. If we can further establish that there are significant factors expanding the productive opportunity of a firm and causing it to change in a systematic way over time with the operations of the firm we are on the trial of a theory of the growth of firms.” (Penrose, 1959, s 42)

Om vi kan förklara vad som påverkar företagsledares förståelse om vad ett företag kan och inte kan göra börjar vi närma oss en teori om tillväxt. Påståendet bygger på ovan nämnda citat hämtat från Edith Penroses klassiska bok ”The theory of the growth of the firm”, publicerad 1959, där hon utvecklade sin teori om företagande och tillväxt. Enligt Davidsson et al. (2010) är boken den enda klassikern inom området tillväxt i företag, och har även kommit att bli en av de mest citerade inom områden som management och strategi¹.

Penrose verk lyfts i första hand fram som en inspirationskälla till det resursbaserade perspektivet (resource-based view), som Wernerfelt (1984) och Barney (1991) sedermera utvecklade till en av de mest centrala teorierna om hur företag skapar konkurrensfördelar. Men Penroses huvudsakliga tema var tillväxt. Boken var en reaktion på dåtidens dominerande makroekonomiska förklaringar som i första hand beskrev företagets utveckling med jämviktsteorier av utbud och efterfrågan och antaganden om vinstmaximering (Penrose och Titelis, 1999). Som ett alternativ till att studera marknadens prissättning och resursallokering ansåg Penrose att uppmärksamheten snarare borde riktas mot de individuella företagen och

¹ En sökning på Google Scholar visar att boken citerats av 28355, vilket kan jämföras med andra klassiker som Chandlers (1962) Strategy and Structure vilken har 19817 citeringar och Cyert and March's (1963) A Behavioral Theory of the Firm som har 27499 citeringar.

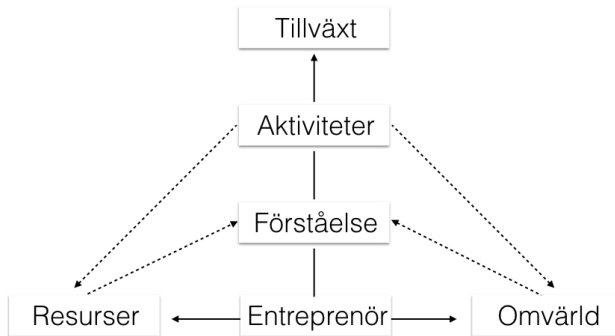
deras arbete. Hon hävdade att företagens utveckling kan förklaras av interna drivkrafter och begränsningar.

1.1 Entreprenörer och produktiva möjligheter

De aktiviteter som genomförs i en organisation formas enligt Penrose av produktiva möjligheter (productive opportunities), vilka innefattar alla möjligheter som en företagsledning ser och kan dra nytta av. Hur involverade individer uppfattar en situation varierar emellertid med den kunskap, erfarenheter och förväntningar som vederbörande bär. Det intressanta att analysera är därför inte omvärlden i sig utan omvärlden som entreprenören ser den. Kärnan i tillväxt handlar, enligt Penrose, inte om val mellan givna alternativ, utan om den process med vilken involverade individer förstår omvärlden och företagets resurser, hur de definierar vilka variabler som är relevanta, vilka betydelse olika informationskällor tillskrivs och hur lösningar arbetas fram. Tillgängliga resurser begränsar den maximalt möjliga tillväxten, men det är entreprenörens förståelse av företagets situation som styr den faktiska tillväxten. Utifrån Penrose resonemang kan tillväxt därför ses som ett resultat av en utvecklad förståelse om tillgängliga resurser och dess funktioner, samt förmågan att utifrån dessa se möjligheter för expansion.

Penrose framhäver entreprenören² som huvudaktör för att åstadkomma tillväxt. Hon menar att entreprenören är den högsta auktoritet inom det administrativa ramverket, som med sin mångsidighet, ambition, uppfinningsrikedom och förmåga att samla in, organisera och använda information kan bedöma möjligheter och organisera resurser för att skapa vinst. Tillväxt kräver en förmåga att utföra aktiviteter och att göra entreprenöriella bedömningar (entrepreneurial judgement) av möjligheter att utveckla nya aktiviteter. Ett företags tillväxt förklaras således med entreprenören och dennes förståelse för företagets omvärld och resurser. Utifrån en förståelse av möjligheter initierar entreprenören aktiviteter som i sin tur påverkar resurser och företagets omvärld. Entreprenören deltar, med andra ord, i ett kontinuerligt dubbelriktat utbyte med resurser och omvärld, där entreprenörens förståelse av tillgängliga resurser och omvärlden avgör

² Penrose använder begreppet entreprenör för att beskriva någon som står för idéer och visioner i ett företag, vilket skall skiljas från chefer som enligt Penrose ser till att idéer och visioner implementeras. Här används begreppet entreprenör utan att göra någon skillnad mellan begreppen entreprenör och företagsledare.



Figur 1: Modell över Penrose teori om tillväxt (egen bearbetning med inspiration från Penrose).

vilka möjligheter som identifieras. I figuren ovan presenteras en egen konstruerad modell över Penrose teori om tillväxt.

Penroses teori om företagets tillväxt möttes under de första 20 åren efter bokens publicering av ett begränsat intresse, men sedan dess har hennes idéer fått ett brett erkännande (Blundel, 2015). Kritiker har dock ifrågasatt huruvida det egentligen handlar om en teori då den innehåller en mångfald av begrepp rörande allt från entreprenörens psykologiska egenskaper till småföretagens roll i nationens industripolitik (ibid). På grund av dess något spretande karaktär har det också framförts kritik mot att teorin är svår att testa för att bedöma dess giltighet. Enligt Blundel (2015) gör teorins rika och mångfaldiga omfång också att studier som använder sig av Penroses teori vanligtvis fokuserar på delar av den. Men trots kritiken har Penroses teori enligt Pitelis (2000) kommit att förbli attraktiv och inflytelserik. Han förklarar det med att teorin inte bara behandlar tillväxt utan i lika stor grad kunskap, och att den fokuserar på de individuella företagets arbete med människan i centrum.

Den här avhandlingen tar sitt avstamp i Penroses teori om att ett företags tillväxt är en produkt av entreprenörens förståelse av företagets omvärld och tillgängliga resurser. Studien riktar uppmärksamheten mot frågan om HUR företagsledare utvecklar sin förståelse för verksamhetens situation, i syfte att identifiera produktiva möjligheter och för att identifiera vilka aktiviteter som bör vidtas för att åstadkomma tillväxt. I studien riktas fokus mot företagsledare i små- och medelstora företag – en särskilt intressant kategori

att studera då dessa företag ofta framställs som katalysatorer för den framtida ekonomin.

1.2 Tillväxt i små- och medelstora företag

Ett aktuellt exempel på hur små- och medelstora företag (SMEs) lyfts fram som källan till ekonomisk tillväxt och samhälleligt välstånd är EU Kommissionens (2017) beskrivning av deras betydelse för tillväxt:

"Europas ekonomiska tillväxt och sysselsättning beror på dess förmåga att stödja företagens tillväxt. Entreprenörskap skapar nya företag, öppnar upp nya marknader och utvecklar ny kompetens. De viktigaste källorna till sysselsättning i EU är små och medelstora företag. Kommissionens mål är att uppmuntra människor att bli entreprenörer och att göra det lättare för dem att etablera, och skapa tillväxt i, sina företag "(Europeiska kommissionen, 2017, författarens översättning)

Att SMEs lyfts fram som viktiga för samhällsekonomin är inte konstigt då de utgör mer än 95% av företagen i de flesta länder (OECD, 2004) och enligt Bauer (2002) står för 66% av alla anställda och 55% av alla intäkter i den privata sektorn i Europa. Gray (2004) betraktar därför de små företagen som den europeiska ekonomins ryggrad, och Lans et al. (2008) benämner dem den ekonomiska utvecklingens motor. Samtidigt finns det studier som visar att genomsnittsföretaget inte växer (Coad, 2009), vilket överensstämmer med Europeiska kommissionens budskap i en rapport från 1999 som säger att upp till 25% av alla SMEs har potential att växa, men att endast 10% av dem har förmågan att växa³. Om fler av de SMEs som har potential att växa kan åstadkomma tillväxt betyder det mycket, inte bara för det enskilda företaget

³ En intressant notering är att Penrose (1959) tillskriver små företag kraftigt begränsade möjligheter att åstadkomma tillväxt. Hon förklarar att det inte enbart beror på begränsade förmågor, utan också på grund av ofrånkomliga barriärer i de små företagens omvärld. Äldre och större företag har konkurrensfördelar gentemot små och nyare företag, oavsett vilka förmågor ledningen i de små företagen har. Exempel på de större företagens fördelar är bättre kontaktnät i branschen, bättre tillgång till kapital och en bättre historik. De har dessutom byggt på sig en större erfarenhet och kan ta vara på teknologiska och organisatoriska möjligheter som inte finns tillgängliga för verksamheter som bedrivs i mindre skala. Det viktigaste handikappet för små företag är dock, enligt Penrose, tillgången på kapital. Små företag förknippas med högre risk och medför därför högre räntor vid lån och högre avkastningskrav på riskkapital. I värsta fall nekas de kapital, vilket medför att de aldrig får chansen att försöka ta vara på möjligheter som identifieras.

utan också för samhället som helhet. En stor del av forskningen om tillväxtföretag har därför riktat uppmärksamhet mot de företag som lyckas växa, för att på så sätt försöka förstå och förklara vad som ligger bakom företagens tillväxt.

Det finns idag en stor mängd artiklar och böcker som lyfter fram olika aspekter av tillväxt. Dock konstaterar såväl Davidsson et al. (2005) och Dobbs och Hamilton (2007) som Andersson och Tell (2009) utifrån litteraturgenomgångar att det inte finns någon sammanhängande teori om tillväxt, och att det finns behov av ytterligare teoretiska och empiriska bidrag inom området. Ett annat problem är att genomförda studier ännu inte har lyckats förklara det underliggande arbete som skapar tillväxt. Det finns ännu relativt få akademiska bidrag som riktar in sig på att förklara hur företagsledare arbetar för att utveckla sin förståelse för verksamhetens situation, för att identifiera produktiva möjligheter och för att identifiera vilka aktiviteter som bör vidtas för att växa. För att förtydliga detta forskningsgap följer nedan en kort redogörelse för två forskningsinriktningar som fram tills idag har varit dominerande i tillväxtforskningen: (1) tillväxt utifrån livscyklar; och (2) tillväxt utifrån egenskaper hos resurser, individ och omvärld. Därefter följer ett avsnitt där företagsledares lärande presenteras som ett alternativt perspektiv, som kan hjälpa till att överbrygga detta gap och på så sätt bidra med en ökad förståelse om tillväxtens bakomliggande arbete.

Tillväxt och livscyklar

En tidig våg av tillväxtstudier intresserade sig för företags livscyklar och hur man styr och leder företag som redan uppnått en betydande tillväxt (t.ex. Greiner, 1972; Scott och Bruce, 1987). De modeller som arbetades fram utgår från att företag genomgår en linjär och förutbestämd tillväxtprocess, där relativt långa och smidiga utvecklingsfaser störs av kriser som måste lösas med förändrade interna strukturer och system innan tillväxtresan kan fortsätta. Företag antas genomgå mer eller mindre förutbestämda utvecklingssteg eller kriser som måste hanteras för att vidhålla tillväxt. Företagsledares förmåga att förstå och kontrollera företagets utveckling betraktas här som avgörande för framgång. Modellerna har emellertid ifrågasatts då de inte överensstämmer med de oregelbundna, instabila och episodiska tillväxtmönster som senare studier visat (Davidsson et al., 2006; Deakins och Freel, 2006).

Tillväxt och egenskaper

En annan inriktning på tillväxtstudier, som dominerat tillväxtforskningen fram till idag, intresserar sig för tillväxt som ett önskat resultat. Medan studier av livscyklar analyserar hur tillväxt kan vidhållas är frågan hos den här forskningsinriktningen hur tillväxt kan åstadkommas. Mot bakgrund av det bidrag tillväxtföretag ger till antalet arbetstillfällen och BNP har fokus riktats mot tillväxtens påverkansfaktorer i en strävan att identifiera förklaringar till variationer i företagens tillväxt. För att återknyta till Penroses (1959) teori, och modellen i figur 1 på sid 15, finns inom det här fältet studier som riktar in sig på att analysera egenskaper hos tillgängliga resurser, omvärlden och entreprenören, för att förklara deras samband med tillväxt.

En egenskap som rör tillgängliga resurser och som kopplats samman med tillväxt är företagets humankapital. Här finns exempelvis studier som visar att företagets förmåga att attrahera och utveckla en kompetent och välmående personalstyrka påverkar möjligheten till tillväxt (Robson och Bennett, 2000; Barringer och Jones, 2004; Storey, 1994). Användning av kompetens och resurser i tillväxtföretag begränsas dock inte enbart till det som finns inom verksamhetens väggar. Enligt Dobbs och Hamilton (2007), Barringer et al. (2005) och Machado (2016) finns det också en vilja inom tillväxtföretag att samarbeta med andra.

Ett flertal studier har dessutom fokuserat på sambandet mellan egenskaper i företagets omvärld och företagets tillväxt (t.ex. Gilbert et al., 2006; Acs och Mueller, 2008; Parker et al., 2010). Här uppmärksammas externa makrovariabler som tillsammans utgör branschens förutsättningar, exempelvis tillgång på arbetskraft (Coad och Tamvada, 2012), riskkapital (Davidsson et al., 2010) och branschnätverk (Clarke et al., 2014). Utgångspunkten är att omvärlden kan vara mer eller mindre förmånlig för tillväxt (Janssen, 2009) och att många företag växer tack vare att de agerar i en bransch som har tillväxt (Davidsson et al., 2010). Visserligen är det dokumenterat att det är möjligt att växa i olika branscher och i olika typer av miljöer (Dobbs och Hamilton, 2007), men i det här perspektivet argumenteras det för att företagets möjligheter till tillväxt i stor grad påverkas av externa begränsningar och möjligheter.

En tredje grupp av studier har undersökt sambandet mellan entreprenörens eller företagsledarens individuella egenskaper och företagets tillväxt. I likhet med Penroses (1959) teori tillskrivs individen här stor betydelse för verksamhetens utveckling. Enligt Achtenhagen et al. (2010) är företagsledaren den som har kontroll över beslut om när, hur mycket och var tillväxt skall ske. Författarna menar att det visserligen är företagen som i slutändan växer men att det är företagsledaren som fattar beslut om man skall

växa eller inte. Demir et al. (2016) understryker i sin genomgång av tillväxtforskning vikten av företagsledarens förmågor för att åstadkomma tillväxt och konstaterar att ett företags utveckling återspeglar företagsledarens beteenden och förmåga att välja. Även Ates et al. (2013) fann stöd för uppfattningen att företagsledaren som individ har stor betydelse för företagets tillväxt, genom att visa på ledarskapets begränsningar som en barriär för tillväxt, och de menar att ett företag inte blir större än vad ledaren själv kan hantera.

Vid studier om vad som kännetecknar tillväxtskapande företagsledare har forskare strävat efter att finna samband mellan tillväxt och olika personrelaterade variabler. En del studier visar att det finns ett samband mellan företagsledarens vilja att växa och företagets tillväxt (Wiklund et al., 2009; Delmar och Wiklund, 2008). Andra har påvisat att även om viljan att växa finns hos företagsledaren har också motivet bakom viljan en påverkan på möjligheten till tillväxt. Företagsledare som driver ett företag i syfte att exploatera en möjlighet som skapats på marknaden har visat sig ha större sannolikhet att skapa ett tillväxtföretag än den vars främsta syfte är att skaffa sig en sysselsättning, exempelvis på grund av arbetslöshet eller vantrivsel på sin tidigare arbetsplats (Hamilton och Lawrence, 2001; Smallbone et al., 1995; Smallbone och Wyer, 2000).

Det förekommer också studier som undersökt betydelsen av företagsledarens utbildningsbakgrund för företagets tillväxt. Här finns studier som indikerar att företagsledare med högre utbildning har större sannolikhet att åstadkomma tillväxt (Almus, 2002; Senderovitz et al., 2016; Baum och Bird, 2010). Enligt Dobbs och Hamilton (2007) kan högre utbildning bidra till en ökad sannolikhet för tillväxt på två sätt: dels genom att förmågan att inhämta och strukturera information och att kommunicera antas bli högre hos individer med god utbildning i bagaget, dels genom att utbildningen antas stärka ambitionsnivån hos individen (Dobbs och Hamilton, 2007).

Ytterligare en personlig egenskap som kopplats samman med tillväxt är företagsledarens erfarenheter. Studier visar att tidigare erfarenheter av entreprenörskap och ledarskap är positivt för möjligheten att växa, exempelvis genom att det kan öka chansen att undvika kostsamma misstag (Stam och Wennberg, 2009; Singer, 1995; Barringer et al., 2005). Även branscherfarenhet och erfarenheter från andra företag, speciellt andra tillväxtföretag, har visat sig vara positiva för tillväxt (Barringer et al., 2005; Demir et al., 2016; Dobbs och Hamilton, 2007). Branscherfarenhetens bidrag förklaras med att det ofta innebär att individen byggt ett mer moget nätverk, en bättre förståelse för branschens mekanismer och en större insikt i

verksamhetens kritiska punkter, medan tidigare erfarenheter av tillväxt kan framkalla en vilja att lyckas på nytt.

En brist med ovan nämnda studier är att de inte helt lyckas fånga den underliggande dynamiken som krävs för att nämnda egenskaper verkligen ska leda till tillväxt (Davidsson et al., 2010; Leitch et al., 2010). I nästa avsnitt utvecklas denna kritik för att sedan presentera företagsledares lärande som ett alternativt perspektiv för att stärka förståelsen om hur tillväxtarbete sker.

1.3 Vad gör företagsledare för att skapa tillväxt?

Gemensamt för ovan nämnda studier är att de har ett grundantagande om att företag, individer och/eller omvärld bör ha specifika uppsättningar av egenskaper för att nå tillväxt. Olika former av inputs har med andra ord länkats direkt till en output i form av tillväxt (se figur 2 nedan). Företagsledaren antas således möta en situation med givna förutsättningar som tillsammans avgör huruvida företaget kommer att nå framgång eller inte. Förutsättningar för tillväxt framställs som något ett företag eller dess företagsledare har, inte något som företagsledare tillsammans med sin personal och andra i sitt nätverk utvecklar.

Flertalet studier har funnit samband mellan olika former av input och tillväxt, men, enligt såväl Dobbs och Hamilton (2007) som Wright och Stigliani (2013) föreligger det en osäkerhet kring sambanden mellan egenskaper och tillväxt. De menar att tidigare studier inte i tillräckligt hög grad klargör vilka faktorer som påverkar tillväxten, vilka faktorer som enbart kan associeras med tillväxt och vilka faktorer som påverkas av, snarare än påverkar tillväxten. Flertalet forskare argumenterar därför för att forskningen om tillväxt behöver stärkas med nya perspektiv (Leitch et al., 2010; Parry 2010; Wright och Stigliani 2013). Ett alternativ som lyfts fram är att studera



Figur2: Koppling mellan inputs och tillväxt

tillväxtens dynamik (Achtenhagen et al., 2010; Clarysse et al., 2011), att utveckla kunskap om de aktiviteter och processer som skapar tillväxt. Nedan följer en kort genomgång av det som tidigare studier visat gällande vad företagsledare gör.

Företagsledares arbete

Ett viktigt bidrag i den riktningen utgörs av den så kallade managerial work traditionen⁴, som med hjälp av empiriska beteendestudier analyserat företagsledares arbete (se t.ex. Mintzberg, 1973; Carlsson, 1951; Hill, 1992; Hannaway, 1989; Florén, 2005; Andersson och Florén, 2008; Tengblad, 2012; Arman, 2010). I dessa studier beskrivs ledares arbete som karaktäriserat av ständiga avbrott med en rad olika frågor i ett intensivt tempo. Tillsammans beskriver dessa studier en arbetssituation som karaktäriseras av en hög grad av fragmentering. Enligt Mintzberg (1973) är det ovanligt att under en arbetsdag se ledare involverade i abstrakta diskussioner eller omfattande planering. Han menar därför att den klassiska bilden av ledare som strategiska planerare inte stämmer överens med verkligheten. Istället för långsiktigt och planerat arbete är det vardagliga operativa problem som kräver omedelbara reaktioner som står i förgrunden (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973; Hill, 1992; Hannaway, 1989; Tengblad, 2012; Arman, 2010). Studier inom managerial work traditionen beskriver ledaren som en som gör sitt bästa för att möta akuta behov i ett nästan gränslöst arbete. Arbetssituationen fick Carlson (1951) att jämföra ledare med marionettdockor som ständigt reagerar på nya händelser. Även om företagsledare vill vara aktiva och reflektiva, menar Noordegraaf (2000) att de i huvudsak är reaktiva. Managerial work-traditionens studier indikerar således att företagsledares arbete sker i en kontext som karaktäriseras av en fragmenterad vardag, ett hektiskt arbetstempo och ett primärt problem-drivet och reaktivt arbete. Florén (2005) menar att fragmenteringen och det höga arbetstempot leder till en ytlig orientering, som förhindrar företagsledarnas möjlighet att utveckla en mer kvalificerad förståelse. Enligt Florén är detta särskilt utmärkande för företagsledare i SMEs, som föredrar ”learning-by-doing”, och där experiment med dess framgångar och misslyckanden utgör grunden för utveckling.

⁴ Managerial work traditionen inleddes med Sune Carlsons studie av företagsledares dagböcker som presenterades 1951, men fick sitt genombrott med Henry Mintzberg (1973) som med hjälp av observationer studerade vilka frågor som upptog ledares uppmärksamhet, var arbetet genomfördes och vilken typ av kommunikation som användes.

En annan grupp av studier som bidrar till förståelse för företagsledares arbete går under benämningen entreprenöriellt lärande⁵. I den här typen av studier lyfts lärande fram som en central del av företagsledarens arbete. Det innebär att företagsledarens arbete tolkas utifrån hur det bidrar till förståelse för företagets utveckling och hur företagsledare arbetar för att identifiera och tillvarata möjligheter att introducera nya produkter och tjänster. En utgångspunkt är då att erfarenheter är den huvudsakliga källan till lärande (Cope, 2003; Politis, 2005), och att entreprenörskap därför är ett beteende som utvecklas via erfarenheter (Deakins och Freel, 1998). Rae (2005) beskriver att den enskilde entreprenörens förmåga att utveckla verksamheten påverkas av det lärande som sker i erfarenhetsutbyten med samhället, branschen, olika former av nätverk, kunder, leverantörer och medarbetare. Enligt Ravasi och Turati (2005) kännetecknas entreprenöriella verksamheter av en extern orientering, där arbetet karaktäriseras av många interaktioner med olika aktörer, däribland externa aktörer. Även Zhang et al. (2006) indikerar att externa kontakter kan utgöra en värdefull källa till kunskap. Medan andra små- och medelstora företags lärande kännetecknades av ett reaktivt, inkrementellt och till få individer avgränsat arbete, karaktäriserades innovativa företag av ett proaktivt, interaktivt och mer gemensamt arbete. Enligt Zhang et al. (2006) var de innovativa företagen mer effektiva i sin användning av externa relationer och kunskap för att utveckla nya produkter och processer. Denna förmåga förklarar författarna med att de innovativa företagen hade bättre kontroll på omvärlden och en större vilja att dela med sig av kunskap. Förklaringen ligger i linje med Skules (2004) konstaterande om att en ökad exponering till kunder och leverantörer resulterar i ett ökat lärande. Arbetet hos de innovativa företagen karaktäriseras därför av ett mer utåtriktat och öppet förhållande till omvärlden vilket möjliggör en bredare

⁵ Dessa studier innehåller en rad olika fokus vilket bland annat resulterar i att det enligt Lans et al. (2008) och Wang och Chugh (2014) saknas en tydlig gemensam definition av begreppet Entreprenöriellt lärande. En del beskriver det kort som att det handlar om lärande i en ledande grupp (t.ex. Berglund et al, 2007), om en entreprenörs lärande (t.ex. Cope, 2005) eller om ett lärande i en entreprenöriell process (t.ex. Politis, 2005). Young och Sexton (2003) beskriver det som en experimentell och kognitiv process för att skaffa sig, behålla och använda sig av entreprenöriell kunskap. Även Rae (2000) använde sig initialt av en relativt övergripande beskrivning av begreppet när han beskrev det som ett lärande på ett entreprenöriellt sätt, men kom sedermera (2005, 2006, 2007) att utveckla beskrivningen till att det handlar om att identifiera och agera på möjligheter, och att socialt interagera för att initiera, organisera och leda olika former av satsningar. Centralt i den senare beskrivningen är begreppet ”möjligheter”. Enligt Dutta och Crossan (2005) handlar det då om en uppsättning förutsättningar som leder till att en eller flera produkter eller tjänster introduceras på en marknad av en entreprenör eller ett entreprenöriellt team inom antingen ett nystartat eller befintligt företag. Mot denna bakgrund kan entreprenöriellt lärande sägas behandla entreprenörers jakt på och tillvaratagande av möjligheter att introducera nya produkter och tjänster.

och mer djup utveckling av kunskap. Studier av entreprenöriellt lärande lyfter således fram en social orientering i form av engagemang i nätverk som en framgångsfaktor i entreprenörens arbete.

Ytterligare en intressant grupp av studier som bidrar till förståelse för företagsledares arbete är de som studerat strategiskt lärande. Här riktas uppmärksamheten mot arbete för förnyelse med hjälp av individers och organisationers förmåga att lära och avlära under strategiska utvecklingsprocesser (Anderson et al, 2009; Moon, 2013). Enligt Heracleous (1998) är syftet att arbeta fram originella och fantasifulla strategier som kan förändra spelregler i branschen och förutse möjliga framtider som signifikant skiljer sig från nutid⁶. I jämförelse med studier av entreprenöriellt lärande har dessa studier inte på samma sätt fokuserat på att formulera normativa råd om hur företagsledare bör bete sig. Istället har studier av strategiskt lärande haft en mer beskrivande karaktär.

Gemensamt för beskrivningar av strategiskt lärande är att det innehåller en fas av informationsinsamling och en fas av meningsskapande. En del forskare beskriver hur arbetet sker på individnivå (t.ex. Casey och Goldman, 2010; Sloan, 2006; Nicolaidis och Yorks, 2009; Yorks och Nicolaidis, 2012). Enligt Sloan (2006) använde sig företagsledarna av konventionella källor som rapporter och nyhetsbrev, men förlitade sig mer på okonventionella källor som samtal med andra på samma flyg, studenter och folk från andra branscher för att verifiera data från de konventionella källorna. Dessutom lyfte Sloan fram individuell reflektion som en viktig del av strategiskt lärande. Andra forskare har använt sig av ett kollektivt perspektiv för att beskriva förnyelsearbetet (t.ex. Crossan et al, 1999; Panda och Thorpe, 2009; Voronov, 2008; Kuwada, 1998). Uppmärksamheten har då riktats mot hur gemensam strategisk förståelse byggs upp genom socialt utbyte. Dessa studier innehåller emellertid i första hand beskrivningar av olika arbetsfaser. Exempelvis beskriver Sirén (2012) en arbetsprocess innehållande fyra moment: (A) Strategisk kunskapsuppbyggnad (strategic knowledge creation) där omvärlden skannas i syfte att identifiera möjligheter; (B) Strategisk

⁶ Mot denna bakgrund menar fältets forskare (t.ex. Anderson et al, 2009; Covin et al, 2006; Kuwada, 1998; Sirén, 2012; Moon och Ruona, 2015) att strategiskt lärande skall betraktas som en specifik typ av lärande som relaterar till organisationens förmåga att utvecklas på ett sätt som ger förnyelse i syfte att skapa konkurrensfördelar. Strategiskt lärande handlar således om hur företagens strategier utvecklas och förnyas, till skillnad från organisatoriskt lärande som behandlar hur företag genomför förutbestämda strategier (Anderson et al, 2009; Kuwada, 1998). Kuwada (1998) beskriver strategiskt lärande som en andra ordningens lärande där grundläggande antaganden ändras och organisationen erhåller en ny referensram som i förlängningen kan leda till en ny strategisk orientering. Enligt Sirén (2012) representerar därför strategiskt lärande en högre nivå av lärande genom vilken företag erhåller kunskap som möjliggör förändringar i strategin.

kunskapsdistribution (Strategic knowledge distribution) där kunskapen artikuleras och utvecklas med hjälp av sociala interaktioner; (C) Strategisk kunskapstolkning (strategic knowledge interpretation) där gemensam förståelse utvecklas genom att informationen ges en mening; och (D) Strategisk kunskapsimplementering (Strategic knowledge implementation) som innebär att översätta förståelsen till sammanhängande aktiviteter. Studier av strategiskt lärande betraktar således företagsledarens arbete som en form av kunskapsarbete, där företagsledaren bygger, distribuerar, tolkar och implementerar kunskap av olika form och i olika sammanhang.

Ytterligare ett forskningsfält som bidrar till en förståelse för företagsledares arbete är Strategy-as-practice, som fokuserar på strategiarbete i praktiken och som under senare år fått fäste inom strategiforskningen (Jarzabkowski et al, 2007). Ett grundantagande inom strategy-as-practice är att de resurser och förmågor som påverkar företagets konkurrensförmåga är beroende av hur människor engagerar sig i det strategiska arbetet (Whittington et al, 2003; Floyd och Lane, 2000). Forskare inom detta fält argumenterar därför för att strategi är något som människor gör, i motsats till traditionell strategiforskning som ser strategi som något organisationer har (Johnson et al, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006; Valmra et al, 2006). Uppmärksamheten riktas därför mot människorna och hur de i praktiken arbetar med strategiska frågor: hur man agerar och interagerar, och dess innebörd för det strategiska arbetet (Jarzabkowski, 2005).

Ett annat viktigt inslag i det praktiska perspektivet är antagandet om att strategiskt arbete involverar många olika aktörer (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al, 2007; Whittington, 2006). Enligt Johnson et al. (2003) kräver omvärldens utveckling, med en tilltagande konkurrens i öppna marknader och ett enormt informationsflöde i högt tempo, ett kontinuerligt strategiarbete med fler aktörer involverade. Strategi betraktas därför som ett socialt fenomen konstruerad genom social interaktion mellan olika aktörer (Whittington, 1996, 2002; Hendry, 2000; Jarzabkowski och Wilson, 2002; Whittington et al, 2003; Jarzabkowski, 2003).

Ett exempel på en studie som tillämpar strategy-as-practice är Nordqvist (2011) som visar att informella konversationer är väldigt viktiga vid strategiskt arbete. Även Gunther och Mentzel (2012) menar att många strategiska diskussioner hos företagsledning sker i mindre formella arenor som vid kafferaster, rökpauser, i bastun och i hissen. Men enligt Nordqvist (2011) kan för mycket arbete på informella arenor undergräva de formella arenornas legitimitet. I många fall växer emellertid dessa olika former av interaktionsmönster samman. Melin (1998) lyfter fram exemplet styrelsemöten som erbjuder inte bara en formell arena för strategiskt arbete

under själva styrelsearbetet, utan också informella arenor med strategiska konversationer utanför och mellan formella styrelsemöten, där den informella arenan i hög grad kan begränsa handlingsutrymmet för den formella arenan. För mycket strategiskt arbete i informella arenor kan göra att aktörer exkluderas från att kunna påverka verksamhetens strategiska utveckling, samtidigt som för mycket struktur och formalisering, enligt Nordqvist (2011), kan ha en negativ påverkan på verksamhetens flexibilitet och snabbhet.

En annan studie utifrån detta perspektiv är Jarzabkowski (2005) som i en studie av strategiarbete i ett brittiskt universitet fann två olika typer: det procedurinriktade och det interaktivt orienterade. Ett procedurinriktat strategiarbete karaktäriserades av administrativa aktiviteter och hjälpmedel som strategiska planer, planeringskommittéer, trendanalyser och budgetar (ibid). Det interaktivt orienterade strategiarbetet riktade sin uppmärksamhet främst mot personliga möten och de samtal som påverkar verksamhetens strategi (Jarzabkowski, 2005). Fokus låg då på individers kommunikation och hur de bygger upp en gemensam förståelse för verksamhetens omvärld. Enligt Jarzabkowski (2005) kompletterar det procedurinriktade och det interaktivt orienterade arbetet varandra. Det procedurinriktade strategiarbetet förstärker redan introducerade strategier, medan det interaktivt orienterade strategiarbetet stödjer utvecklingen av nya tankar och idéer. När involverade aktörer upplever ett behov av förändring framkallas, enligt Hendry et al. (2010), en mer interaktiv orientering, medan det vid upplevelser av framgång skapas en trygghet med procedurinriktat strategiarbete. Vilken typ av strategiarbete som föredras sägs också ha med maktfördelningen att göra. Hendry et al. (2010) skriver att en obalans i maktfördelningen framkallar ett mer procedurinriktat strategiarbete där man genom processen kontrollerar det strategiska arbetet, medan en jämt fördelad maktbalans skapar mycket socialt utbyte.

Ytterligare ett exempel på studie inom detta forskningsfält är Regnér (2003) som i en studie av strategiarbete i multinationella företag beskrev strategiarbete utifrån huruvida det var induktivt eller deduktivt (Regnér, 2003). Ett induktivt strategiarbete byggde på experiment, utforskande samtal och observationer (ibid) som ofta ledde till justerade strategiska tolkningar. Ett deduktivt strategiarbete byggde däremot på officiella dokument, rapporter och prognoser (ibid). Strategiarbetet utgick då i hög grad från rådande kunskapsstrukturer och en vanlig frågeställning var hur den befintliga organisationen på bästa sätt skulle kunna exploatera befintliga resurser. Enligt Regner (2003) var det deduktiva interaktionsmönstret viktigt för att förfinna och utveckla befintliga strategier, medan induktiva strategiarbetet var viktigt för att skapa nya strategier.

1.4 Problematisering

Som framgår av ovanstående genomgång av studier om företagsledares arbete, entreprenöriellt lärande, strategiskt lärande och strategiskt arbete, förekommer flera studier från olika perspektiv som på olika sätt gjort intressanta bidrag till förståelsen av företagsledares arbete. Men det är fortfarande oklart hur företagsledares arbete bidrar till företagets tillväxt. Florén och Tell (2012) föreslår att framtida forskning bör undersöka bredare förutsättningar inom vilka företagsledare påverkar företagets tillväxt.

Studier med utgångspunkt från entreprenöriellt lärande erbjuder ett viktigt bidrag genom att analysera hur företagsledare arbetar för att tillvarata möjligheter att introducera nya produkter och tjänster. Men liksom hos övriga studier framställs ofta företagsledares arbete i termer av normativt laddade motstridiga poler. Ett exempel är Zhangs et als studie (2006) där innovativa företag arbetade mer proaktivt, interaktivt och mer gemensamt, medan arbetet hos mindre innovativa företag var mer reaktivt, inkrementellt och avgränsat till få individer. Ett problem med denna polarisering är att det ena arbetssättet framstår som mer framgångsrikt eller värdefullt än det andra. Men det säger inget om huruvida det ena eller andra arbetssättet bidrar till företagets tillväxt. Det förekommer inte heller studier som kan visa att det ena arbetssättet leder till mer eller mindre tillväxt än det andra.

Ett annat problem är att nästan alla studier inom ovan presenterade fält (med undantag för studier inom entreprenöriellt lärande) riktat sin uppmärksamhet mot större organisationer, vilket gör att resultaten inte med enkelhet kan överföras till att förstå hur arbete går till i små eller mindre företag, för som Curran och Blackburn (2001) påpekar är SMEs inte små versioner av stora företag. De arbetar på ett annorlunda sätt med andra karaktärsdrag, vilket kräver särskilda studier.

I likhet med studier av entreprenöriellt och strategiskt lärande förefaller det vara en framkomlig väg att analysera arbete för att skapa tillväxt genom att studera hur företagsledare lär. Genom att utgå från Penrose (1959) teori om att ett företags tillväxt är ett resultat av entreprenörens förståelse av företagets omvärld och tillgängliga resurser, och därför studera hur företagsledare utvecklar denna förståelse, kan kunskap om tillväxtarbete genereras. De utmaningar som företagsledare stöter på kan antas förändras över tid i takt med att verksamheten växer, varför tillväxt i så fall kräver kontinuerlig anpassning till nya och förändrade omständigheter (Young och Sexton, 2003; Penrose, 1959; Hillbrand, 2006; Parker et al., 2010). Företagsledares arbete kan således betraktas som ett kontinuerligt lärande, där företagsledare hanterar utmaningar och lär sig utifrån dessa utmaningar.

För att utveckla kunskap om företagsledares arbete i allmänhet och företagsledares lärande i synnerhet behövs studier som utgår från företagsledares egna beskrivningar av sitt arbete. En övervägande del av tidigare studier av tillväxt har utgått från ett deduktivt perspektiv, i form av enkätstudier (se t.ex. Wiklund och Shepherd, 2003; Gundry och Welsch, 2001; Davidsson, 1989; Acs och Mueller, 2008; Sadler-Smith et al., 2001; Baum och Locke, 2004; Stam och Wennberg, 2009; Sexton et al., 1997) där forskare har försökt kvantifiera samband mellan tillväxt och olika former av fördefinierade egenskaper hos företagsledare, företaget och omvärlden. Ett problem är att de tenderar att betrakta företagsledarens arbete som en black box. Metoden gör det inte möjligt att studera vad företagsledare gör. Om man istället är intresserad av att studera vad företagsledare gör lämpar sig kvalitativa studier med rik empirisk data på individnivå bättre. Studier av företagsledare kan därför utgå från företagsledares perspektiv i en strävan att fånga aktörernas egna verklighetsuppfattningar, motiv och tankesätt (vilket skiljer sig från att utgå från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som skall stå i centrum). Mer induktivt orienterade studier av företagsledare kan ge fördjupade insikter om hur tillväxtarbete går till och hur företagsledares förståelse för tillväxtmöjligheter arbetas fram på mikronivå. Det kan också bidra till en teoretisk utveckling, vilket såväl Davidsson et al. (2005) som Dobbs och Hamilton (2007) efterfrågar.

1.5 Syfte och frågeställning

Den här studiens övergripande syfte är att bidra med kunskap om sambandet mellan företagsledares arbete och tillväxt i små och medelstora företag. Det övergripande syftet kan delas in i tre delsyften: (1) att beskriva och analysera hur företagsledare i små och medelstora företag arbetar; (2) att analysera drivkrafter för och konsekvenser av företagsledares arbete; och (3) att bidra med empirisk analys av sambandet mellan företagsledares arbete och tillväxt i små och medelstora företag. Dessa syften har översatts i följande forskningsfrågor:

Vad karaktäriserar företagsledares arbete i små och medelstora företag?

Vad påverkar utformningen av företagsledares arbete?

Finns det ett samband mellan företagsledares arbetssätt och företagets tillväxt?

För att kunna besvara dessa frågor är det viktigt att undersöka vad företagsledare i små och medelstora företag gör, med utgångspunkt från deras eget perspektiv. Som Penrose (1959) påpekar, är det entreprenörens subjektiva upplevelse av företagets produktiva möjligheter som är centrala för företagets tillväxt. Det innebär att de åtgärder och aktiviteter som de själva uppfattar som centrala för sitt arbete blir viktiga att undersöka. Det är genom dessa centrala åtgärder och interaktioner som de utvecklar sin förståelse för företagets situation, som i sin tur ligger till grund för deras beslutsfattande och åtgärder som bidrar till företagets tillväxt.

1.6 Avhandlingens struktur

I nästkommande kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. Kapitlet innehåller en beskrivning av tre perspektiv på lärande: 1) lärande som en beteendeförändring, 2) lärande som en tankeprocess och 3) lärande som kontextuellt beroende. För att utveckla kunskap om företagsledarnas arbete kombineras i avhandlingen ett kognitivt och kontextuellt perspektiv på lärande. Kapitlet avslutas med en kort diskussion kring särskiljande egenskaper för den specifika kontext inom vilken företagsledare lär sig.

För att få del av beskrivningar av företagsledares arbete i SMEs med tillväxtambitioner har en induktivt inriktad empirisk studie genomförts, grundat på 60 intervjuer av företagsledare vars företag deltog i ett utvecklingsprogram arrangerat av en offentlig innovationsaktör (Business Region Göteborg). Kapitel tre innehåller en utförlig presentation av studiens tillvägagångssätt och metodologiska utgångspunkter. Dessutom redovisas analysprocessen och de vägval som gjorts.

Kapitel fyra-sju innehåller beskrivningar av fyra olika varianter av arbete. Baserat på vilka som involverats i arbetet, var det sker samt med vilka hjälpmedel som används förklaras skillnader och likheter i företagsledarnas arbete. Varje kapitel innehåller två mer utförliga fallbeskrivningar i syfte att förmedla en fördjupad redogörelse för arbetets särart.

I kapitel åtta diskuteras studiens resultat. Här introduceras begreppet närmiljö och dess komponenter aktör, arena och arbetsform. Närmiljön utgör den kontext inom vilket företagsledaren utvecklar sin förståelse för verksamhetens situation. Företagsledarens förståelse beskrivs som kopplad till en specifik situation, där platsen, deltagande personer och arbets sätt påverkar vilka frågor eller fenomen som vederbörande anser vara intressanta och hur de tillskriver dem olika betydelser. Kapitlet innehåller också en analys av hur variationer i företagsledarnas närmiljöer kan förklaras, en analys av sambandet mellan närmiljöer och tillväxt, och en diskussion om

studiens resultat i förhållande till tidigare studier av företagsledares arbete. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser, bidrag och förslag på vidare forskning.

2. Teorier om lärande

För att utveckla vår kunskap om företagsledares arbete används här ett lärandeperspektiv. I följande avsnitt presenteras därför kortfattat tre perspektiv på lärande: de som ser lärande som en beteendeförändring, en tankeprocess eller som kontextuellt beroende. Därefter presenteras den här studiens utgångspunkt om att individer agerar utifrån en förståelse som påverkas av både personliga förmågor och kontextuella förutsättningar. Då teorier om lärande ofta relaterar till utbildningssammanhang avslutas det här kapitlet med en diskussion om vad som särskiljer lärande i företag.

2.1 Lärande som en beteendeförändring

I början av 1900-talet dominerade behavioristiska teorier som riktade fokus på observerbara beteenden och biologiska drivkrafter (Watson, 1913; Skinner, 1938; Pavlov, 1897). Här finns ett antagande om att människors beteenden formas av deras förväntningar om vilka konsekvenser ett specifikt beteende medför. Responsen på tidigare handlingar styr med andra ord kommande handlingar. Om en person gör något som medför något positivt ökar därmed sannolikheten att beteenden återupprepas. Omvänt beskrivs negativa responser göra att ett beteende avtar. Önskvärda beteenden anses således utvecklas genom belöningar och bestraffningar (stimuli-respons) och inläring definierades som en förändring av det observerbara beteendet. Utifrån ett beteendeorienterat perspektiv av lärande studerades därför beteenden och vilka stimuli som ligger bakom ett förändrat beteende. Intresset riktas mot vad lärandet leder till i form av iakttagbara beteenden, det som går att observera och mäta.

Den behaviorism som utvecklades av Watson, Skinner och Pavlov (genom försöksexperiment på bland annat djur och småbarn) har genom åren fått kritik för en icke-mänsklig och mekanisk människosyn där beteenden förklaras med ryggmärgsreaktioner inlärd genom belöning eller bestraffning. I deras beskrivningar av lärande ges ett mycket litet utrymme för egna tankar, humör eller vilja: människan framställs som en maskin som kan påverkas i önskad riktning, en varelse mer eller mindre kontrollerad av sin omgivning.

Studier av lärande som en beteendeförändring behöver dock inte dela de tidiga behavioristernas mekaniska syn. Ett beteendeperspektiv kan också användas för att studera människans faktiska beteende som svar på yttre händelser, trots att såväl egna tankar och viljan kan inverka på beteendet. Exempelvis kan företag ses som befinna sig i ständig interaktion med sin omvärld och måste mer eller mindre anpassa sig till denna kontext på olika sätt. Intressant kan då vara att studera hur företagets medarbetare agerar utifrån de stimuli som omvärlden förmedlar, och även om egna tankar och egen vilja då anses påverka responsen är det själva beteendet som avgör om och i sådana fall hur lärande sker. Det grundläggande antagandet att någon form av förändrat beteende krävs för att ett lärande ska kunna sägas ha uppstått, kvarstår dock, vilket är en utgångspunkt som skiljer sig från ett annat lärandeperspektiv: de som ser lärande som en tankeprocess.

2.2 Lärande som en tankeprocess

Under 1960-talet fick ett annat perspektiv på lärande fotfäste, det kognitiva perspektivet. I centrum för uppmärksamheten hamnade då människans hjärna. Lärande kom att kopplas samman med mentala processer och bearbetning av fakta. Perspektivets förespråkare menar att individens agerande baseras på en upplevelse av verkligheten, vilken i sin tur beror på individens utvecklade kognitiva scheman. Lärande beskrivs således som en process som sker i människans hjärna, en tankeprocess.

En grund inom det kognitiva perspektivet på lärande är idén om att människan själv konstruerar sin verklighet. Det är inte den fysiska verkligheten som ligger till grund för de aktiviteter som en individ vidtar, utan snarare vederbörandes förståelse av denna verklighet. Fysiska ting existerar förvisso ”där ute” men är betydelselösa till dess att de tillskrivs en mening. Genom sina tolkningar skapar individen ett förhållningssätt till saker och ting. Verkligheten kan därför sägas vara en konstruktion som individen fortlöpande utvecklar (Piaget, 1971). En konsekvens av detta synsätt är att kunskap om verkligheten är kopplad till människans förståelse och tolkning, och att denna kunskap hela tiden omdefinieras.

Det kognitiva perspektivet på lärande utgår med andra ord från en konstruktivistisk grundsyn där det lärande som omdefinierar ”verkligheten” betraktas som en individuell process (Gergen och Davis, 1985). För varje aktivitet som utförs konstruerar individen ett schema, en kognitiv struktur, som ligger till grund för kommande aktiviteter (Argyris och Schön, 1978; Piaget, 1971), och genom att experimentera och utforska utvecklas den kognitiva strukturen (Kolb, 1984). Lärande ses därmed som en stegvis förståelseutveckling som kommer inifrån individen (Piaget, 1971) - det är

genom individens egna läraktiviteter som förståelsen för omvärlden konstrueras.

Enligt Piaget (1969) består lärande av assimilering (engelska: assimilation) som handlar om individens sätt att ta in, tolka och förstå faktorer i omvärlden, och ackommodation (engelska: accommodation) som handlar om individens förändring av sin kognitiva struktur. Piaget anser vidare att lärande består av en stegvis utveckling där den kognitiva strukturen utvecklas genom ett samspel mellan de två ovan nämnda processerna. Individen bearbetar intryck från omvärlden genom sina kognitiva strukturer och tolkar och värderar dessa intryck för att omorganisera sin förståelse. Resultatet är en ny form av vetande, en ny kognitiv struktur.

Kolb (1984) byggde vidare på Piagets tankar om lärande, och beskriver lärande som en process där kunskap skapas genom en transformation av erfarenheter. Individens ackumulerade erfarenheter skapar en kunskap som påverkar hennes upplevelser och handlingar. Kunskap påverkas av och utvecklas genom nya erfarenheter. Lärande kan med andra ord betraktas som transformering av erfarenheter till en utvecklad kunskap, en process som enligt Kolb innehåller två dimensioner som tillsammans bildar olika kognitiva stilar. Den första dimensionen representerar den konkreta erfarenheten och den abstrakta konceptualiseringen. Den andra dimensionen behandlar aktivt experimenterande och reflektiv observation. Kolb menar att individen förflyttar sig mellan dessa två dimensioner; å ena sidan mellan att vara aktör och observatör, och å andra sidan från att vara specifikt involverad till att vara analytisk distanserad. Enligt Kolb (1984) bildar dessa dimensioner en cyklisk process i vilken den omedelbara och konkreta erfarenheten utgör basen för observation och reflektion, som i sin tur påverkar individens kunskap från vilken nya aktiviteter och handlingar kan härledas som i sin tur skapar nya erfarenheter osv. För att utveckla förståelse krävs det enligt Kolb (1984) att individen tolkar och omtolkar innebörden av dessa erfarenheter i en process med öppen, aktiv och målmedveten reflektion som gör oss mer medvetna om vår egen förståelse. Reflektion beskrivs av Kolb (1976) som en grundläggande ingrediens i lärande – som en bro mellan erfarenheter och lärande som låter oss utmana våra antaganden. Men individer agerar olika.

Som framgår av beskrivningen ovan riktas uppmärksamheten när lärande betraktas som en tankeprocess mot lärandeprocessen snarare än effekterna av lärande. Till skillnad från de som betraktar lärande som en beteendeförändring framhåller de som förespråkar att betrakta lärande som en tankeprocess att lärande inte nödvändigtvis behöver leda till förändrat agerande. Forskare som ser lärande som en tankeprocess vill snarare förstå

förändringar i människors kognitiva kartor. Perspektivet har emellertid kritiserats. Å ena sidan för att det är en stark förenkling av mer djupt rotade komplexa processer (Fenwick, 2003; Kemmis, 1985; Roberts, 2008). Å andra sidan för att det inte tar hänsyn till den kontext inom vilket lärandet sker (Fenwick, 2001; Rogoff, 2003).

2.3 Lärande som kontextuellt bundet

Under 1970-talet växte ett tredje inriktning av teorier kring lärande fram där lärande ses som kontextuellt bundet, bland annat i form av sociokulturellt lärande (Rogoff, 2003) och situerat lärande (Lave och Wenger, 1991). Dessa lärteorier utgör ingen sammanhängande skolbildning, men har det gemensamt att de utgår från att lärande inte kan separeras från den kontext inom vilket det sker (Lave och Wenger, 1991; Lave, 1997; Wenger, 1998; Bogenrieder, 2002, Rouleau, 2005). Bland de tidiga förespråkarna för att se lärande som kontextuellt bundet ansågs inte det kognitiva perspektivet vara felaktigt, men däremot inte tillräckligt för att förstå hur individen tillägnar sig kunskap. Uppmärksamheten kom istället att riktas mot sociala och kulturella aspekters inverkan på lärande.

Ett perspektiv där lärande ses som kontextuellt bundet vilar på socialkonstruktivistiska antaganden, det vill säga att individer konstruerar sin kunskap om världen i ett ständigt samspel med varandra (Berger och Luckman, 1966). Den verklighet som individer agerar utifrån är gemensamt skapade konstruktioner utvecklade genom sociala interaktioner över tid. I likhet med det kognitiva perspektivet betraktas verkligheten som en mänsklig konstruktion, men medan det kognitiva perspektivet förklarar individens agerande med det inre, förklarar det kontextuella perspektivet individens agerande genom interaktionen mellan det inre och det yttre.

Då lärande ses som kontextuellt bundet betonas att en individs förståelse inte är allmängiltig utan alltid kopplad till en specifik situation, där platsen, deltagande personer och arbetssätt riktar fokus på vissa frågor eller fenomen som de anser vara intressanta och tillskriver dem vissa betydelser. Wenger (1998) lyfter fram att lärande är bundet till olika historiska och kulturella betingelser och därför inte kan betraktas som en separat aktivitet. Även Bogenrieder (2002) är inne på samma spår och skriver att lärande alltid är kopplat till, och inbäddat, i den kontext inom vilken den sker.

Lave (1997) poängterar att det är i samspelet med andra människor som lärande sker. Därför kan kunskap sägas vara ett resultat av människors sociala interaktioner (Berger och Luckman, 1966; Kuwada, 1998; Nonaka och Toyama, 2005). Schein (1996) beskriver sociala interaktioner som lärandets

mest grundläggande mekanism - att i en interaktion med någon upptäcka hur någon annans kunskap skiljer sig från den egna. Kunskap beskrivs nämligen alltid till viss del skilja sig åt mellan involverade aktörer (Brundin och Melin, 2011), och interaktionen ger en möjlighet att utbyta erfarenheter kring olika frågor (Healy et al., 2001), ett sätt att hjälpa varandra att upptäcka de övertygelser, värderingar och antaganden som ligger till grund för den kunskap individen använder (McGough, 1997; Lambert, 1995), och som individen enligt Argyris och Schön (1974) ofta inte är medvetna om.

Även Säljö (2000) lyfter fram interaktionens betydelse, där erfarenheter erhålls tillsammans med andra, och argumenterar därför för att kommunikationen har en central plats i lärande. I samtal med andra lär vi oss hur vi ska förhålla oss till verkligheten. Eftersom lärande kan innehålla interaktioner med människor med olika mål, och då involverade personer ständigt försöker övertyga andra om att för dem önskade aktiviteter ligger i linje med den gruppens acceptans eller verksamhetens intresse (Sillince och Mueller, 2007), kan verkligheten betraktas som ett förhandlat resultat. Enligt Choo (1998) är verkligheten inte något som existerar "där ute", något objektivt och konkret som kan läsas, utan en social upplevelse som skapar mening. Tillsammans med andra konstrueras en gemensam verklighet, som man tenderar att ta för given då inblandade personer glömmer att de själva byggt upp ramverket (tolkningsramen) och börjar tro att det är så saker måste vara. Gemensamma och överenskomna tolkningar bäddas in i kulturen, och den sociala verkligheten kan komma att upplevas som det objektivt rätta.

Särskiljande för ett perspektiv där lärande ses som kontextuellt bundet är den betydelse som interaktionens medierande verktyg tillskrivs. Enligt såväl Lave och Wenger (1991) som Säljö (2000) växer individens kunskap om den fysiska verkligheten fram ur interaktionens medierande redskap. Människan står inte i en direkt kontakt med verkligheten utan använder sig av psykologiska och fysiska verktyg för att interagera, vilket påverkar hur individen uppfattar verkligheten. Därför är världen i de flesta fall, genom olika former av verktyg, till en del förtolkad för individen. Exempel på verktyg är det språk och de artefakter som ger individen en systematik i sitt sätt att tänka och agera inom en kontext. Det kan exempelvis handla om modeller och teorier som tillskrivs en speciell betydelse bland en avgränsad grupp människor och som styr involverade aktörers tankar i en viss riktning. En stor del av den mänskliga kunskapen finns därför lagrad i medierande verktyg, eller i olika diskurser som Säljö (1999) benämner det. Därför hävdar Lave och Wenger (1991) att lärande och utveckling till stor del handlar om att lära sig behärska de medierande verktyg som finns i en kontext, dvs att få tillgång till den aktuella kontextens gemensamma tolkningsram. De medierande redskapen och dess innehåll är emellertid inte för alltid desamma

utan kan utvecklas då individer både deltar och bidrar till utvecklingen av praktiker baserat på deras tidigare erfarenheter och de unika perspektiv som de tar med sig, ibland från andra praktikgemenskaper. Att röra sig mellan olika praktikgemenskaper och förflytta sig över gränser till okända platser innehåller en potential för lärande som både Lave (1997) och Wenger (1998) lyfter fram. Lave skriver att det är en möjlighet att förändra såväl sin självuppfattning som uppfattningen om andra människor. Vid studier av lärande som kontextuellt bundet är därför utveckling och användning av intellektuella och fysiska redskap av intresse.

Liksom övriga perspektiv har också utgångspunkterna för lärande som kontextuellt bundet kritiserats. Dels för att de underskattar de vidare institutionella kontexterna betydelse (Contu och Willmott, 2003), men också för att de underskattar betydelsen av konflikter, ideologi och makt (Contu och Willmott, 2003; Roberts, 2006). Vilka som involveras i en individs lärande återspeglar emellertid såväl vidare institutionella kontexter som makt. Genom att beskriva vilka individer involverar i sitt lärande beskrivs samtidigt vilka som har makt att påverka individens upplevelse av situationen. Vilka som involveras kan också återspegla institutionaliserade förväntningar om vilka en individ bör involvera i sitt lärande. Hur individen arrangerar sitt lärande antas här vara en kombination av fri vilja och yttre tryck i form av makt eller andra institutionella strukturer.

2.4 Lärande som tanke och kontext

Avsnitten ovan har diskuterat olika perspektiv på lärande. Där framgår att teorier om lärande bland annat kan separeras utifrån huruvida de betraktar lärande som en tankeprocess eller som kontextuellt beroende. Men som Granberg och Ohlsson (2005) konstaterar behöver dessa båda perspektiv inte betraktas som varandras motsatser. Det är rimligare att betrakta dem som komplementära.

”...lika dumt som att hävda att individens lärande enbart är en kognitiv aktivitet och att denne individ alltid agerar rationellt genom att först tänka och sedan handla, lika dumt vore det ju att hävda att individen inte tänker utan bara formas av det sociala trycket och aldrig kan agera rationellt. Vi kommer inte undan den komplexitet som utmärker människors samspel.” (Granberg och Ohlsson, 2005, s. 231)

Att enbart se lärande som en tankeprocess gör att de kontextuella ramarna underskattas, och genom att enbart se lärande som en social kontextuell process ges inte tillräcklig hänsyn till de kognitiva aspekterna av individuellt lärande. Individens lärande är beroende både av den kognitiva struktur, den mentala karta, som individen bär och den kontext med vilken denna kognitiva struktur utvecklas. Att enbart använda sig av ett av dessa perspektiv utelämnar viktiga aspekter. Florén (2005) uttrycker en liknande ståndpunkt när det gäller företagsledares lärande genom att skriva följande:

”...adopting a pure social perspective will fail to consider the cognitive elements of learning. Indeed, and as already noted, situated factors constitute important conditions for managerial learning. However, the problem when leaving out the cognitive prerequisites for learning is that it becomes hard to understand how these influence learning on an individual level. In the same manner, taking a primarily cognitive perspective on learning tends to hide the social prerequisites for learning, or at least to subordinate them under cognitive structures that within this perspective are argued to guide the learning process.” (s 17).

I likhet med Florén (2005) och Granberg och Ohlsson (2005) menar jag att en kombination av ett kognitivt och ett kontextuellt perspektiv kan hjälpa oss att förstå lärande, i det här fallet företagsledares lärande. Utgångspunkter för studien är därför att företagsledares lärande påverkas av individens kognitiva förutsättningar och den kontext inom vilket det sker. Människan och kontexten påverkar varandra ömsesidigt. Weick (1995) använder begreppet ”enactment” för att beskriva att interaktionen mellan människor och omvärld är dubbelriktad: Individen erhåller information från omvärlden, agerar på den vilket förändrar omvärlden, som skapar en ny situation med ny information. Individen beskrivs således som en del av situationen som skapar information. Weick menar att vi inte kan kontrollera omvärlden, men vi kan påverka den och på så sätt påverka våra egna aktioner. Lärande kan därför utifrån detta perspektiv beskrivas som ett samspel mellan människor och kontext där kunskap både formar och formas av den kontext inom vilket det sker. Människan är både ett subjekt i relation till de omständigheter som råder och en aktiv medskapare av samma omständigheter.

I den här studien studeras företagsledaren, men där fokus riktas mot de praktiker som används för lärande och som påverkar lärandet på två sätt: (1) genom praktiken erhålls de erfarenheter som ligger till grund för lärandet,

och som kan förstås utifrån ett kognitivt perspektiv; (2) praktiken utgör den kontext inom vilken lärandet sker, vilket kan förstås utifrån ett kontextuellt perspektiv (Florén, 2005). Perspektivet innebär också att fokus riktas mot de omständigheter som leder till handling och inte på själva beslutet. Det handlar mer om att förklara situationen än varför ett beslut togs.

Miljöer för lärande

Ett intressant begrepp i detta sammanhang är Kolb och Kolbs (2005) "learning spaces". Enligt författarna är det ett begrepp för att beskriva kopplingen mellan individens (i deras fall studentens) kognitiva stil och den institutionella miljö inom vilket lärande sker. Författarna har enligt egen utsago byggt vidare på Kurt Lewins fältteori och begreppet "life space", där han hävdar att en individs beteende är en funktion av person och miljö. En tanke han översatte till en matematisk formel, $B = f(p, m)$. För Kolb och Kolbs begrepp "learning spaces" innebär det att lärande ses som en funktion av individen och dennes studiemiljö.

För att beskriva studiemiljöns komplexitet utgår Kolb och Kolb från Bronfenbrenners (1977,1979) beskrivning av lärandemiljöns olika strukturer där miljön i individens omedelbara närhet som exempelvis ett klassrum benämns "mikrosystem", medan andra parallellt existerande miljöer som exempelvis andra kurser eller familj och vänner benämns "mesosystem". Dessa system påverkas av formella och informella sociala strukturer i vad som benämns "exosystemet". Slutligen finns ett "makrosystem" innehållande institutionella mönster och värderingar som påverkar både "mikrosystemet" och "mesosystemet". Enligt Kolb och Kolb påverkas en individs "learning space" således av många olika faktorer.

Kolb och Kolb utvecklade sitt begrepp "learning spaces" i syfte att erbjuda ett ramverk för att kunna analysera och anpassa miljöns utformning till studenters lärostil. Ett framgångsrikt lärande kräver, enligt författarna, överensstämmelse mellan studentens individuella lärostil och den studiemiljö som erbjuds. Den här avhandlingen spinner vidare på idén om att individer använder sig av olika former av miljöer i sitt lärande. I det här fallet handlar det om företagsledare i små och medelstora företag som försöker utveckla en förståelse för verksamhetens situation och lämpliga åtgärder. En företagskontext medför specifika förutsättningar, som skiljer sig markant från de förutsättningar som föreligger i traditionella utbildningsmiljöer (i vilket många centrala teorier om lärande har utvecklats). I kommande avsnitt förtydligas dessa skillnader.

2.5 Lärande i företag

När människor i vardagslag talar om lärande associerar man gärna till en formell utbildning, där lärande handlar om att på en särskild plats inhämta kunskap, från litteratur eller från en lärare. Vardagsspråkets lärandebegrepp ligger därför nära den pedagogiska teoribildningen. Här studeras emellertid lärande i en företagskontext, närmare bestämt företagsledares lärande, vilket på flera punkter skiljer sig gällande förutsättningar och karaktär.

För det första består företagsledares kontext av flera olika aktörer. Till skillnad från utbildningskontexter sker inte lärandet enbart genom interaktion mellan studenter och lärare, utan i ett komplext nätverk av aktörer på olika nivåer, som exempelvis leverantörer, kunder, ägare och medarbetare. Nonaka et al. (2000) benämner den lärande kontexten ”Ba” och skriver att denna källa till kunskapsutveckling består av en social, historisk och kulturell mix. Takeuchi (2013) beskriver kontexten med att människor kommer och går, interagerar med varandra och försöker förstå varandras perspektiv.

Vid traditionell utbildning kan arrangören i hög grad påverka vilken information studenten skall bearbeta i sitt lärande. Det kan handla om läromedel, vilka texter, föreläsare och andra informationskällor som skall påverka studentens lärande. Lärande i företag går inte att kontrollera på samma sätt. I företag förekommer en mängd informationskällor, både interna och externa. Young och Sexton (2003) fann exempelvis att entreprenörer dels lär sig genom interna läraktiviteter, exempelvis samarbeten med kollegor och anställda, möten med konkurrenter, kunder och leverantörer, analys av företagsinterna dokument och rapporter, och arbete med inhyrda experter. Men de fann också att en del lärande sker utanför, vad de kallar, den operativa domänen, i form av självstudier genom att läsa tidningar, böcker eller elektroniska media hemma eller på biblioteket, kurser på externa skolinstitutioner, deltagande på seminarier, workshops och konferenser, besök hos potentiella leverantörer eller med hjälp av konsultationer från rådgivare på extern plats. Lärande i företag kan således utgå från många olika källor. Företag kan ha olika grad av öppenhet inför externa aktörer och omvärldens krav. Men det finns de som menar att företag, särskilt entreprenörer, bör vara mer öppna för omvärlden för att kunna se nya affärsmöjligheter och utveckla nya strategier (van Gelderer et al., 2005; Zhang et al, 2006).

Enligt Rouleau (2005) karaktäriseras företag i ökad omfattning av extern öppenhet vilket gör att organisationers medarbetare i sitt lärande har allt mer och närmre kontakt med externa intressenter. Lans et al. (2008) är inne på samma spår och lyfter fram betydelsen av externa relationer som kontakter med fackföreningar, leverantörer, kunder, släktingar och vänner. Ravasi och Turati (2005) skriver att den externa orienteringen är ett kännetecken för

entreprenöriella verksamheter, där utvecklingsarbete karaktäriseras av många interaktioner med olika aktörer, däribland externa aktörer. Även Zhang et al. (2006) indikerar att externa kontakter kan utgöra en värdefull källa till kunskap. Enligt Johnson et al. (2003) ökar omvärldens utveckling, med en tilltagande konkurrens i öppna marknader och ett enormt informationsflöde i högt tempo, behovet av ett kontinuerligt arbete med fler aktörer involverade.

Ett intressant forskningsresultat gällande betydelsen av externa kontakter är Regnérs (2003) studie som visade att nya kunskapsstrukturer främst utvecklas hos medarbetare i sina kontakter med kunder och leverantörer, medan företagsledningar med distans till vardagen tenderade att landa i exploaterande strategier inom befintliga kunskapsstrukturer. Externa kontakter kan således leda till ny kunskap, även om det inte alltid är företagsledaren som har direkt kontakt med externa aktörer.

Graden av kontakter med externa personer varierar emellertid mellan kvinnor och män. Enligt Ekanem (2015) avgränsar kvinnliga entreprenörer sitt kontaktnät i högre grad än sina manliga motsvarigheter och vänder sig i första hand till familj och vänner. Detta minskar möjligheten till utveckling. Enligt Skule (2004) resulterar en ökad exponering till kunder och leverantörer ett ökat lärande. Tell (2008) menar att externa kontakter används som ”reflekterande verktyg” vilka möjliggör ett mer djupgående lärande. Men exponeringen mot fler aktörer innebär också att lärandet inte kan kontrolleras och planeras på samma sätt som i en utbildningskontext.

En andra särskiljande egenskap vid lärande i en företagskontext är att lärandet kan ske i flera varierande former och innehålla olika typer av interaktioner mellan involverade aktörer. Enligt Takeuchi (2013) kan kontexten vara såväl fysisk (olika varianter av personliga möten, projektmöten, konferenser, team-buildning övningar eller en kaffepaus) som virtuell (t.ex. video- eller telefonkonferenser och mail).

I företag är lärande inte något som enbart sker vid särskilda formella utbildningstillfällen. Som Wenger (1998) beskriver det: ”It is not something we do when we do nothing else or stop doing when we do something else” (p. 8). Vid studier av entreprenörers lärande har det konstaterats att det sker mycket och varierande praktiskt lärande i vardagen som används för att utveckla den entreprenöriella kompetensen (Mulder et al., 2007). Lärande i företag innehåller således både formella och, i jämförelse med traditionell utbildning, högre grad av informella inslag. Becot et al. (2015) konstaterar dock att informella samtal med intressenter i vardagen utgör grunden och spelar en mer avgörande roll än formella utbildningssammanhang för lärande hos entreprenörer. Lärande i företag sker således inte primärt inom ramen för formella utbildningar. Det sker i första hand i vardagen i ostrukturerade och

informella sammanhang, som inte nödvändigtvis är fördefinierade som lärotillfällen.

Studier av lärande i företag visar också hur företagsledare kan utnyttja olika arbetssätt eller metoder för att skapa kunskap, t.ex. strategisk dialog (Brundin och Melin, 2011; Melander 2011), kommunikativa interaktioner (Spee och Jarzabkowski, 2011), reflektiv dialog (Jacobs och Heracleous, 2005) och konversationer (Healy et al., 2001; Ford och Ford, 1995). Begreppen dialog och konversationer begränsar däremot samspelet till att inkludera enbart olika former av samtal mellan tydligt involverade och om samtalets syfte mer eller mindre medvetna aktörer. Dessutom lyfter inte begreppen dialog och konversation tillräckligt tydligt fram aspekten påverkan då fokus ligger på deltagande aktörer snarare än influenser från någon utanför (Heath et al., 2006). Lärande kan mycket väl ske i kontakt med någon eller något som inte är medveten om dess påverkan på aktuell individs kunskapsutveckling. Weick (1995) menar att individens tankar, känslor och beteenden alltid är beroende av andra, men att lärande inte kräver deras närvaro för att skapa förståelse. Om processen innehåller en förmodad aktör benämner han det symbolisk interaktion, en intern interaktion utan vederbörandes närvaro. Det kan exempelvis vara en kunds agerande i samband med en affär eller en journalist artikel i en tidning. Även i detta fall påverkar den tilltänkta aktören lärandet genom sina förväntade reaktioner och aktioner. Lärande kan således mycket väl ske i kontakt med någon som inte är medveten om dess påverkan på aktuell aktörs kunskap, t.ex. en kunds agerande i samband med en affär eller en journalists artikel i en tidning. Lärande kan innehålla ett samspel med någon som påverkar utan att det nödvändigtvis behöver ske i form av ett samtal.

Ett tredje särdrag för lärande i företag är att kontexten kan vara mer dynamisk och kan skifta karaktär över tid. Medan utbildningsmiljöer kan utformas för att maximera individens lärande genom att reducera intryck och störande element, är företagsledares lärandemiljö mer dynamisk och föränderlig. Studier visar hur ledare utsätts för ständiga avbrott med en rad olika frågor i ett intensivt tempo (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973; Hill, 1992; Hannaway, 1989; Florén, 2005; Andersson och Florén, 2008; Arman, 2010). Företagsledarna tvingas ständigt flytta sitt fokus från en fråga till en annan, både på grund av en vilja att omedelbart agera utifrån erhållen information och på grund av att de blir störda av andra (Florén, 2005; Andersson och Florén, 2008). Situationen kan också förklaras med att företagsledaren behöver skifta mellan olika roller för att ta hand om allt som ingen annan ansvarar för, vilket inkluderar alla möjliga former av problem. Enligt Florén (2005) och Andersson och Florén (2008) finns det också en förklaring i

företagsledarnas önskan att kontrollera sina verksamheter, vilket gör det svårt att delegera. Tillsammans gör det att lärandet tenderar att bli fragmenterat.

Det råder dock delade meningar om vad dynamiken betyder för ledaren och verksamheten. Carlson (1951) jämförde ledare med marionettdockor som konstant var tvungna att reagera på nya händelser. Nya och högst varierande uppgifter står ständigt på tur vilket skapar en tidspress och krav på ständig förflyttning mellan olika ämnen och problem. Långsiktigt och planerat lärande överskuggas av dagliga operationella problem. Trycket från omvärlden beskrivs hämma reflektiv planering. Även om företagsledare vill vara proaktiva och reflektiva är de enligt Noordegraaf (2000) i huvudsak reaktiva.

Andra menar däremot att dynamiken gör att företagsledare och entreprenörer får nya intryck och därigenom skapar nya möjligheter. Cope och Watts (2000) lyfter exempelvis fram vikten av kritiska situationer för lärande hos entreprenörer då dessa kan skapa ett lärande som skapar en ny förståelse för verksamhetens processer och strategier. Cope (2003) skriver att det finns mer att hämta i lärandet från kritiska händelser än från en gradvis ackumulering av mer rutinartad och inkrementell inläring. I en senare studie lyfter Cope (2011) fram inte bara kriser utan misslyckanden som en värdefull källa till kunskap, vilket överensstämmer med det budskap som Stokes och Blackburn (2002) tidigare förmedlat. Ett budskap från empiriska studier kring entreprenöriellt lärande är därför att entreprenörer i första hand lär sig vid de kriser och misslyckanden som de möter. Grunden för lärande beskrivs således vara större utmaningar, problem och oväntade händelser. Det finns då inget utrymme för utbildningsplaner med tydliga lärandemål och läraaktiviteter. Lärandet blir istället händelsestyrt.

Den kontext som företagsledare agerar inom avviker således från den kontext inom vilken traditionell utbildning sker. Sammanfattningsvis skiljer sig lärande i en företagskontext från traditionellt lärande på ett antal punkter: (1) lärandet innehåller fler och mer varierande aktörer; (2) lärandet innehåller mer varierande former; och (3) lärandet sker i en mer dynamisk kontext. Tillsammans medför dessa egenskaper att lärande i företag bör betraktas som ett annat fenomen än traditionellt lärande.

Det här kapitlet har beskrivit teorier om lärande och den kontext inom vilket företagsledares lärande sker. En utgångspunkt i den här avhandlingen är att ett företags tillväxt påverkas av företagsledarens förståelse av företagets situation, och att jag genom att studera hur företagsledare arbetar kan utveckla kunskap om tillväxt i företag. I nästa kapitel beskrivs hur dessa utgångspunkter översatts till fältarbete.

3. Metod

I det här kapitlet presenteras hur avhandlingens studie har genomförts. Inledningsvis beskrivs studiens metodologiska ramverk i form av en induktiv ansats. Därefter beskrivs studiens tillvägagångssätt: urval, skapande av fältmaterial och analys av fältmaterial. Avslutningsvis behandlas studiens trovärdighet och tillvägagångssätt ur ett forskningsetiskt perspektiv.

3.1 En induktiv ansats

För att utveckla kunskap om företagsledares arbete, hur de utvecklar sin förståelse för verksamhetens situation, behövs studier som utgår från företagsledares egna beskrivningar av sitt arbete. Genom att ta del av företagsledares beskrivningar av hur arbetet går till kan fördjupade insikter om, och nya perspektiv på, tillväxtprocessen erhållas. En strävan efter att fånga aktörernas egna verklighetsuppfattningar, motiv och tankesätt kan ge kunskap om hur en förståelse för verksamhetens situation arbetas fram på mikronivå. Därför utgår den här studien från en induktiv ansats för att med hjälp av företagsledares beskrivningar kategorisera och gestalta deras arbete.

Det primära syftet med det induktiva tillvägagångssättet är att låta forskningsresultaten komma fram ur de frekventa, dominerande eller signifikanta teman som finns inbyggda i företagsledarnas beskrivningar. Genom att strukturera det omfattande och varierande fältmaterialet till en sammanfattande beskrivning av hur företagsledare utvecklar sin förståelse för verksamhetens situation har en teori om företagsledares arbete utvecklats. Mönster funna i empirin ligger till grund för en teori. Studien kan därför sägas innehålla ett allmänt induktivt förhållningssätt (jmf Thomas, 2006).

Med ett allmänt induktivt förhållningssätt som utgångspunkt är studien starkt inspirerat av intentioner och riktlinjer inom Grounded Theory, men utan att slaviskt följa de arbetssteg som Strauss och Corbin (1998) presenterar. Istället har strävan varit att så långt som möjligt upprätthålla ett öppet sinne för olika tolkningar av studerade företagsledares arbete. Studien ansluter sig till Strauss och Corbins (1998) och Charmaz (2006) mer aktivt och tolkande

synsätt på grundad teori, där jag som forskare tillåts inta en mer konstruerande roll i teoriutvecklingen. Charmaz kallar det för en konstruktionistiskt grundad teori då såväl empirin som analysen betraktas som sociala konstruktioner skapade av forskaren i samarbete med informanterna. Jag anser mig inte kunna undvika att min förförståelse påverkar studiens inriktning och de inspel som jag gjort under intervjuerna, men precis som Dey (1999) beskriver är det skillnad mellan ett öppet sinne och ett tomt huvud.

Ett centralt inslag i Grounded Theory, och en viktig aspekt i den här studiens metodik, är att man väntar med att koppla empiriska resultat till litteratur så långt som möjligt under processen för att i mesta möjliga mån undvika påverkan från andra teorier (Forsslund et al., 2009). Den här studien innehöll därför: (1) en initial kodning av fältmaterialet för att få ett helhetsintryck av företagsledarnas beskrivningar; (2) en mönstersökning för att se vilka likheter och skillnader företagsledarnas beskrivningar innehöll; (3) en analys av hur skillnader i företagsledarnas arbetssätt kan förklaras; och (4) en analys av sambandet mellan företagsledarnas arbetssätt och verksamhetens tillväxt, innan studiens empiriska resultat kopplades till litteratur. Det var således först i analysens sista steg som studiens forskningsfält preciserades. På så vis bevarades en öppenhet för alternativa beskrivningar. En annan fördel med analysens tågordning, där företagsledarnas arbete analyserades innan arbetets utfall med avseende på företagets tillväxt var känt, är att jag som forskare inte tillskriver idealiserade egenskaper till de företag som växer. Nedan följer en beskrivning av studiens tillvägagångssätt.

3.2 Tillvägagångssätt

Urval

I denna studie undersöks hur företagsledare i företag med tillväxtambitioner skapar sin förståelse för företagets tillväxtmöjligheter. Företag med tillväxtambitioner antas här ha företagsledare som i hög grad vill utveckla sitt företag och därmed i hög grad engagerar sig i aktiviteter för att utvecklas. Tidigare studier har också visat att viljan att växa är avgörande för möjligheten att växa (se t.ex. Hermans et al. 2012; Wiklund och Shepherd, 2003; Smallbone et al., 1995). Ett kriterium för urvalet av företagsledare att intervjua var således uttalade tillväxtambitioner hos företaget.

I Sverige finns det en rad offentligt finansierade utvecklingsprogram som riktar sig till företag med tillväxtambitioner. Ett sådant är Expedition Framåt

som drivs av Business Region Göteborg⁷ (BRG). Expedition Framåt är ett tillväxtprogram för små och medelstora företag i Göteborgsregionen med ambitionen att växa. I programmet erbjuds företagen hjälp med att identifiera utvecklingsområden, verktyg för att utvecklas och växa samt stöd i form av bollplank och coaching. Insatserna genomförs med professionellt stöd av externt upphandlade rådgivare med lång erfarenhet av affärsutveckling i små- och medelstora företag, och kan behandla en rad olika områden: affärsutveckling, ekonomi, finansiering, försäljning, internationalisering, kvalitet, miljö, köpa och sälja företag, marknad, organisation och ledarskap, produktion, tillväxtstrategier eller tjänste- och produktutveckling. Programmet innehåller över 500 små och medelstora företag som mot en deltagaravgift erbjuds ett grundutbud innehållande seminarier och inledande rådgivning samt möjligheten att mot ett subventionerat pris köpa till mer företagsspecifika tillväxtinsatser. Gemensamt för Expedition Framåts medlemsföretag är en ambition att växa. Ett sätt att nå företagsledare i företag med tillväxtambitioner för att studera hur de arbetar för att skapa tillväxt var att gå via detta utvecklingsprogram och kontakta deltagande företag för att se över möjligheten att få träffa dess företagsledare, vilket skedde i denna undersökning. Kontakten togs och snabbt kom ett svar om att de gärna var mig behjälpliga.

Som underlag för mitt urval av företagsledare att intervjua fick jag tillgång till Expedition Framåts medlemsregister innehållande 679 företag med såväl kontaktuppgifter som uppgifter om antalet anställda, omsättning etc. Bland dessa valde jag ut de företag som vid tidpunkten för studien hade fler än tio anställda. Det resulterade i en lista med ca 188 företag i olika branscher och storlekar att bearbeta (det visade sig emellertid senare att fyra av de intervjuade företagsledarna var verksamma inom företag som hade färre än tio anställda). Eftersom studien innehöll en strävan att få ta del av olika företagsledares beskrivningar av hur de arbetar för att utveckla sin förståelse för företagets tillväxtmöjligheter fick mängden intervjuer gå före chansen att följa ett fåtal företagsledare på djupet. Studien kan därför beskrivas som en kollektiv fallstudie (Stake, 2005), som inte betyder ett bättre urval för att kunna generalisera kring en bredare population, men som kan skapa en bättre

⁷ BRG är ett samarbete mellan Göteborgsregionens tretton kommuner för att skapa utveckling och tillväxt i Göteborgsregionen. Detta görs genom att erbjuda kunskap och kontakter som skapar förutsättningar för den som vill starta, etablera eller utveckla företag i regionen. BRG är ett icke vinstdrivande bolag, utan bindningar till enskilda organisationer eller företag, som ägs av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB, vilket i sin tur är helägt av Göteborgs Stad. Verksamheten hade 2016 cirka 80 medarbetare som tillsammans med kommunernas näringslivsansvariga strävar mot ovan nämnda mål.

förståelse och kanske bättre teoretisering utifrån en större samling fall (Stake, 2005).

Av praktiska skäl valde jag att bearbeta cirka 20 företagsledare åt gången. Kontakten inleddes med ett mail till respektive VD innehållande information om studiens syfte och att jag skulle kontakta dem med en förfrågan om intervjutid. Av mailet framgick också att studien genomfördes i samarbete med BRG vilket säkerligen ökade chansen till ett positivt gensvar. Därefter kontaktades de per telefon med en konkret förfrågan och de som visade en vilja att delta i studien bokades in för en intervju. Att företagsledaren uttryckte en vilja att delta var ett viktigt kriterium då chansen att åstadkomma en bra intervju annars skulle vara svår. Vid minsta tvekan avstod jag därför från att försöka boka in en intervjutid, utan valde istället att tacka för mig och gå vidare. Mottagandet var emellertid mycket positivt och det var endast fyra som avböjde att medverka. När 60 företagsledare var inbokade för intervjuer drog jag ett streck, dels för att jag ansåg antalet intervjuer vara tillräckligt många för att få möjlighet att fånga olika varianter av för denna studie relevanta berättelser, men också för att det i de redan genomförda intervjuerna återkom samma mönster. Nya intervjuer tillförde inget nytt.

Företagsledarna (VD i samtliga fall utom ett, där det visade sig att personen i fråga lämnat VD posten för att arbeta vidare som styrelsens Ordförande) var verksamma i företag som utifrån officiella SNI-koder tillhör femton olika typer av verksamheter. Studien omfattar således en god variation av branscher. Handel (19st), Teknik (12st) och Datatjänster och Program (10st) var de tre vanligaste formerna av verksamheter. Företagen inom vilka intervjuade företagsledare var verksamma inom var 6-48 år gamla, där medelåldern var 18 år. Storleksmässigt ligger två tredjedelar av företagen i storleksspannet 11-30 anställda. Företagens branschtillhörighet, ålder och storlek (utöver att de var registrerade som över tio anställda) var emellertid inget som låg till grund för mitt urval av företag och företagsledare att kontakta.

När det gäller företagsledarnas karaktärsdrag var de 35-67 år gamla, med en genomsnittsålder på 50 år. Gällande utbildningsbakgrund hade 24 grundskolan som högsta genomförda utbildning, fyra hade genomgått en eftergymnasial utbildning, medan 29 hade en högskoleutbildning (uppgift om utbildningsbakgrund saknas för tre stycken). Bland de med högskoleutbildning hade 16 företagsledare en examen med teknisk inriktning, elva stycken en examen med ekonomisk inriktning, medan två hade en dubbel examina med teknik och ekonomi. När det gäller delägarskap var 49 företagsledare delägare i det bolag som de var verksamma inom. Bland dessa var 18 majoritetsdelägare varav elva ägde bolagen till 100%. Även om ingen

Företagens karaktäristiska

Branschfördelning

Handel	19
Teknik	12
Datatjänster & program	10
Tillverkning	6
Transport	2
Reklam	2
Lokalvård	1
Anläggningsarbeten	1
Dagstidningsutgivning	1
Marknads- & opinionsutbildning	1
Måleri	1
Personaluthyrning	1
Värme & sanitetsarbeten	1
Arkitekt	1
Risk- & Skadebedömning	1

Storlek (antal anställda)

-10 anst	4
11-20 anst	27
21-30 anst	13
31-50 anst	9
51-99 anst	4
100- anst	2
Saknas uppgift: 1	

Ålder (företagets startår)

2002-2006	10
1997-2001	21
1992-1996	6
-1991	22
Saknas uppgift: 1	

Ägarstruktur (antal delägare)

1	16
2	17
3	12
4	6
5-	8

Saknas uppgift: 1

Företagsledningens karaktäristiska

Utbildningsbakgrund

Grundskola	16
Grundskola - Teknik	8
Eftergymnasial -Teknik	1
Eftergymnasial -Ekonomi	2
Eftergymnasial -Övrigt	1
Högskola -Teknik	15
Högskola -Ekonomi	12
Högskola -Teknik + Ekonomi	2
Saknas uppgift: 3	

Ålder

35-44 år	19
45-54 år	24
55+	17

Kön

Man	56
Kvinna	4

Tidigare erfarenheter

Företagare (andra bolag)	10
Chefspositioner i andra bolag	2
Andra större företag	16
Kom från branschen	9
Många år på företaget innan VD	8
Säljare	6
Tagit över efter förälder	4

Ägarandel i företaget

100%	11
51-99%	7
50%	10
26-49%	10
1-25%	11
Ingen	11

av dessa karaktärsdrag låg till grund för mitt urval visade sig intervjuade företagsledare ha en god spridning när det gäller ålder, utbildningsbakgrund och ägarandel i aktuellt företag.

En annan aspekt av företagsledarnas karaktärsdrag, som inte heller låg till grund för mitt urval, men som i efterhand borde uppmärksammas, är företagsledarens kön. Endast fyra (!) av de intervjuade företagsledarna var kvinnor. Visserligen motsvarar det andelen kvinnor som enligt SCB's rapport "Kvinnor och män i arbetslivet" (2013) är VD:ar i bolag med fler än 200 anställda, och det är fler än andelen kvinnor som är VD:ar i bolag på Stockholmsbörsen enligt Dagens Industri (2016-03-08), men andelen kvinnor som är VD:ar i små- och medelstora företag med tillväxtambitioner är troligtvis högre. Olyckligtvis var det ett par kvinnor som tackade nej till deltagande i studien. Mitt val av företag som kontaktades gjordes emellertid helt utan vetskap om företagsledarens kön, ålder eller andra personlig karaktärsdrag. Bristen öppnar emellertid för framtida intressanta studier kring huruvida det finns könsskillnader gällande företagsledares arbete.⁸

Skapande av fältmaterial

För att studera företagsledarnas arbete har jag använt mig av intervjuer. Huvudanledningen är att få möjlighet att ta del av företagsledarnas egna beskrivningar, där de på egen hand har möjlighet att redogöra för vad de gör och hur de gör det. Enligt såväl Mishler (1997) som Lieblich et al. (1998) är det en metod som bygger på en filosofisk och teoretisk grundval om att mänsklig förståelse har en narrativ form.

En relevant fråga i detta sammanhang är varför jag valt intervjuer som datainsamlingsmetod när studiens syfte är att fånga hur företagsledare arbetar för att utveckla en förståelse för omvärlden och företags resurser. Anhängare till såväl strategy-as-practice skolan (t.ex. Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 1996, 2006; Johnson et al., 2003) som Managerial work traditionen (t.ex. Mintzberg, 1973; Hill, 1992; Hannaway, 1989; Tengblad, 2012) kanske hade förespråkade en etnografisk studie där företagsledare hade skuggats, för att på så sätt komma nära och observera företagsledarens arbete

⁸ Enligt Vinnovas rapport (VI 2008:19) har skillnader mellan kvinnors och mäns företagande endast i liten utsträckning uppmärksammas inom entreprenörskapsforskningen. Kunskapen om kvinnors företagande beskrivs som begränsad, vilket i kombination med att kvinnor utgör en icke oväsentlig del av alla företagare gör att det finns brister i vår allmänna kunskap om entreprenörskap och företagande. Att studera kvinnliga företagsledares arbete kan därför lyfta fram aspekter som bidrar till ökad kunskap om entreprenörskap, innovation och företagande i stort.

i vardagen. En given fråga från dessa förespråkare är hur jag kan veta att företagsledarna verkligen agerar som de säger sig göra. Därför vill jag ägna några rader till observationens begränsningar, och samtalets fördelar, i detta sammanhang.

En begränsning i observationer handlar om möjligheten att lyckas pricka in tillfället när det studerade fenomenet sker. Exemplevis kan företagsutveckling till viss del ske utanför ordinarie arbetsplats och arbetstid. Det kan vara en middag med vänner eller händelser i samband med en utflykt med familjen som ger en ny förståelse. Det kan vara ett kort samtal i bilen på väg till eller från arbetsplatsen som får avgörande betydelse för framtida beslut. Som observatör är det snart när omöjligt att fånga upp dessa händelser och det är säkerligen inte ovanligt att företagsledare, antingen på grund av en strävan att framstå som den förträfflige ledaren eller på grund av ren glömska, utelämnar denna information vid de tillfällen observatören deltar. En begränsning är således att observationer endast sker i realtid, dvs det är bara det som sker här och nu som kan studeras. Tidigare händelser som kan ha en avgörande betydelse för händelsernas utveckling är inte tillgängligt för observatören. Att studera den allmänna arbetssituationen för företagsledare fungerar bra med observationer, men att fånga upp ett brett fenomen som hur företagsledare arbetar för att skapa tillväxt kräver en ofantlig tidsinsats då observatören skulle vara tvungen att leva med företagsledarna dygnet runt, alternativt hoppas på turen att pricka in rätt observationstillfällen. Risken med dessa observationer är därför att forskaren endast får ta del av det arbete som sker på de platser och tider som forskaren förväntar sig och därför ser till att delta vid, medan väsentliga inslag kanske sker med andra varianter på andra platser.

Ytterligare en begränsning med observationer är svårigheten att komma åt företagsledarnas upplevelser, tankar och värderingar. Men även om intervjuer sker i direkt anslutning till den observerade händelsen eller aktiviteten kan det vara svårt att få del av företagsledarens tankar i stunden. Att förmedla sina tankar kräver ofta en viss distans till själva händelsen. Det är inte alltid man omedelbart kan förstå en händelses innebörd, men med en viss distans till händelsen utvecklas en förståelse som kan förklaras. Således finns det fördelar med att samtala med företagsledare som kan se tillbaka på händelser och berätta hur de har agerat. Lägg därtill tidsåtgången vid observationer och metoden gör sig mindre lämplig för att följa ett större antal företag. Intervjuer är således ett mer lämpligt verktyg för att studera hur företagsledare utvecklar sin verksamhet. Svaret till de strategy-as-practice och managerial work anhängare som förespråkar observation för att studera arbetet i praktiken är därför att jag inte med säkerhet kan veta att företagsledarna agerar som de

säger sig göra, men att jag är intresserad av deras berättelser. Jag kan inte vara säker på att berättelserna överensstämmer med det som händer utanför intervjurummets väggar. I princip skulle allt kunna skapas av företagsledaren under intervjuens gång och vara totalt avvikande från ett observerat beteende. Det finns emellertid ett par saker som talar för att företagsledarna under intervjuerna förmedlar berättelser som överensstämmer med deras upplevelser också utanför intervjurummet. Dels måste respondenten vara beredd på följdfrågor som kan avslöja eventuella ”luckor” i berättelserna, men framför allt kan man fråga sig varför någon företagsledare ställer upp på en intervju om vederbörande inte avser att förmedla sin egentliga upplevelse.

Det finns emellertid ett antal svagheter i intervjun, i jämförelse med observationer, vilket jag också försökt att uppmärksamma i samband med intervjuer. För det första behandlar intervjuer det som respondenten tänker på vid intervjun. Saker som respondenten inte tänker på vid intervjutillfället, eller som vederbörande kanske inte är medveten om överhuvudtaget, kommer inte upp till ytan. Vid observationer ökar möjligheten för forskaren att gradvis infiltrera respondentens sociala värld för att förstå exempelvis antaganden som de studerade personerna inte tänker på själva. För att reducera denna svaghet användes följdfrågor, som avsåg att öppna upp för reflektion hos de intervjuade företagsledarna, frågor som fick vederbörande att fundera kring varför de valt att arrangera sitt arbete på det sätt som de beskrev.

En annan potentiell svaghet i intervjuformen, i förhållande till observationer, gäller möjligheten att upptäcka oväntade fenomen. Intervjuer med strukturerade frågeguider avgränsar samtalet till av intervjuaren förutbestämda områden. I den här studien har jag därför använt mig av semi-strukturerade intervjuer med ett fåtal och mycket öppna frågeområden. Under samtalens gång fanns en strävan att vara så öppen som möjligt för de vägar den intervjuade företagsledaren valde i sina berättelser. Med en vaksamhet för intervjuens potentiella svagheter är således metoden lämplig för att generera berättelser om företagsledares arbete. En stor fördel är att intervjun erbjuder respondenten att reflektera kring sitt arbete och att fokus kan riktas mot aktiviteter eller händelser, som respondenten uppfattar som avgörande för verksamhetens utveckling, vilket kan vara svårt att avgöra när aktiviteten genomförs eller händelsen inträffar.

Under intervjuerna har jag intagit vad Kvale och Brinkman (2009) skulle benämna en ”resenärs” förhållningssätt. Det innebär att jag vid intervjutillfällena sökt efter en berättelse som inte finns färdig att hämta hos respondenten, utan som konstruerats i samverkan mellan mig och den intervjuade företagsledaren. Berättelserna har påverkats av mina frågor och reaktioner, även om jag hela tiden strävat efter att påverka i minsta möjliga

mån genom att låta den intervjuade styra samtalet så mycket som möjligt. Jag tror samtidigt att mina frågor och önskemål om förtydliganden kan ha bidragit till att berättelsernas kvalitet utvecklats. De berättelser som förmedlas i denna avhandling skall därför ses som en skapelse från intervjuade företagsledare som arbetats fram med ett litet stöd från min sida i form av de frågor som ställts.

I den här studien genomfördes samtliga intervjuer på företagsledningens kontor. Samtalen varade mellan 30 och 120 minuter där företagsledarna relativt fritt fick berätta om och reflektera över sina erfarenheter om sitt arbete att utveckla företaget. Med hjälp av neutrala stödfrågor som: ”Vad hände sedan?”, ”Kan du berätta mera?”, ”Kan du förklara närmare?” och ”Vad kände du då?” försökte jag föra intervjun framåt. På detta sätt uppmuntrades företagsledarna att berätta mer för att ge dem tid att få kontakt med och reflektera över sina erfarenheter. I praktiken innebar det att jag lät företagsledarna prata så fritt som möjligt kring de ämnen som introducerades i samtalet. Endast när de tydligt markerade att de inte hade något mer att säga inom aktuellt område fyllde jag på med följdfrågor, påståenden eller ett nytt ämne. Tekniken att nyttja tystnad för ytterligare öppen reflektion användes flitigt.

Fördelarna med den öppna karaktären i intervjun är flera. Fältmaterialet samlas i hög grad in utifrån respondentens perspektiv med sina egna ord. Jag tvingade inte på respondenten något teoretiskt ramverk och såväl vardagliga som mer ovanliga händelser uppmärksammades. Upplägget innehåller emellertid också ett antal potentiella problem. Det förutsätter att respondenten kommer ihåg såväl specifika händelser samt hur de utvecklades. Å ena sidan finns en risk att närliggande händelser får större uppmärksamhet än händelser som ligger längre tillbaka i tiden då de är lättare att minnas. Å andra sidan kan det vara enklare att berätta och reflektera över händelser som ligger längre tillbaka i tiden eftersom respondenten har distans och har haft tid att bearbeta och värdera dess betydelse för verksamhetens utveckling.

Samtliga intervjuer spelades in, med respondenternas godkännande, för att kunna transkriberas. Jag har valt att låta transkriptionen ligga så nära företagsledningens egna sätt att uttrycka sig som möjligt. I något enstaka fall har jag gjort mindre språkliga korrigeringar för exempelvis omvänd ordföljd eller fel grammatisk form av ett ord. Men i övrigt har strävan varit att respektera företagsledningens sätt att uttrycka sig och återge citat så exakt som möjligt i syfte att erhålla ett så orört fältmaterial som möjligt. För varje citat noterades exakt tidsangivelse i ljudinspelningen för att enkelt kunna återgå

till det inspelade samtalet för att ta del av vad som sades i olika sammanhang.

Vid transkriptionen skedde en första reducering av datamängden. Det innebär att jag valde att inte transkribera avsnitt av isbrytande form som exempelvis kommentarer kring en fotbollsmatch eller ett annat idrottsevenemang som både företagsledaren och jag sett dagen innan, eller delar av samtalet som kom att handla om mig, min bakgrund och studien, dvs konversationer utanför ämnesområdet som syftade till att bygga upp ett förtroende mellan mig och företagsledaren. Efter transkriptionen vidtog analysen av företagsledarnas berättelser.

Analys av företagsledarnas berättelser

Som ovan nämnts är denna studie inspirerad av Grounded Theory (Glaser och Strauss, 1967). Det innebär att fokus vid analysen låg på att tolka de texter som genomförda intervjuer resulterade i. Det som tolkas är då inte företagsledarnas erfarenheter i sig, utan det fältmaterial som skapats. Enligt Czarniawska (2004) är en viktig del i tolkningen av fältmaterialet att skapa en egen berättelse som förklarar aktuella händelser. Min uppgift var således att lyfta fram och beskriva olika mönster i fältmaterialet. För att lyckas med det analyserades fältmaterialet i fyra faser: initial kodning, mönstersökning, empirisk förklaring och en analys av tillväxt.

Steg 1: Initial kodning

Analysarbetet inleddes med att transkriberade intervjuer lästes igenom för att få en första förståelse för studiens empiriska material. Syftet var att skapa en känsla för helheten, ett helhetsintryck av vad texterna handlade om, som kunde ligga till grund för idéer till fortsatt analys. Eftersom jag gjorde alla transkriptioner på egen hand var jag välbekant med materialet från början. Jag försökte dock följa Grounded Theory intentioner om att bibehålla ett öppet sinne inför texten och ta till mig helhetsintrycket.

Efter denna första övergripande bekantskap med texterna vidtog en mer detaljerad läsning av de transkriberade intervjuerna. Här övergick analysen till att jämföra företagsledarnas olika berättelser i dess delar. Varje intervju lästes igenom för att identifiera gemensamma nämnare som var bärande i företagsledarnas berättelser. Exempelvis beskrev en företagsledare en del av sitt arbete med orden ”Det är minst lika roligt att sitta och diskutera med kunder...som man kan få inspiration ifrån, hur gör dom...”, vilket erhöll koden kunder. Ytterligare exempel på koder som texterna gav och som kom

att användas i det fortsatta arbetet är: Advisory board, affärsmentor, affärsplan, banken, balanced scorecard, ekonomisystem familjemiddagar, fru, informationsmöten, kompanjon, kvalitetssystem, konferenser, konkurrenter, korridor snack, kunder, konsulter, kick-off, ledningsgrupp, leverantörer, medarbetarundersökning, mässor, medarbetare, nätverksträffar, ordförande, personlig coach, projektledningssystem, ppt-presentation, på golvet, revisor, rådsgrupp, referensgrupp, själv, styrelseledamot, styrelsemöten, swot-analys, skuggstyrelse, utvecklingsdagar, utbildning, workshops och ägarmöten.

Nästa steg av den initiala kodningen innebar en kategorisering av koder. Vid denna kategorisering lade jag på egna begrepp. Exempelvis landade koder som kunder, leverantörer, konkurrenter, konsulter, gud, mentorer och vänner i en kategori som benämndes externa personer. Andra koder som referensgrupp, ledningsgrupp, styrelsemöten, informationsmöten, strategiråd

Analysfaser	
Steg 1: Initial kodning	<p>Grundligt genomläsning av transkriberade intervjuer för att förstå data. Gemensamma indikatorer som är bärande söks i texten. Indikatorer, koder och kategorier identifierades och sorterades.</p> <p>Identifiering av pusselbitar</p>
Steg 2: Mönstersökning	<p>Samband mellan begrepp/kategorier, och variansen inom och mellan kategorier, beskrivs.</p> <p>Intressanta kategorierna används för att sortera, integrera och organisera den stora massan av data. Kärnkategorier växer fram, vilka utgör stommen i den slutgiltiga teorin.</p> <p>Lägga pussel</p>
Steg 3: Empirisk förklaring	<p>Former av arbete förklaras och beskrivs utifrån identifierade personliga och kontextuella faktorer.</p> <p>Pusslets utseende förklaras med hjälp av insamlad data.</p>
Steg 4: Analys av samband mellan arbetssätt och tillväxt	<p>Identifierade kontexters koppling till tillväxt analyseras.</p> <p>Pusslets konsekvenser undersöks.</p>

och nätverksträffar kategoriserades som möten. Ytterligare exempel på kategorier som testades är affärsdriven, produktionsorienterad, strukturerad, planerad, ad hoc, framväxande, människoorienterad, känsloriktad, delegerande, beslutsorienterad, praktisk, uthållig, otålig, delaktig, formell, informell, impulsiv, eftertänksam, vardagsstrateg, lyssnande, visionsorienterad, verktygsorienterad. Med dessa kategorier som redskap analyserades materialet fram och tillbaka och indelningen av kategorier kom att modifieras. En del kategorier lämnades medan andra förblev tillräckligt beskrivande för att inkluderas i det fortsatta arbetet. Den initiala kodningen kan således beskrivas som en kreativ process med flera steg fram och tillbaka för att strukturera och analysera företagsledningens berättelser. Jag återvände till de transkriberade intervjuerna ett flertal gånger för att se över och eventuellt omvärdera min tidigare kategorisering. Arbetet kan därför liknas med att lägga pussel, olika sektioner av texter flyttades hit och dit till dess att ett intressant mönster uppstod.

Så småningom kom jag att landa i ett antal kategorier som var särskilt intressanta. För det första skilde sig företagsledningens berättelser åt gällande antalet koder som var personrelaterade. Somliga lyfte fram andra personer i sitt arbete genom att t.ex. uttrycka ”jag tror det är ganska bra att få idéer utifrån andra” eller ”har lite lösa rådgivare runt omkring”. Andra beskrev det som ett arbete för sig själv eller möjligtvis med någon enskild person involverad, exempelvis genom att säga ”Man går och klurar själv” eller ”det skapas när man tränar, är ute och...lite för sig själv”. Företagsledningens berättelser kunde därför kategoriseras utifrån huruvida det var få eller många andra personer involverade när de utvecklade sin förståelse för företagets tillväxtpotentialer. En övergripande fråga för analysen blev då VEM involverar företagsledaren i sitt arbete.

Kategori: Få involverade

Kod: Själv

Indikatorer:

- ”mig själv”
- ”min egen erfarenhet jag bollar med”
- ”bolla med oss själva”
- ”Man går och klurar själv”
- ”det skapas när man tränar, är ute och...lite för sig själv”
- ”Det är många som säger saker...men jag lyssnar inte så mycket på det”
- ”mycket kommer från mitt eget huvud”
- ”så dom riktigt tunga diskussionerna så aldrig någonsin kunnat tagit med någon”.

Kategori: Involverar många

Kod (exempel): Advisory board, affärsmentor, konkurrenter, kunder, konsulter, ledningsgrupp, leverantörer, medarbetare, personlig coach, revisor

Indikatorer:

”stab runt omkring mig”

”...man vill hela tiden bolla dom här sakerna med för att utmana sina tankar.”

”...lyssnar mycket på folk, pratar med folk över allt”.

”jag tror det är ganska bra att få idéer utifrån andra”

”har lite lösa rådgivare runt omkring”

”ber dom komma med lite nya infallsvinklar”

”då tror jag på att ha någon extern”

”när du får lite hjälp utifrån på det sättet får du lite andra vyer”

En annan vattendelare i berättelserna var huruvida företagsledarna beskrev sitt arbete primärt som en vardaglig syssla på ”golvet” eller om det i första hand sker vid förutbestämda möten i olika forum med distans till företagets vardagsaktiviteter. En grupp av företagsledare uttryckte att de ”arbetar ganska mycket med själva verksamheten” och förklarade att de föredrog att arbeta i produktionen eller nära kunder. En annan grupp beskrev sig själva som ”väldigt operativa” och att de höll en distans till vardagen. En annan fråga för analysen blev därför VAR företagsledaren utvecklar sin förståelse för företagets tillväxtpotentialer.

Kategori: Vertikal orientering (distans till vardag)

Kod: Intern mötesorientering

Indikatorer:

”jag är väldigt operativ”

”..en sådan sak som varit upp på var och vartannat styrelsemöte... man bordlägger och bordlägger tills vi hade strategimöte”

”Hur vi styr och utvecklar den är väldigt mycket i ledningsgruppen idag...med en avstämning från styrelsen.”

”...köra en stor workshop internt ihop med den här externa konsulten då.

”Sen var vi iväg på en konferens hyfsat snart efter där vi skulle jobba med att få var och en involverade i...”

”Jag vill vara tydlig och relativt formaliserad... så att man har mycket möten ”

”Vi har en mötesstruktur där vi identifierat ett antal områden som vi ska ha möten kring.

Kategori: Horisontell orientering (i affären)**Kod:** Produktionsorienterad, Kundnära**Indikatorer:**

”arbetar ganska mycket med själva verksamheten”

”Det jag vill jobba med och gör också, det är ju affärer”

” så är vi naturligtvis involverade...i alla kunder, i alla projekt, vi är fortfarande engagerade i allting.

”...är med i produktionen säkert halva dagen”

”man vill ju gärna ha den där verkligheten och hänga med liksom hur den utvecklas i projekten och så också.”

”förra året gjorde jag 163 kundbesök... Just dom här personliga kontakterna med kunderna är oerhört viktiga för min del”

Ytterligare en skillnad i företagsledarnas beskrivningar om sitt arbete fanns i huruvida företagsledaren säger sig arbeta strukturerat eller mer adhoc. En del berättar om strukturerade analyser i mer omfattande utredningar som grund för långsiktiga och tydliga planer, medan andra säger sig använda magkänslan i ett arbete av mer framväxande karaktär. En fråga för den fortsatta analysen blev därför HUR företagsledaren utvecklar sin förståelse för företagets tillväxtpöjligheter.

Kategori: Strukturerad**Kod:** formellt, skriftliga planer, strukturerade analyser**Indikatorer:**

”vi gör klassiska swot-analyser”

”samla så mycket underlag som möjligt från alla håll”

”utredningar innan man väljer väg”

”vi har undersökt marknad, behoven”

”vi har en 5-års plan”

”vi har ett styrelseår...strategimöte, budgetmöte, årsbokslutsmöte, ett allmänt möte.”

”det blir formaliserat på ett sätt så att alla vet tydligt vad som ska göras”

”affärsplanen i sig hjälper oss att jobba mycket mer effektivt med strategin”

”det är systematisk upplagt...det är tydligt vad var och en skall göra”

”en grov tre års plan och sen sätter vi då detaljerade ett års planer”

Kategori: Adhoc**Kod:** magkänsla, informellt, på språng**Indikatorer:**

”det mesta av sådana grejer tas...on the fly liksom”

”vi gör inte några analyser”

”Det blir mycket att man tar det löpande allt eftersom”

”vi har nästan alltid skjutit från höften”

”Du tänker inte på vad du gör. Du är mitt uppe i saker och ting varje dag.”

”jag tror att vi jobbar ganska omedvetet med företagsutveckling”

”vi går mycket på magkänsla”

”jag jobbar lite som... flaxar omkring. Tar tillfället i akt.”

”Är man styrd av strategier och ramverk och sådant, då blir man inte långlivad”

Den initiala kodningen väckte således frågor kring VEM företagsledarna involverar i sitt arbete, VAR arbetet sker samt HUR arbetet genomförs. Utifrån dessa frågeställningar övergick analysarbetet till att finna mönster i samband mellan identifierade kategorier i företagsledarnas berättelser.

Steg 2: Mönstersökning

Den initiala kodningen resulterade i att jag började leta samband mellan identifierade kategorier inom områdena VEM, VAR och HUR i syfte att finna ett övergripande mönster i företagsledarnas beskrivningar. En del företagsledare involverade ett fåtal andra personer i sitt arbete, medan andra berättade om hur de involverade många. Jag fann också skillnader i företagsledarnas beskrivningar gällande var arbetet genomfördes, i närheten av produktionen eller distanserat från produktionen. Genom att kombinera dessa två dimensioner erhöles ett första uppslag till fyra olika typer av arbete, som låg till grund för den fortsatta analysen: (A) de som kombinerade få aktörer med en närhet till produktionen; (B) de som kombinerade få aktörer med en distans till produktionen; (C) de som kombinerade många aktörer med en distans till produktionen; och (D) de som kombinerade många aktörer med en närhet till produktionen. Samtliga transkriberade intervjuer analyserades återigen, bedömdes och placerades i respektive grupp. Analysen visade tydliga skillnader och likheter mellan och inom de olika grupperingarna gällande VEM företagsledarna involverar i sitt arbete och VAR det sker, samt HUR arbetet genomförs. Dessa skillnader och likheter presenteras utförligt i kapitel fyra-sju. Av tabellen på nästa sida framgår fördelningen mellan de fyra identifierade grupperna av företagsledare.

Grupp	A	B	C	D
Antal	19	18	7	16

Tabell 1: Företagsledarnas fördelning på identifierade grupper

Steg 3: Empirisk förklaring

Med ett tydligt mönster av hur företagsledare på fyra olika sätt beskrev sitt arbete övergick analysen till frågan hur dessa variationer kan förklaras: VARFÖR skiljer sig företagsledarna åt? En tanke som väcks tidigt vid resonemang kring företagsledares arbete är frågan kring dess samband med karaktärsdrag hos såväl företagsledaren själv som hos det företag inom vilken hen är verksam. Det låter som en rimlig tanke att företagsledarens sätt att arbeta är beroende av den situation som företagsledaren befinner sig i och de erfarenheter som vederbörande bär med sig. Därför genomfördes i nästa steg en analys av karaktärsdrag hos såväl företagsledaren som det aktuella företaget, vilken visade att det finns skillnader och likheter mellan de fyra grupperna när det gäller företagsledarens bakgrund och situation i form av företagets ålder, storlek och bransch. I tabellen på nästa sida sammanfattas respektive grupps särskiljande förutsättningar, men i kapitel åtta presenteras en fördjupad analys.

Sammanställningen på nästa sida indikerar att skillnader mellan företagsledares arbete tycks vara mer kopplade till personliga förutsättningar än företagsrelaterade. Det tycks finnas ett visst samband med företagsledarens tidigare arbetslivserfarenhet, utbildning och ägarandel, medan faktorer som företagets bransch, ålder och storlek tycks ha mindre betydelse.

I nästa steg analyserades företagets tillväxt.

Steg 4: Analys av tillväxt

Då denna studie syftar till att bidra till ökad förståelse för företagsledares arbete och tillväxt var analysarbetets sista steg att utreda huruvida företag där företagsledaren använde sig av ett speciellt arbetssätt hade högre tillväxt än andra. För att få en indikation på huruvida det fanns några skillnader i Grupp A,B,C och D's framgång samlades ekonomisk statistik in för de företag vars företagsledare intervjuats. Med hjälp av Retriever erhöles uppgifter om omsättning och nettomarginal från de senaste fyra årens årsredovisningar. Det

innebär att uppgifterna gäller för året innan intervjun genomfördes och tre påföljande års verksamhet. På grund av olika händelser föll åtta företag bort från jämförelsen. Sju företag på grund av att företagsledaren lämnade företaget året efter det att intervjuerna genomfördes. I fyra av fallen på grund av att företaget såldes (en i Grupp A och tre i Grupp B) och vid tre fall av okända skäl (samtliga i Grupp D). Dessutom sorterades ett företag bort på grund av extremt varierande omsättning. Resultatet visar att Grupp B i större omfattning hade problem med tillväxten, att Grupp C generellt mötte stora utmaningar gällande lönsamheten, och att Grupp A sammantaget visade sig framgångsrika ur ett tillväxt- och lönsamhetsperspektiv. I kapitel åtta finns en mer utförlig redovisning av resultatet från detta analyssteg.

Grupp	Särskiljande förutsättningar
A	<ul style="list-style-type: none"> - Högre grad av tidigare erfarenheter som egen företagare - Lägre omsättning än företagen i övriga lärmiljöer - Högre andel av företagsledare med ägarandel i företaget/ Vanligare att företagsledaren är ensam ägare
B	<ul style="list-style-type: none"> - Fler med arbetslivserfarenhet från andra större organisationer - Fler utan ägarandel i företaget/ färre med majoritetsägande
C	<ul style="list-style-type: none"> - Högre grad av högskolestudier (i första hand ekonomisk inriktning) - Fler utan ägarandel i företaget/ färre med majoritetsägande
D	<ul style="list-style-type: none"> - Fler med grundskoleutbildning som högsta utbildningsnivå - Fler som tidigare arbetat som säljare eller kommer från samma bransch - Högre andel av företagsledare med ägarandel i företaget/ Vanligare att företagsledaren är ensam ägare

Tabell 2: Identifierade grupperns särskiljande förutsättningar

3.3 Studiens trovärdighet

Att analysera ett fältmaterial och skapa en berättelse om dess innehåll är ett arbete som innehåller många medvetna och omedvetna vägval. Jag gör därför inte anspråk på att redovisa den "sanna" berättelsen om företagsledares arbete, utan en sann berättelse väl medveten om att någon annan förmodligen hade uppmärksammat och betonat andra aspekter av samma fältmaterial. Det är till och med möjligt att fältmaterialet hade sett annorlunda ut om företagsledarna intervjuats av någon annan. Involverade aktörer i ett samtal påverkar såväl medvetet som omedvetet vilka händelser som återges och vilken innebörd dessa ges. När så denna berättelse bearbetas görs nästa selektion bland händelser som ligger till grund för en text, som sedermera tolkas av läsaren. Verkligheten består därför av ett flertal olika verklighetsbilder som mer eller mindre överensstämmer med varandra och som delas av ett varierat antal individer. Den verklighet som jag försöker beskriva i denna studie kan således tolkas och förstås på olika sätt, varför jag inte kan göra anspråk på att nå en definitiv eller "sann" berättelse, utan att det handlar om en trolig tolkning som presenteras.

Ett sätt att underbygga berättelsens trovärdighet är att i denna avhandling beskriva tillvägagångssättet så att läsaren kan kontrollera arbetets olika steg. Därför har min ambition varit att så tydligt som möjligt här presentera hur studien genomförts. Jag har också valt att vara generös med utdrag från transkriptionerna i den empiriska beskrivningen för att öka läsarens möjlighet att själv bedöma tolkningarnas relevans och värde. Beskrivningens trovärdighet ligger nämligen i relationen mellan läsaren och texten, inte som en egenskap i texten eller hos mig som författare (jmf Bergström, 1998). Därför spelar också läsarens förförståelse och intryck in i bedömningen av beskrivningens trovärdighet.

3.4 Studien ur ett forskningsetiskt perspektiv

Som forskare gäller det inte bara att återge en ärlig beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Det gäller också att använda de tillsammans med respondenterna skapade beskrivningarna med försiktighet. I detta ingår exempelvis att respondenternas identitet och andra känsliga företagsuppgifter inte riskerar att spridas till orätta händer. Vetenskapsrådet (2002) redovisar grundläggande riktlinjer för forskning uttryckta i fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Nedan redovisas hur dessa forskningsetiska aspekter hanterats i denna studie.

Informationskravet handlar om forskarens skyldighet att informera om studiens syfte, upplägg, villkor för medverkan samt att deltagaren när så önskas kan avbryta sitt deltagande. Samtliga intervjuer inleddes med en redogörelse för studiens syfte, hur insamlade berättelser skulle användas och att respondenten när som helst kunde avbryta samtalet. Vid samtliga tillfällen hade intervjun också föregåtts av ett telefonsamtal, för att boka intervjutid, som också innehöll en kort presentation av studiens syfte och vilken typ av frågor som skulle behandlas. Jag anser därför att studien mer än väl svarar upp mot informationskravet.

Samtyckeskravet är närbesläktat med informationskravet i denna studie. Efter ett informationsmail kontaktades potentiella respondenter för att se över möjligheten att få träffa dem för intervju. Om minsta tvekan fanns under telefonsamtalet avstod jag från att boka in en intervjutid. Samtliga intervjuade företagsledare får därmed betraktas som mer än välvilligt inställda till ett deltagande. Min upplevelse är också att samtliga företagsledare upplevde själva intervjun som positiv, även om inte alla ansåg att intervjuns placering i deras almanacka alltid var optimal på grund av saker som hänt mellan inbokning av tid och genomförande av intervju. Jag upplever inte heller att det fanns något tillfälle då någon respondent önskat avbryta intervjun. Samtycket understryks också av att inte någon motsade sig att intervjun spelades in. Ännu en regel som följer samtyckeskravet är att det inte bör finnas något beroendeförhållande mellan forskare och studiens deltagare, vilket det inte funnits vid någon av de genomförda intervjuerna.

Konfidentialitetskravet handlar i denna studie främst om hur företagsledarnas identitet och företagshemligheter skyddas. Vid samtliga intervjuer informerades respondenten om att det endast var jag och mina närmsta kollegor som skulle komma att läsa deras transkriberade berättelser. Dessutom har namn på såväl företagsledare som företag ändrats för att försvåra för andra att se kopplingen mellan företagsledare och berättelse. De namn som förekommer i kommande avsnitt är således påhittade. Endast de intervjuade företagsledarna som känner igen berättelsen och dess sammanhang kan gissa sig till vem det handlar om.

Nyttjandekravet innebär att det material som skapats i denna studie endast skall användas i forskningssammanhang samt att säkerställa att materialet inte kommer i orätta händer. Det innebär bland annat att jag som forskare inte får lämna uppgifter om företagsledarna eller deras företag till exempelvis Business Region Göteborg som skulle kunna vara intresserade av dessa för att utnyttja dem i kommersiellt syfte. Jag har dock enbart använt i studien konstruerade berättelser till studiens ändamål varför jag tillmötesgått också

nyttjandekravet. Sammantaget anser jag mig därför ha följt forskningsetiska riktlinjer.

I kommande fyra kapitel beskrivs fyra grupper av företagsledare som identifierats utifrån deras beskrivningar av sitt arbete utförligt. Varje kapitel innehåller beskrivningar av gemensamma drag utifrån vem som involveras i företagsledarens arbete, var det sker samt hur det går till. Beskrivningarna innehåller rikligt med citat i syfte att ge en så autentisk beskrivning som möjligt. Ibland grundar sig valet av citat i en strävan att presentera citat som innehåller fler aspekter och variationer än andra citat, i andra fall representerar citatet något som flera företagsledare har sagt och i ytterligare andra fall visar citatet på något som andra inte har förmedlat. Alla citat är numrerade så att läsaren kan spåra vem som sagt vad. För att ytterligare skapa en känsla för gruppernas karaktärsdrag innehåller beskrivningen av varje grupp också två fallbeskrivningar. Varje kapitel avslutas med en sammanfattning och kort diskussion av den aktuella gruppens karaktärsdrag.

4. Grupp A

Bland intervjuade företagsledare finns det en grupp som beskriver att de inte involverar några andra eller endast ett fåtal andra individer i sitt arbete, och att deras arbete framför allt sker i verksamhetens produktion. Utbyte av tankar med kunder och leverantörer kan förekomma i begränsad omfattning, men om någon involveras i företagsledarens arbete är det vanligtvis någon specifik medarbetare. Arbetet har också en framväxande karaktär och kan beskrivas som reaktiv problemlösning. Denna grupp av företagsledare benämns här Grupp A.

Grupp A innehåller 19 företagsledare med genomsnittsåldern 50 år. Hälften av dem är i åldersspannet 45-55 år, med en jämn fördelning av yngre och äldre bland övriga. Hälften av företagsledarna har en grundskoleutbildning som högsta utbildningsnivå, medan det hos den andra halvan finns en tyngdpunkt på Högskolestudier med teknisk inriktning. Efter genomförda studier har relativt många, sju st, provat på olika former av eget företagande innan de intog nuvarande position. Företagen de är verksamma inom har en stor spridning mellan olika branscher. Här finns verksamheter inom handel (6), teknik (3), datatjänster och program (5), tillverkning (2), transport (1), lokalvård (1) och anläggningsarbeten (1) representerade. Genomsnittsföretaget startades 1995 och hade år 2012 25 anställda (median på 17 anställda) och omsatte 35 miljoner. I samtliga fall har företagsledaren en ägarandel i företaget, i 12 av fallen äger företagsledaren 50% eller mer av företaget, och i sex av fallen äger företagsledaren 100% av bolaget. I jämförelse med övriga grupper är det bland denna kategori av företagsledare mer vanligt att företagsledaren är ensam ägare.

4.1 Få inspel från andra

Företagsledare i Grupp A beskriver sitt arbete som relativt ensamt. Deras beskrivningar av sitt arbete innehåller få interaktioner med andra aktörer. Företagsledaren funderar själv kring hur företaget skall utvecklas och vilka beslut som behöver fattas. Arbetet sker ofta på egen hand.

”Jag är nog ganska snabb på att fatta besluten själv. Oftast...Det går nog ganska snabbt att fatta de här besluten. Dels att fatta beslut sen att genomföra det, det är bara att fatta beslut och sedan är det att genomföra det hur det nu ska se ut, vad vi nu ska göra. Men i och med att vi är så små så, och problemet att jag inte riktigt har någon att bolla med så blir det att jag själv får fatta besluten.” (23)

Men att företagsledare beskriver arbetet som ensamt innebär inte nödvändigtvis att det saknas aktörer som skulle kunna involveras. Ibland är det ett val, eller kanske beroende av ledarens personliga preferenser? Exempelvis beskrev en företagsledare hur han trots att det fanns andra ägare i den officiella ledningsgruppen valde att ”köra sitt eget race”. Visserligen tillfrågades övriga delägare i olika frågor, men det var mest för syns skull, för oavsett respons var den aktuella företagsledaren redan på det klara med vad som skulle ske. I praktiken innehöll arbetet inga andra aktörer.

”Så när det kom till beslutspunkter så lyssnade jag på dom, sen fattade jag beslutet som jag hade gjort innan ändå...Jag förankrade inte besluten någonstans egentligen i den gruppen (egen not: övriga ägare)” (46)

I det aktuella fallet fanns visserligen en organisationsstruktur innehållande såväl ledning som styrelse, men enligt företagsledaren bidrog de inte till arbetet i särskilt stor utsträckning.

”Styrelsen var lite svag då kan man säga. Styrelsen överlät det mesta av det här jobbet på mig...styrelsens arbete bestod mest av...det blev rapportering av ekonomin och kontroll av att vi hade betalt skatten, formalia då...Egentligen blev styrelsen ett sätt att informera om vad vi gjort...Jag försöker med hjälp av min tyngd och den erfarenhet jag har från branschen tala om att så här vill jag att vi ska göra osv. Så jag försöker jobba genom att vara vederhäftig helt enkelt. Sen försöker jag få dom andra att få den bilden som jag har, den visionen som jag har.” (46)

Förklaringarna till att arbetet sker i relativ ensamhet är flera. En del uttrycker att det helt enkelt inte finns något behov av att involvera fler aktörer. Den

kompetens och information som krävs anser sig företagsledaren redan besitta. Nya tankar och idéer anses inte komma från andra aktörer utan det är upp till respektive företagsledare att själva identifiera nödvändiga insatser. Varför skall man då involvera någon annan?

”...man brukar säga att man är så ensam, att man behöver någon att bolla med. Jag tycker inte att jag behöver det riktigt. Jag bollar med mig själv och jag är öppen för idéer...för inspiration som kommer någonstans ifrån...” (20)

Andra lyfter fram att arbetet i ensamhet upplevs som smidigare och utan onödiga utvikinngar på områden som ändå inte ligger i linje med vad företagsledaren tänkt sig.

”Det är ganska bekvämt när jag kan bestämma, så slipper man obekväma tankar och idéer som man själv tycker är lite jobbigt då” (42)

Ett par av de intervjuade företagsledarna lyfte fram vikten av den ensamma individens övertygelse kring sina egna idéer som en framgångsfaktor. Enligt dessa finns det en stor risk med att involvera andra då det tenderar att urvattna den ursprungliga idén.

”Det gäller att lyssna på sina egna...bakom ett tillväxtföretag så är det ju en entreprenör som är drivande och den personen måste nog våga lyssna på sina egna idéer mycket, våga tro på det. Det finns många som vill sandpappra av idéer och generalisera dem också. Ofta behöver man vara envis och tro på sin egen magkänsla.” (41)

Bland företagsledarna i Grupp A finns det också de som uttrycker en önskan om att involvera andra aktörer i sitt arbete men som ändå väljer att inte göra det då de anser att det är svårt för andra att sätta sig in i beslutssituationen. Oavsett om den potentiella aktören är en anställd eller extern anses de vara för långt ifrån beslutens konsekvenser för att kunna stödja företagsledarens beslutsprocess. Det är först när de blir känslomässigt involverade som de anses fullt ut kunna förstå beslutets sammanhang och därmed vara kapabla att matcha företagsledarens behov av diskussionspartner.

”Den här situationen att sitta med svarte-petter som ägare, den går inte att simulera, antingen är man det eller också är man det inte, och hur bra kollegorna än är så får jag säga att om jag skall ta ett större beslut, det beslutet kan dom medverka till att ta utan att ta en personlig väldigt stor risk...Jag måste tänka lite längre, vad händer om det här slår fel, slår det mot företaget och i förlängningen mot mig själv då som den som sitter med ansvaret. Så dom riktigt tunga diskussionerna så...aldrig någonsin kunnat tagit med någon. Och så är det fortfarande och så kommer det att förbli...Det kan jag irritera mig på... du har allsköns omskrivna figurer som gladeligen ställer upp i en extern styrelse, men dom kan aldrig sätta sig i mina skor och bidra till mitt beslut. Dom kan få upp fakta på bordet, få upp andra erfarenheter, absolut. Men i slutändan så går det inte....Det kan jag reta mig på lite med alla som ringer och tycker att de har något att bidra med. Det har dom inte (...) Bosse (som var med och grundade bolaget) hade en förkärlek för McKinsey då det begav sig. Så dom hade inne ett sådant här team som han jagade ner på företaget, du vet det skulle växa hur mycket som helst. Och det slog mig också så hårt under det här, herre gud vad långt de är ifrån den faktiska konsekvensen av beslut. Det var så lätt att göra en powerpoint. Och jag säger inte att de har fel i teorin...men i det lilla när det handlar om att göra rätt så tar vi ett steg till på skalan uppåt då äventyrar jag hela kassan, och då fixar vi inte lönerna. Den känslan är svår att simulera. Så återigen det är väldigt ensamt, det är det.” (45)

Ytterligare en förklaring till ett arbete i ensamhet är upplevelsen av att fler aktörer kan leda till en rörig process. Om fler skall vara med och ”peta i alla bitar eller beslut” upplevs det ta för lång tid att komma någonstans. Då anses det vara bättre att begränsa arbetet till sig själv och snabbt komma till beslut.

”Det får inte bli för mycket polsk riksdag. Alla ska säga sitt och alla ska var med. Och det tror jag att det är något som jag blivit bättre på. Förut var jag väldigt så att det skulle vara konsensus och alla skulle vara med på det. Var det någon som var osäker, eller tvivlade, så skulle jag övertyga den här personen, vilket jag kan vara ganska bra på när jag vill, men det kan ta en djävla tid istället (...) Men dom brukar alltid hålla med (...) peppar peppar jag tro aldrig dom har sagt emot eller tyckt något annat...” (22)

Det finns också företagsledare som försökt att involvera andra aktörer i sitt arbete men där resultatet inte motsvarade förväntningarna. Flera beskriver svårigheten för andra att förstå verksamheten och dess omvärld samt vad som krävs för verksamhetens utveckling. Det handlar således om svårigheter att hitta en tillräckligt kompetent aktör, och med grusade förväntningar som erfarenhet kan steget vara stort att återigen försöka involvera någon annan aktör.

”Jag tog in en styrelseordförande här när det var lite turbulent. Men det visade sig...det var...det var...meningslöst. Han var helt enkelt inte i vår bransch. Han var alldeles för oinsatt i branschen, så det gick egentligen bara en massa pengar och kraft på att förklara, så det var en ganska kort period vi hade det...I ett sådant här litet bolag behövs det knappast tror jag. Det visade sig att jag fick sitta och förklara allting. Hans bidrag sträckte sig till att klippa ur något ur dagens industri. Det funkade inte helt enkelt...Jag ser ingen som helst fördel med en extern...” (27)

Oavsett vilken förklaring som ligger till grund för att arbetet sker i ensamhet innebär det att företagsledarens arbete för att skapa tillväxt innehåller ett minimum av inspel från andra aktörer. Företagsledaren funderar själv kring hur företaget skall utvecklas och vilka beslut som behöver tas, och driver sin verksamhet med ett minimum av kontakter med andra människor. Det är nästan som att företagsledarna beskriver sig som avskärmade från normala sociala strukturer. En bild målas upp av oberoende och självständiga individer som tack vare sina initiativ och hårt arbete skapat sin framgång. De framställs som starka ledare som på egen hand tar djärva och riskfyllda beslut för organisationens räkning. Ledaren, ensam eller med ett fåtal personer, läser av situationen och väljer åtgärder som sedermera trycks ut i organisationen. Genom att avgränsa arbetet till sig själv eller ett fåtal aktörer anser man sig kunna handskas med problem på ett mer disciplinerat och kontrollerat sätt.

4.2 Förståelse utvecklas i produktionen

Företagsledare i Grupp A kännetecknas också av att de primärt arbetar i eller kring själva produktionen. Företagsledare tillhörande denna kategori beskriver att det är i produktionen som idéer kommer upp och beslut fattas om framtida aktiviteter. En stor del av företagsledarens arbete bygger på företagsledarens egna upplevelser i produktions- och leveransprocessen. Det innebär att företagsledarens förståelse av tillväxtpotentialer till stor del utvecklas genom att tillbringa tid i verksamhetens kärnverksamhet,

exempelvis att under delar av dagen arbeta vid en maskin i tillverkningsprocessen, att själv utföra programmeringsarbete i ett IT-företag, att själv utföra tjänster ute hos kund eller att själv agera som förare i ett transportföretag. Hos dessa företagsledare uttrycks en strävan att utveckla sin förståelse av verksamheten genom en närvaro i vardagen.

”Eftersom vi är sådana här doers båda två så är vi naturligtvis involverade i företaget hela tiden, i alla kunder, i alla projekt, vi är fortfarande engagerade i allting. Det är han och jag som är projektledare och säljare. Så det är klart att vi har oerhört bra koll på allt som händer här.” (9)

Eventuella filter mellan företagsledaren och produktionen plockas bort. Istället vill de här företagsledarna placera sig själva nära händelsernas centrum, vilket görs genom att formella och mer administrativt inriktade möten undviks....

”Sen är jag inte den här mötesmänniskan, som gillar att ha möten ta mej fan överallt. Det är det värsta jag vet att ha möten. Hatar det. Man kan lösa det på så många andra sätt.” (44)

... till förmån för produktionsorienterad tid.

”Gillar att göra mycket själv...är med i produktionen säkert halva dagen. Då trivs jag bra, då mår jag bra.” (16)

De interaktioner som förekommer framställs som vardagliga och konkreta diskussioner i realtid, det vill säga då frågan uppstår. Det kan exempelvis vara ett inspel från en kund i samband med att ett arbete utförs, att en företagsledare tar chansen att vid ett besök från en leverantör stämma av möjligheter, eller att företagsledaren spontant samtalar med någon medarbetare kring en situation och tillgängliga alternativ. Allt beskrivs ske när behov uppstår. Traditionella förutbestämda möten med relativt fasta konstellationer minimeras. Enligt denna kategori av företagsledare är förklaringarna flera. Dels handlar det om att många av företagsledarna säger sig trivas i den mer operativa miljön och därför vill tillbringa mesta möjliga tid i produktionen. För en del av dem var det där tiden i bolaget började, men på grund av företagets tillväxt har företagsledaren tvingats ägna sig åt mer

administrativa uppgifter, trots att det är produktionen som anses utgöra verksamhetens kärna.

”Jobbar ganska mycket med själva verksamheten i min VD-roll, men också med projekt själv fortfarande, till viss del...Men det är roligt samtidigt, man vill ju gärna ha den där verkligheten och hänga med liksom hur den utvecklas i projekten och så också. (38)

En annan förklaring som företagsledarna ger till sitt engagemang i produktionen är att den verksamhetsnära positionen ger tillgång till information. Att hamna vid skrivbordet anses medföra risker att missa väsentlig information då den anses vara en färskvara som inte mår bra av att transporteras i en hierarki. Tidsfördröjning och individers tolkningar kan enligt dessa företagsledare ställa till det. Därför gäller det att placera sig själv nära händelsernas centrum.

”Vi kunde lika gärna hålla i den dialogen själv, vi ville involvera oss själva lite mer i driften, nu var det så att vi hade tagit ett steg tillbaka, skulle låta en organisation att få det här att fungera, men det blev inte riktigt så tycker jag, utan då sa jag att då går vi in i stället och tar över roller... Vi kände att vi kom lite långt ifrån, vad som hände...varför har vi inte blivit informerade...varför får inte jag informationen...så då sa vi nej då involverar vi oss mer och tar bort ett led.” (37)

Oavsett vilken förklaring som ligger till grund för beteendet innebär det att en väsentlig del av företagsledarens arbete sker i produktionen med hjälp av få och spontana möten. Varje tillfälle att delta i själva produktionen ses som en möjlighet att utveckla nya tankar. Hos denna kategori av företagsledare anses verksamheter inte kunna utvecklas från ritbordet, utan det är genom att göra saker i produktionen som förståelse utvecklas och rätt aktiviteter kan vidtas. Därför minimerar de förutbestämda möten med relativt fasta konstellationer.

4.3 Testar sig fram

Gemensamt för företagsledare i Grupp A är en praktisk orientering i sitt arbete. Förståelse av verksamheten och dess omvärld beskrivs som att den främst utvecklas genom observationer, egna erfarenheter och experiment. Arbetet framställs som innehållande en utforskande karaktär där man lär genom test-resultat-slutsats. Nya observationer och erfarenheter anses leda

till justerade tolkningar.

”Långsiktig styrning är svagt...men samtidigt är det klart att det här är ju en föränderlig teknik och tjänsterna paketeras ju om så sakta under året, kan man väl säga, man anpassar sig till ny teknik, nya möjligheter. Där sker ju en styrning, men det är ju inte speciellt organiserat...det har ju skett en gradvis justering.” (9)

Enligt företagsledarna får arbetet en mer framväxande karaktär. De är emellertid noga med att påpeka att det inte innebär ett syfteslöst arbete helt utan riktmärken, utan att det i grunden finns en mer eller mindre tydlig målbild som styr arbetet, en bild kring den önskade framtiden för företaget.

”Mycket sker efter behov. Vi är inte speciellt bra på att sitta ned och ha långa strategiska diskussioner med bara ledningen. Utan vi löser saker efterhand som det uppstår. Samtidigt som vi ändå så att säga har en bild av vad vi vill med företaget” (32)

Det utmärkande draget för Grupp A handlar mer om dessa företagsledares förespråkande av informella arbetsformer. Planeringsprocesser med exempelvis skriftliga affärsplaner och budgetar anses inte tillföra något större värde, utan ses som bortkastade pengar.

”Det är sunt förnuft från min sida. Jag har gått dom där kurserna. Jag hade en kille här, det var fan dokument hit och dit och...Det kostar bara en massa pengar och det blir inte bra ändå. Jävla dokument säger jag bara. Jag jobbar inte så....Skriva ned vad du ska göra?...Så att jag tror mycket på sunt förnuft och att du pratar med killarna.” (44)

Men en del lyfter också fram att formella planeringsprocesser kan vara en fara för verksamhetens överlevnad om det påverkar snabbheten negativt.

”Så det blir väldigt adhoc. Om man åker hem och så gör du affärsplanen först...då blir du frånåkt så det bara skvätter om det...Ett litet bolag måste vara enormt snabbfotat.” (45)

Istället anses företagsledarens känsla för verksamhetens situation utgöra en viktig indikator i arbetet. Med marknader vars utveckling är svår att förutse och en accelererande teknisk utveckling beskrivs beslut ofta innehålla så stora osäkerheter att det även med stora undersökningar skulle vara svårt att få grepp om situationen. Flera företagsledare framförde istället betydelsen av att lita på sin känsla och låta arbetet utgå från denna.

”Jag har en vision om vart vi ska någonstans. Men hur vi kommer dit vet inte jag, det får visa sig. Om du väljer en väg, nu sitter jag och försöker vara smart, nu tänker jag ut det här, då ska jag göra så och då kommer dom att göra så, då gör vi så...ja, i mina ögon det är en av tusen vägar möjliga och för det mesta är det någon av de andra tusen vägarna som allting tar. Så min tanke är istället då, mitt sätt att leda det här, är mer att ha en vision, jag vet vart vi ska, och sen får varje tid och varje stund ge vart, vad man väljer för väg eller vad man fattar för beslut, och det blir mer och mer baserat på en känsla kan man säga...Om jag känner att något är rätt så gör jag det helt enkelt. Det ger företaget en bättre stabilitet...när jag slipper att vara så himla klok och skriva siffror och papper och motivera allting, och istället köra på känsla.” (20)

Förklaringarna till varför den här gruppen av företagsledare väljer denna arbetsform är flera. En del framhåller vikten av att snabbt kunna anpassa verksamheten utifrån förändrade förutsättningar. Att då lägga tid på att utarbeta affärsplaner med specificerade aktiviteter eller formaliserade arbetsprocesser beskrivs som både onödigt och direkt farligt. De anses i värsta fall leda till att företagsledaren i sitt fokus på den formella processen glömmer att observera vad som sker i omvärlden och därmed missar utvecklingen. För att lyckas krävs det enligt dessa företagsledare istället ett öppet sinne och snabba reaktioner.

”Man vill ju inte sitta och ägna tid åt att snickra ihop en affärsplan, och låsa sig..., utan mycket handlar liksom om att navigera i någon typ av terräng som man inte riktigt vet hur den ser ut bakom nästa kulle, utan istället ägna kraft och tid åt att försöka vara så bra på att ta sig fram som möjligt.” (30)

Ytterligare en förklaring, som lyfts fram bland denna kategori av företagsledare, till varför de undviker en mer formaliserad planeringsprocess i allmänhet, och specifika mål i synnerhet, handlar om en rädsla för att

misslyckas. För en del handlar det om en rädsla för misslyckande inför sig själv,...

”Det kan vara bra att sätta upp mål för mig själv, men jag tycker inte om att misslyckas... Sätter man upp väldigt konkreta mål så kan man misslyckas med dom, men sätter man inte upp konkreta mål så kan man ju inte misslyckas. Det är ju väldigt bekvämt.” (4)

..., medan det i andra fall mer handlar om att inte tappa ansiktet inför andra.

”...men jag har själv någon plan. Det är där jag är så dålig, att den ska man ju inte hålla hemlig för...men det kan man ju också analysera lite grann, jag tror att det kan ha att göra med att jag tror att jag kanske är rädd för att misslyckas. Har jag den för mig själv då är det ingen som ser att jag misslyckas.” (42)

Genom att undvika tydliga målsättningar i en formell planeringsprocess anser de sig också undvika risken att hamna i en situation av misslyckande. Rädslan för att misslyckas resulterar därför i att formaliserade planeringsprocesser undviks. Men oavsett om förklaringen handlar om flexibilitet och snabbhet eller rädsla för misslyckande innebär det att arbetet karaktäriseras av att testa sig fram och låta erfarenheterna ligga till grund för kommande beslut. Genom utforskande samtal och experiment byggs ny förståelse upp kring hur verksamheten och dess omvärld fungerar. Även om affärsplaner används justeras de med korta intervaller utifrån de erfarenheter företagsledaren införskaffat.

För att ytterligare belysa karaktärsdrag hos företagsledarna i Grupp A följer här två fallstudier. Den första fallstudien lyfter fram betydelsen av ensamhet i arbetet. Där beskrivs att företagsledaren upplever det som väldigt ensamt och att han inte har någon att prata med. Visserligen finns det aktörer som erbjuder sina tjänster, men Hans är inte intresserad av att involvera någon annan då han anser att de inte kan sätta sig in i hans situation. Hans arbete innehåller därför få interaktioner med andra aktörer. I fallstudie två illustreras hur företagsledarens arbete innehåller utforskande samtal och experiment. Till att börja med prövar sig företagsledaren fram. Det finns ingen formellt utarbetad affärsplan till grund för genomförda aktiviteter. Istället utvecklas verksamheten utifrån en grundtanke kring vad han vill med företaget, en tanke som ligger till grund för att identifiera möjligheter. Allt för att kunna

vara snabbfotad. När möjligheter uppstår utvärderas de visserligen med noggranna ekonomiska beräkningar, men utarbetade planer revideras varje halvår för att bibehålla flexibilitet. Även denna fallbeskrivning illustrerar ett arbete i relativ ensamhet. Jesper uttrycker hur han gör sina val med hjälp av egen-tid med GUD och samtal med en affärsmentor. Att involvera fler aktörer i sitt arbete är inte aktuellt då det anses kunna leda till en rörig process.

4.4 Fallstudie 1

”jag är en diktator...och det tänker jag fortsätta att vara”

Efter en raketkarriär inom Flottan beslöt sig Hans för att lämna militären. Han var enligt Försvaret ämnad för större uppgifter i Stockholm men ville själv få mer tid på hemmaplan i Göteborg. Han träffade då Per som bad honom bygga upp en konsultorganisation.

Hans: Det gjorde jag för hans räkning, och efter ett tag insåg jag att...vilka värden man bygger upp utan att jag fick någon del av det...lite girig så där, så efter det bestämde jag mig för att göra något själv.

Efter slumpens flipperspel sprang han på Bosse, en riskkapitalist, och tillsammans började de bygga upp ST som erbjöd tjänster inom utbyggnad av fibernät. Bosse klev in som huvudägare och Hans som minoritetsägare. Men åren blev relativt konfliktfyllda. Bosse var van vid stora och snabba pengar, medan ST var ett litet företag. Det uppstod därför en klyfta mellan Bosses förväntningar och ST's utveckling, varför Bosse valde att lämna bolaget år 2003. Sedan dess driver Hans bolaget på egen hand.

Hans: Och det har väl funkat kan man säga som en diktatur. Och gör det i mångt och mycket fortfarande. Är det en fråga så landar den hos mig och så bestämmer jag hur vi gör.

Resan har dock inneburit att Hans var tvungen att utveckla organisationen. Hans införde ”till och med” en liten ledningsgrupp, bestående av personer som han kände väl och hade stort förtroende för, som träffades en gång i

månaden. Här kunde Hans ta upp frågor av större betydelse.

Hans: Men jag är fortfarande en diktator i det. Och det tänker jag fortsätta att vara. Det hjärtat som krävs för att ro en sådan här grej framåt... Dom är duktiga medarbetare, Yes, men att gå över älv det är något annat...Det är mera som en diskussionsklubb. För det är jätte svårt, det har jag känt under alla år, man har absolut ingen att prata med. Det går bra att bolla med frugan vid köksbordet men snart så är taco-köttfärsen viktigare än det jag har att komma med, och ungarna kommer snart och det är brådis och så där. Den här situationen att sitta med svarte-petter som ägare, den går inte att simulera, antingen är man det eller också är man det inte, och hur bra kollegorna än är så kan dom medverka till att ta beslut utan att ta en personlig väldigt stor risk...Jag måste tänka lite längre, vad händer om det här slår fel, slår det mot företaget och i förlängningen mot mig själv då som den som sitter med ansvaret. Så dom riktigt tunga diskussionerna har jag aldrig någonsin kunnat ta med någon. Så är det fortfarande och så kommer det att förbli...när det verkligen kommer till kritan då kan man inte bidra om man inte sitter med en konsekvens själv, för då blir grunderna för beslutet något helt annat.

Hans ansåg att medarbetare inom företaget inte kunde bidra vid större beslut då de sitter för långt ifrån beslutens konsekvenser. Än mindre bidrag ansåg han att externa aktörer har att erbjuda. En grupp av aktörer som väckte särskilt stor irritation hos Hans var alla konsulter som hörde av sig för att erbjuda sina tjänster.

Hans: Dom är gärna med och pratar, men dom har en annan agenda än vad jag har. Det kan jag irritera mig på... du har allsköns omskrivna figurer som gladeligen ställer upp i en extern styrelse, men dom kan aldrig sätta sig i mina skor och bidra till mitt beslut. Dom kan få upp fakta på bordet, få upp andra erfarenheter, absolut. Men i slutändan så går det inte....Det kan jag reta mig på lite med alla som ringer och tycker att de har något att bidra med. Det har dom inte (...) Bosse (som var med och startade upp ST) hade en förkärlek för McKinsey då det begav sig. Så dom hade inne ett sådant här team som han jagade ner på företaget, du vet det skulle växa hur mycket som helst. Och det slog mig också så hårt under det här, herre gud vad långt de är ifrån den faktiska konsekvensen av beslut. Det var så lätt att göra en powerpoint. Och jag säger inte att de har fel i teorin...men

i det lilla när det handlar om att göra rätt så tar vi ett steg på skalan uppåt då äventyrar jag hela kassan, och då fixar vi inte lönerna. Den känslan är svår att simulera. Så återigen det är väldigt ensamt, det är det.

Hans utvecklade sin syn på konsultstöd och lyfte särskilt fram sin upplevelse av problem med konsulternas förkärlek till affärsplaner. Enligt Hans måste företag vara anpassningsbara för att ha en chans att lyckas. Därför var det enligt Hans ingen idé att lägga tid på att utarbeta affärsplaner med specificerade aktiviteter eller ens använda formaliserade processer i arbetet. Istället beskrev han att instinkten utgjorde ett viktigt verktyg.

Hans: ...man måste snappa upp nyanserna, vad händer, alltså vad händer i världen, hur ska jag kunna hänga med i det här med företaget då. Så det blir väldigt adhoc. Om man åker hem och gör affärsplanen först då blir du frånåkt så det bara skvätter om det...Ett litet bolag måste vara enormt snabbfotad...Så att det här med strategier... det måste läggas på en fluffig eller hög nivå. Visst ska man lägga en kurs så att folk känner igen sig, men det ramverket måste ändå vara så pass stort eller brett så att man kan manövrera inom det. Är man styrd av strategier och ramverk och sådant, då blir man inte långlivad (...) för mig är det ganska instinktivt. Jag känner vad jag vill göra och så när jag dit. Så det finns ingen formaliserad process.

När intervjun genomfördes var ST inte riktigt framme vid de målsättningar som lades upp ett par år tidigare. Omsättningsmässigt beräknades de nå målet kommande år. För att lyckas ansåg Hans att uthållighet var en viktig ingrediens och att det kräver en energisk ledare med diktatoriska inslag.

Hans: Det kommer från någon man eller kvinnas urkraft att ta sig från det här, och då blir det lite diktatur över det hela (...) Jag tror att dom flesta som går under inte gör det på grund av bristande strategier, men det beror på brist på jädra anamma. Det är jag helt övertygad om....Det finns ingen lätt väg. Det är stenhårt arbete.

4.5 Fallstudie 2

”För mig är det att ta tid med gud”

Jesper: Jag ville ha en matta till min fru. Men jag hade inga pengar till att köpa en matta. Så jag lyckades övertala en generalagent att jag kunde vara en återförsäljare åt dom, om de gav mig en demomatta. Så fick jag hem en matta till min fru och mina barn. Så fick jag en kompis som byggde en hemsida åt mig på en vecka. Så jag kunde sälja några mattor, så jag kunde göra rätt för mig. Då började jag sälja mattor. Det var riktigt roligt faktiskt.

Den enda erfarenhet av företagande som Jesper hade innan han beslöt att starta ”Mattan AB” år 2003 var ett sommarjobb på SKF när han var 16 år. Efter skolan hade han ägnat sin tid åt kyrkan och åkt runt bland skolor och föreläst om sin tro. En stor del av tiden ägnades också åt att ta hand om ungdomar med problem. Men den begränsade erfarenheten av företag i allmänhet och företagande i synnerhet var inget som skrämde.

Jesper: Jag tänkte att jag kör på sunt förnuft, för det var det enda jag hade, ingen annan kunskap om hur man driver företag. Men första året sålde vi 72 mattor, och kände att det här var rätt skoj. Så jag bad till GUD som sa att kör på det här. Så jag sa upp mig faktiskt och förberedde mig för nästa år. Jag var van att leva på lite pengar eftersom man inte har det så fett när man är ute sådär.

Det var ett val som Jesper förmodligen inte ångrar. Under 2012 omsatte ”Mattan AB” 45 miljoner kronor, och är nordens största aktör inom sitt område. Verksamheten har växt organiskt hela tiden och idag bearbetas Norge, Danmark och Tyskland genom egna dotterbolag. Genom hela resan har de uppvisat 10-17% i vinst, varje år. Vad är nästa steg?

Jesper: Det finns en tanke hur man kan bygga upp det, men det finns ingen övergripande affärsplan för hela företaget. Det har jag inte.....Jag inser att den som vet bäst om vad som ska hända framöver är Gud och han ger mig inga 10-års planer. Så jag kanske har en kort tidshorisont ibland. Jag kör på det här till dess att jag hör någonting annat. Det kan vara bra att sätta upp mål för mig själv, men jag tycker

inte om att misslyckas... Sätter man upp väldigt konkreta mål så kan man misslyckas med dom, men sätter man inte upp konkreta mål så kan man ju inte misslyckas. Det är ju väldigt bekvämt. Sen sätter jag inte upp försäljningsmål här, vi har ingen provision på säljarna. Jag vill inte ha det som incitament att vi skall sälja dyra produkter för att vi ska öka på min egen lön eller att vi ska nå ett försäljningsmål eller så, för vi ska göra det bästa möjliga för kunden så att de får en bra matta som passar deras familj bäst. Därför är jag dålig på att sätta upp mål...(…) Men någon jättelång 5-års plan det har jag inte. Det står i alla böcker att man skall ha det, med någon lång utveckling, men jag vet inte.

Långsiktiga mål och planer eller inte? ”Mattan AB” framstod som en framgångssaga och min nyfikenhet på hur Jespers arbete går till ökade.

Jesper: Det är kanske lite ovetenskapligt på ett sätt (...) Jag tar mig mycket tid att be faktiskt, att fråga GUD. Då får jag idéer. Det har funkat rätt bra hittills. Sen har jag en affärsmentor, och det är väldigt bra för mig. Vi träffas fyra gånger per år under två dagar, varje kvartal då, och går igenom strategin och bollar, utvärderar och blickar framåt. Det är skönt att ha någon som kommer utifrån och som kan se skogen när jag kanske ser alla träden bara. Så bollar jag också med honom via mail eller telefon veckovis. Så det har varit en väldigt hjälp. Annars hade jag varit i diket för länge sedan kan jag erkänna. Om jag inte hade haft någon med lite mer erfarenhet som står utanför lite grann.

Under vårt samtal växer det fram en tvetydig bild av arbetet. Å ena sidan tycks Jesper agera mycket utifrån magkänsla, ta det som det kommer och lösa saker på vägen. Å andra sidan avsätts det mycket tid för att tänka och fundera. Även om det inte finns någon övergripande plan för hela företaget övervägs varje enskilt projekt noga med hjälp av en affärsplan innan det sjesätts.

Jesper: ...sedan försöker jag alltid göra en affärsplan. Det är jag ganska hård med från början, att göra affärsplaner...(…) för varje ny produkt. Och sen försöker vi följa den här planen. Jag försöker att inte ta så mycket beslut under vägens lopp. Man kanske reviderar den efter ett halvår men sen gör man en ny plan ..sen får man köra på den här lite envist. För det är lätt att man under vägens lopp ser där ser det

lite grönare ut på grannens gräsmatta, så försöker man ändra riktning så när man kommer dit så är det inte så grönt för då är det plötsligt bra där borta, och så hoppar man så där. Andra företag, konkurrenser, har kanske varit mer hoppiga så. Dom ser möjligheter och så lägger dom till en grej till i sortimentet. Istället för att vässa sig och bli bra på någonting så byter man hela tiden fokus för där är en öppning och där är en öppning. Då blir man EPA eller Coop forum på nätet. Man säljer allt.

Just fokus är något som Jesper återkommer till flera gånger under intervjun.

Jesper: Jag har gjort ganska många affärsplaner som det aldrig har blivit någonting av. Som kanske kunde blivit jättebra, men jag är rädd att jag själv skulle bli väldigt splittrad, för många bollar i luften, och jag är kanske inte bra på att fånga alla bollar (...) Jag är lite rädd för du vet Pluto på julafton, han fångar alla dom här glaskulorna i granen, så har han alla tassar fulla så han kan inre röra sig. Har man alla dörrar öppna och försöker göra allting så kan man inte göra någonting egentligen. För man binder sig.

Men trots att Jesper inte vill splittra sitt fokus hade han precis beslutat att införa en helt ny produktgrupp. Återigen grundat på ett behov inom familjen.

Jesper: Det var också en tillfällighet. Jag var nere på en mäsas i Kina för ett år sedan drygt. Så gick jag runt och tittade lite och såg ett väldigt snyggt...räcke... Mina föräldrar ville i somras köpa ett sådant men baxnade för priset, för det skulle kosta 2500-3000 kr metern. Så jag pratade lite med honom och fick en bra kontakt och det känns som en väldigt bra produkt, lite unik, som kan konkurrera ut dom andra som finns på marknaden idag (...) Så gjorde vi en lite affärsplan på det (...) Jag gjorde en grov budget. Jag älskar faktiskt siffror, ända sedan jag var liten. Excell är favoritprogrammet, det är bättre än SVT. Siffror är roligt. Jag har en fascination, har roligt med siffror. Så många budgetar blir det. Så det gjorde jag tidigt. Jag såg att det fanns en bra marginal här. Det finns en bärighet i det här. Så då anställde jag en kille för vilken första uppgiften var att skriva en affärsplan, göra mer konkurrentanalys osv.

Beskrivningen av hur en helt ny produkt kom in i verksamhetens utbud tyder på att Jesper agerade självständigt även vid stora beslut. Visserligen nämns både Gud och en mentor som stöd i arbetet, men i övrigt tycks inga inspel ske. Inte ens från personalen.

Jesper: Det kan bli rörigt om alla ska vara inne och peta i alla bitar eller beslut, det fungerar inte. Men så har jag anställt ganska många bromsar också, jag själv är ganska framåt och behöver folk som bromsar mig lite. Så jag har medvetet anställt folk som kan tänka lite kritiskt och som kan se svagheter och som kan strukturera saker. Jag kan inte bolla alla idéer med dom för dom är rätt duktiga på att döda alla idéer...Det finns några då som jag bollar mer idéer med här på kontoret också...Det misstaget gjorde jag i början, att jag bollade med fel personer.

Återigen en tvetydig bild: Det finns bromsar anställda, men de nyttjas inte då de bromsar! Den sammantagna bilden under samtalet är en VD som agerar och tar beslut på egen hand. Visserligen involverades personalen till viss del, men inte utifrån perspektivet att de tillförde någon kunskap i processen, utan för att de skulle känna sig uppskattade. Inte heller några andra, utöver den tidigare nämnda mentorn och Gud, externa aktörer involverades då det inte ansågs finnas något behov eftersom man kanske inte skall titta för mycket på vad som händer i omvärlden och vad konkurrenter gör.

Jesper: Jag är dålig på att hålla mig ajour i Sverige tycker jag, med konkurrenter å så. Kanske borde lägga mer tid på det men...Jag tänker att är man som alla andra, då blir man som alla andra. Jag åkte till USA på lite konferenser, internetkonferenser, så man kan få lite annan input än standard. För gör man som alla andra så blir man som alla andra. Då blir man en i gänget bara. Man vill ju sticka ut på något sätt, annars så går det för mig som för alla andra.

Under hela intervjun förmedlar Jesper en trygghet i sina val. Han tycks hela tiden utgå från sina egna tankar och känslor och tvekar inte att fullfölja sin planerade väg. En förklaring kan vara att han väljer att avgränsa sitt informationsintag och genomför en stor del av sina funderingar i lugn och ro.

Jesper: Det är nog när jag stannar upp, som jag får inspirationen. Tar en promenad ute vid havet eller hemma. Sätter mig bara. För mig är

det att ta tid med GUD. Be, läser bibeln, skriver brev till honom. Ibland när tankarna flyger kan jag bara skriva så brukar han tala till mig. Det har han gjort i väldigt många år. Får man lite idéer. Jag åker inte så väldigt mycket på företagsseminarier och sådant där. Jag tycker det är så mycket tjafs om pengar bara. Det är bara snack om avkastning och att maxa det här och pressa (...) För mig kommer mycket idéer när jag sitter i lugn och ro för mig själv. Jag pratar med Gud. Sen har jag min mentor, bollar idéer...(...) Jag är också envis, jag vill gärna ge det en två till tre år, för tror jag att idén är från Gud så måste den vara bra, och då är det värt att vänta lite grann. Ibland är jag lite före min tid med idéer, marknaden är inte riktigt mogen än. Men jag vill inte lägga ner så fort, har jag en idé som jag tror på så måste det vara lite passion i det, då får jag köra det här i tre år i alla fall, utan att byta riktning för mycket, utan att hoppa. Sen kan man ju vidga, men med huvudfokus på det man fick när man satt ned i lugn och ro och tänkte och funderade...

Jesper själv tillskriver Gud både lugnet och en stor del av framgången och ser ingen anledning att förändra sitt arbete.

Jesper: Det har fungerat väldigt bra än så länge

4.6 Sammanfattning

Då denna grupp av företagsledare beskriver ett arbete innehållande ett fåtal personer, något som de utför själva eller med hjälp från någon enstaka annan person, kan det benämnas som ett centraliserat socialt interaktionsmönster. Det kan exempelvis vara ett par delägare som tillsammans delar alla tankar och beslut utan inspel från andra aktörer eller fall där enbart enstaka medarbetare involveras i arbetet. I det här kapitlet beskriver företagsledare hur de klarar sig själva och att de inte ”behöver någon att bolla med” utan ”bollar med sig själv”. Bilden som förmedlas är en oberoende och självständig företagsledare som ensam, eller med hjälp av någon enstaka persons inspel, kan analysera situationen och identifiera ändamålsenliga åtgärder.

Att företagsledaren använder sig av ett centraliserat socialt interaktionsmönster har olika förklaringar. En del uttrycker det som att det är ”bekvämt” att bestämma själva så att de slipper ”obekväma tankar”. Här uttrycks en rädsla för att många involverade personer kan leda till svårigheter att kontrollera situationen varför man väljer att avgränsa arbetet till en mindre

och mer hanterbar grupp. Andra lyfter fram en upplevd svårighet för andra att sätta sig in i beslutssituationen. Ytterligare ett argument för ett centraliserat interaktionsmönster är att andra personer upplevs sitta för långt ifrån ”beslutets konsekvenser” varför de inte anses fullt ut kunna förstå situationen. Även om det av olika anledningar hos företagsledaren finns en önskan om att involvera ytterligare personer i sitt arbete framställs en situation där det helt enkelt inte finns någon att involvera. Oavsett vilken förklaring som ligger till grund för det centraliserade interaktionsmönstret innebär det att företagsledaren är relativt ensam i sitt arbete.

Ett annat karaktärsdrag för denna grupp av företagsledare är dess interna orientering. När företagsledarna använder andra personer tillhör de organisationens linje eller hierarki. Vanligtvis handlar det då om en annan delägare eller någon enstaka medarbetare. En förklaring till den interna orienteringen är enligt företagsledarna svårigheten för externa personer att verkligen förstå den aktuella verksamheten, vilket gör att det upplever det kosta mer än det smakar att använda sig av externa personer. I gruppen finns företagsledare som beskriver hur de fick ”sitta och förklara allting” varför de inte såg ”någon som helst fördel” med en extern person.

Bland företagsledarna i Grupp A beskrivs också betydelsen av att arbeta i eller kring själva produktions- och leveransprocessen. Det uttrycks en strävan efter närvaro i vardagen. Eventuella filter mellan företagsledaren och produktionen plockas bort. Istället vill företagsledaren placera sig nära händelsernas centrum. Företagsledaren befinner sig främst i själva affären. Därför kan det benämnas ett horisontellt interaktionsmönster. Förklaringarna till den horisontella orienteringen är flera. Dels uttrycker många av företagsledarna att de trivs bättre i den mer operativa miljön och därför vill tillbringa mesta möjliga tid i närheten av produktion och leverans, men det handlar också om att en mer verksamhetsnära position ger bättre tillgång till information. Oavsett vilken förklaring som ligger till grund för beteendet innebär det att en väsentlig del av företagsledarnas arbete sker med en horisontell orientering, vilket innebär att de tillbringar mycket tid i och kring produktions- och leveransprocessen.

Den här kategorin av företagsledare är också informella i meningen att de samtal som genomförs ofta sker spontant i vardagen där frågan uppstår. Företagsledarna säger sig minimera traditionella förutbestämda och formaliserade möten då de anses kunna påverka flexibilitet och snabbhet negativt. Istället förespråkas ett arbete som sker vid behov och där företagsledarna löser saker efter hand som de uppstår på plats.

Företagsledarna i Grupp A använder sig också mycket av personliga möten. Det är genom direkta samtal i vardagen som lösningar på problem och

utmaningar identifieras. Arbetet kan också beskrivas som induktivt då företagsledarna beskriver att de utvecklar sin förståelse i första hand med hjälp av observationer, egna erfarenheter och experiment. Arbetet framställs som innehållande en utforskande karaktär där företagsledarna lär genom testresultat-slutsats. Nya observationer och erfarenheter leder till justerade strategiska tolkningar. Sammantaget kan arbetet hos Grupp A karaktäriseras som centraliserat, internt, horisontellt, informellt, personligt och induktivt orienterat.

I nästa kapitel presenteras en annan grupp av företagsledare som delvis förmedlar likartade beskrivningar, men som också skiljer sig på ett antal väsentliga punkter.

5. Grupp B

En kategori av företagsledare beskriver sitt arbete som innehållande ett fåtal aktörer i kombination med formella möten och systematiska procedurer. Några av företagsledarna uttrycker det som att de distanserar sig från den operativa vardagen för att bygga upp verksamhetens organisation och dess långsiktiga affärer. Utveckling av förståelse beskrivs i huvudsak ske vid styrelse- och ledningsgruppsmöten som erbjuder ett forum för att ventilerat förutbestämda frågor och formella analyser. Externa personer i arbetet utgörs vanligtvis av externa styrelseledamöter eller olika typer av expertkonsulter. Denna typ av arbete beskrivs av vad som här benämns Grupp B.

I likhet med de företagsledare som kategoriserats i Grupp A har de 18 företagsledare som placerats i Grupp B en genomsnittsålder på 50 år. Det är således ingen åldersskillnad mellan företagsledare i Grupp A och B. Utbildningsnivån inom Grupp B påminner också om den förra gruppen då ungefär hälften av företagsledarna har en grundskoleutbildning som högsta utbildningsnivå, medan andra hälften genomfört högskolestudier. Det finns emellertid en liten skillnad i att något fler i denna grupp av företagsledare har ekonomisk inriktning på sina studier. En väsentlig skillnad i denna grupp av företagsledare är att betydligt fler har arbetslivserfarenhet från andra större organisationer innan de intog nuvarande position. Företagen de är verksamma inom har också här en stor spridning mellan olika branscher. Här finns verksamheter inom handel (4), teknik (4), datatjänster och program (2), tillverkning (2), dagstidningsutgivning (1), marknads- och opinionsundersökning (1), måleri (1), personaluthyrning (1), transport (1) och värme och sanitetsarbeten (1) representerade. Genomsnittsföretaget startades 1995 och hade år 2012 26 anställda och omsatte 60 miljoner (median = 39 miljoner). Företagen har således samma snittålder som de företag där företagsledarna i Grupp A är verksamma inom. Även antalet anställda är snarlikt, 26 i jämförelse med 25, medan omsättningen är högre. I jämförelse med företagsledare inom Grupp A är det inom Grupp B fler som är utan ägande i aktuellt företag (5 st). Det är också betydligt färre som har ett majoritetsägande (33%). Företagsledarna är således i högre grad underställda och jämställda med andra ägare, även om antalet ägare i respektive bolag är ungefär detsamma.

5.1 Fokus på ledning och styrelse

Ett typiskt karaktärsdrag för företagsledare i Grupp B är att arbetet är relativt centraliserat och avgränsat till företagets ledning. Det handlar då inte längre om ett arbete med en ensam ledare, utan om ett arbete som avgränsas till ett fåtal personer. Hos denna grupp av företagsledare berättas det exempelvis om delägare, ofta två stycken, som kontinuerligt diskuterar hur verksamheten skall utvecklas, utan att involvera någon annan i samtalen.

”Sen har jag och Kennet (Egen not: den andre delägaren) möten hela tiden kan man säga...dagligen. Löpande avstämningar hela tiden (...) Vi har en väldigt fin situation i att jag och Kennet är väldigt samspråkiga och fungerar bra ihop. Det blir en dialog som oftast blir en gemensam bild som vi sen kan jobba efter...” (29)

Enligt andra beskrivningar deltar någon enstaka medarbetare i kontinuerliga samtal. Samtalen beskrivs fortfarande som avgränsade till ett fåtal personer, men ledaren har gjort en bedömning att någon medarbetare besitter en sådan kompetens att vederbörande kan bidra till företagets utveckling till den grad att den bör involveras i företagsledarens arbete.

”Jag jobbar väldigt mycket med vår kvalitetsansvarige, vi bollar väldigt mycket, hon tänker väldigt mycket själv som hon delger till mig, så hon och jag vi diskuterar väldigt mycket olika och det gör att det surrar väldigt mycket att det blir strategier utav det här.” (8)

Vanligtvis motiveras involveringen av den specifika medarbetaren att vederbörande besitter en eftertraktad specialistkompetens. I flera fall beskrivs medarbetaren tillhöra en formell eller informell ledning. Bland företagsledare som i denna studie kategoriserats som Grupp B förekommer nämligen begreppet ledning flitigt i intervjuerna. En stor del av företagsledarens arbete beskrivs ske i ledningsgruppen. Men en företagsledning behöver inte nödvändigtvis bestå av personer som till vardags befinner sig i verksamheten. En del av ledarna i denna grupp vittnar om hur de etablerat ett litet team innehållande också personer vars huvudsakliga sysselsättning sker utanför verksamhetens väggar. Tillsammans bildar de en sorts ledningsgrupp som kontinuerligt träffas för att fatta beslut om kommande utvecklingssteg. En vanlig roll för dessa externa personer beskrivs som någon form av processkonsult.

”Vi har involverat dom (egen not: konsult) mycket i dom här resonemangen, som mentor och vägledare i diskussionerna. Även om slutsatserna och valen är våra egna så är det ändå bra att ha med någon som hjälper att styra och sortera i dom dialoger vi har.” (19)

Men berättelserna från denna grupp av företagsledare innehåller också beskrivningar av ett styrelsearbete och vilket stöd externa styrelseordföranden kan ge. Oavsett roll framställs någon extern person som en viktig kugge i företagsledningens arbete genom att de erbjuder alternativa perspektiv och hjälper till att strukturera arbetet. En del av företagsledarna upplever sig fångade i vardagen och beskriver hur svårt det är att utveckla en övergripande bild av verksamhetens situation och vad som behöver göras. Vardagen tar överhand, man anser sig inte se skogen för alla träden. Då ser dessa företagsledare en fördel i att använda någon annan som stöd.

Att använda någon utifrån i arbetet anses också ha en social aspekt. Speciellt för företagsledare i familjeföretag kan det upplevas som tärnande att både på arbetstid och fritid interagera med samma personer. Men även situationer med få medarbetare och långa arbetsdagar beskrivs som påfrestande. Företagsledarna upplever det då som befriande att få ta del av någon annans perspektiv på saker och ting. En extern kraft som upplevs tillföra energi. Men trots ovan nämnda fördelar avgränsar företagsledare i Grupp B inspielen till ett fåtal aktörer. Anledningarna tycks vara flera. För det första beskriver företagsledarna att de inte anser att det finns behov av ytterligare kompetens, en upplevelse som de delar med flera av företagsledarna i Grupp A. De berättar att de själva har utvecklat företagen till den position de är i idag, vilket för de flesta företagen i denna studie innebär en relativt framgångsrik resa, varför ändra ett framgångsrikt koncept? Dessutom berättar de att det finns en ledning som tillfredsställer det upplevda behovet av stöd.

”Jag anlitar inte någon expert eller går på någon kurs. Jag kan ju varenda vrå och varenda del i det här konceptet eftersom det är jag som skapat det så jag kan ju varenda litet gruskorn. Och så har jag dels ledningsgruppen och dels ägargruppen och dels möjlighet att testa på organisationen...så, nej det sköter vi själva.” (48)

En annan förklaring från företagsledarna till varför de avgränsar sitt arbete till ett fåtal personer är en rädsla för att många personer leder till för mycket information. Att ta in ytterligare personer i sitt arbete befarsas då leda till svårigheter att överblicka situationen. Därför väljer dessa företagsledare att avgränsa arbetet till en mindre grupp och en hanterbar mängd information.

”Om man är för öppen för allting så tappar man fokus på det man gör, och har svårt att fokusera på det som verkligen är viktigt. Så jag försöker sålla bort och skära bort i tillvaron rätt mycket för att det inte skall bli information-overload liksom. Jag har sett många exempel där man inte ser helheten, jag vill inte säga att jag är jättebra på det, men jag försöker att inte ta ut information om allting. Då tror jag man kan drunkna i det.” (29)

Ytterligare en förklaring som lyfts fram har med tiden att göra. Att utveckla ett företag upplevs kräva ett sådant fokus att det inte finns något utrymme för inspel från ytterligare externa personer.

”Jag får hundratals mail varje månad om att man skall gå på den ena kursen efter den andra, men jag har inte den tiden. För att kunna bygga ett företag som växer i denna takten som vi gör då måste man koncentrera sig på det man gör (...) Så jag går inte på sådana där morgonmöten och sådana saker.” (48)

Sammantaget gör det att företagsledare i Grupp B använder sig av en mindre grupp, vanligtvis en delägare och kanske något stöd i form av en extern styrelseordförande och/ eller en processkonsult, i sitt arbete.

5.2 Många möten

Företagsledare i Grupp B beskriver möten som den primära arbetsformen. Här anses företagsledarens bild av verksamheten och dess behov främst utvecklas vid styrelsemöten och ledningsgruppsmöten. Dessa tillfällen har en mer formell karaktär i meningen att det är allmänt känt vilka som förväntas delta vid respektive möte, var det sker samt vilka regler som används av involverade personer. Mötena följer också en för deltagande personer känd procedur. Allt för att skapa struktur och förutsägbarhet i relationer. Företagsledare i Grupp B uttrycker att det är viktigt att beslut fattas i rätt forum vid rätt tillfälle.

”Det har diskuterat från och till, det är en sådan sak som varit upp på var och vartannat styrelsemöte... man bordlägger och bordlägger tills vi hade strategimöte då så kände man att vi får på något sätt satsa lite och göra något och då tog vi det på strategimötet som var i våras då

för drygt ett år sedan.” (49)

Enligt företagsledarna i denna kategori erbjuder respektive möte ett forum för att ventilerade förutbestämda frågor inom olika områden och på olika nivåer som sedan koordineras till en sammanhängande dialog. Exempelvis beskrivs styrelsemöten som en vanlig plats för omvärldsanalyser, att ifrågasätta verksamheten samt att styra tempot i arbetet. Genom att i styrelsen sätta upp mål och följa upp vilka aktiviteter som genomförts vill företagsledaren upprätthålla verksamhetsledningens fokus på utveckling. Dessa planer översätts enligt beskrivningarna sedermera till aktiviteter i vardagen av någon form av ledningsgrupp, en mer operativt inriktad gruppering. Men enligt företagsledarna är processen ofta av en mer iterativ karaktär, vilket innebär att information och beslut bollas mellan styrelse och ledning för att i olika steg förädlas.

”Hur vi styr och utvecklar den är väldigt mycket i ledningsgruppen idag...med en avstämning från styrelsen. Styrelsen lägger en övergripande, hit vill vi, det här skall vi uppnå. Den här takten känns sund och rätt för oss, och sedan försöker vi förverkliga det då på ett eller annat sätt. Samtidigt kommer ju inspelen till...styrelsen drömmer ju inte fram sina scenarier, utan det är nog snarare så att ledningsgruppen och ledningen i sig snarare är den som skapar vägarna framåt, och förankrar dem i styrelsen som känner att det känns rätt.. (19)

Såväl styrelsemöten som ledningsgruppsmöten beskrivs som regelbundna och relativt frekvent återkommande. Med hjälp av mötesorienteringen säger sig företagsledarna kunna fokusera arbetet till särskilda tillfällen. Istället för att sprida ut arbetet till en rad olika platser väljer dessa företagsledare att avgränsa arbetet till i första hand förutbestämda tillfällen på väldefinierade platser. Orsakerna till att dessa företagsledare väljer att fokusera sitt arbete till särskilda möten är flera. En förklaring är att företagsledaren genom att formalisera arbetet med hjälp av möten anser sig skapa struktur och tydlighet för berörda aktörer.

”Jag vill vara tydlig och relativt formaliserad, att det finns på pränt och syns, så att det blir formaliserat på ett sätt så att alla vet tydligt vad som ska göras... så att man har mycket möten” (34)

En annan förklaring handlar om att mötesformen ger en möjlighet att föra samman olika typer av deltagare som kompletterar varandra. Tack vare att personligheter blandas upplever företagsledarna att det skapas mer livliga och fruktbara diskussioner där deltagarna tillsammans utvecklar en bättre förståelse. Fler perspektiv anses ge en mer kvalitativ beslutsprocess och ett syfte med möten är därför att involvera personer som kan ifrågasätta och utmana företagsledarens sätt att se på saker och därmed utveckla och sortera tankar om alternativa vägval.

”Vi vill ju ha någon som har andra kompetenser där och som kan hjälpa oss att tänka på andra saker som inte vi tänker på.” (19)

Ytterligare en förklaring som denna kategori av företagsledare ger till användandet av mötesformen utgår från bilden av att mer mogna företag använder sig av en formell mötesstruktur. I strävan att framstå som ett framgångsrikt och moget företag skapar företagsledare olika grupperingar och strukturer. Allt utifrån en förväntan om att de ändå kommer att behöva byggas upp inom en inte alltför lång tidsperiod.

”Lite grann har vi skaffat oss en kostym som tillhör ett större företag... Nu har vi byggt upp strukturerna, nu handlar det om att gå tillbaka till det här med marknad och försäljning och få fart på tillväxten lite grann, för att matcha kostymen lite.” (38)

En konsekvens av mötesorienteringen är att dessa företagsledare ofta distanserar sig från den operativa vardagen. Företagsledarens fokus riktas mer mot uppbyggnad och underhåll av mötesstrukturer och beslutsprocesser. Mötesstrukturen kan ibland upplevas som lika viktig som själva innehållet. Vardagliga och mer produktionsinriktade arbetsuppgifter lämnas för mer ”övergripande” frågeställningar. Företagsledarens arbete avgränsas till att i första hand ske inom verksamhetens väggar, men med en distans till produktionens processer och medarbetare, ofta i lednings- eller styrelsemöten.

5.3 Stort utrymme för verktyg och dokumentation

Grupp B kännetecknas också av att administrativa verktyg och omfattande analyser får ett stort utrymme i arbetet. Bland dessa företagsledare lyfts ofta planer, budgetar, trend analyser och systematiska arbetssätt fram som viktiga.

”Gör alltid en långtidsplan, eller den har varit tre år, där vi sätter ekonomiska...ett + tre år, alltså fyra år blir det egentligen då. Budgeten periodiserar vi månadsvis, ned på kontonivå. Så vi lägger en hel del ekonomistyrningsresurser från början...det går fan inte att köra detta utan att veta vart är du på väg. För då kör du ned i diket ganska snabbt.” (15)

Företagsledarna beskriver hur man använder sig av administrativa och strategiska verktyg som mötesstöd. Allt för att få en så strukturerad diskussion som möjligt. Varje steg i arbetet genomförs med tanke på kommande steg i proceduren. Resonemang landar i målsättningar som översätts i aktiviteter. Syftet är enligt företagsledarna att involverade personer, med hjälp av verktygen, skall få veta vad som måste göras för att nå verksamhetens målsättningar.

”...jag vill vara tydlig och att det är relativt formaliserat, att det finns på prant och syns, så att det blir formaliserat på ett sätt så att alla vet tydligt vad som ska göras.” (34)

Enligt deras beskrivningar är mötena välplanerade med tydliga syften och dagordningar, med förhoppning att göra dem relativt förutsägbara. Kontroll tycks vara ett honnörsord i arbetet varför de vill undvika överraskningar i mesta möjliga mån.

”Jag har förberett en agenda vad vi ska diskutera och att folk har vissa saker att framföra, som nu senaste kanske vi hade tio st punkter som vi skulle diskutera och utifrån dem då hade folk fått dem och föredra lite och berätta om hur man ska se på... de bitarna och då fördes det diskussioner kring dem, så det ploppar upp väldigt få saker från noll liksom kring de områdena.” (49)

Företagsledare i Grupp B beskriver också att officiella dokument samt rapporter och prognoser som ofta förmedlas via dags- och facktidningar är viktiga inslag i deras arbete. Då det finns mycket information med potential att vara avgörande för verksamhetens framtid gäller det att hålla sig uppdaterad på många fronter.

”Jag läser dagstidningen varje dag, på internet naturligtvis, man tittar på nyheter...Det gäller ju att hålla sig informerad både så att säga

nationellt och internationellt. För du vet inte vad som kommer att påverka mest.” (48)

Om arbetet faller väl ut resulterar insatserna från involverade personer i tydliga riktlinjer för framtiden. Det kan, enligt företagsledarna, exempelvis vara i form av en skriftlig affärsplan där det framgår vad som skall genomföras under de närmast kommande åren. Men det kan också vara olika typer av policy-dokument. Dokument som på olika sätt enligt företagsledarna anses skapa en tydlighet i företagets vägval och som därigenom styr upp beteendet i organisationen och skapar en känsla av kontroll.

”Vi hade nått det vi tyckte och ville, lite för tidigt, så det var dags att sikta någonstans längre fram så att vi inte bara står och trampar vatten. Även om vi tjänar pengar och utvecklas så vill vi ha en tydlighet i vart vi är på väg. Så vi lade en ny strategi 2011-2015...” (19)

Bland företagsledarna i Grupp B ligger således fokus på systematiska arbetsätt, administrativa och strategiska verktyg, dokumentation och mycket sekundärdata. Syftet är att åstadkomma en legitimitet för arbetet genom en skriftlig affärsplan med tydliga riktlinjer för den framtida verksamheten. Detta är fundamentalt annorlunda i jämförelse med Grupp A's mer utforskande karaktär där företagsledarna testar sig fram och låter erfarenheterna ligga till grund för kommande beslut.

På kommande sidor följer ytterligare fallstudier för att i närmre detalj illustrera karaktären hos Grupp B. Fallstudie tre visar på hur företagsledarens arbete avgränsas till inspel från ett fåtal personer, i det här fallet övriga delägare och en extern styrelseordförande som hjälper till att styra upp arbetet under styrelsemöten. Något behov av ytterligare input från personer utanför ägarkretsen verkar inte föreligga. De samtal som sker med medarbetare beskrivs som primärt syftande till att förmedla fattade beslut. Fallet visar också på andra kännetecken för Grupp B: fokus på organisation och strukturer samt formella procedurer. Med hjälp av fallstudie fyra illustreras en företagsledares mötesorientering och en distansering från verksamhetens vardag för att ägna sig åt mer övergripande frågor. Företagsledaren lyfter fram olika formella grupperingar som primära platser för arbetet. Enligt hennes beskrivning sker arbetet med ett fåtal andra i ägargruppen och ledningsgruppen, utan inspel från medarbetare eller andra externa personer.

5.4 Fallstudie 3

”Vi har så bra koll på marknaden att vi kan sätta affärsplanen...med vår egen kompetens”

Carl: Efter gymnasiet så satsade jag heltid på tennis...åkte runt i världen och spelade på lägsta typen av ATP-turneringar. Satsade på det i två år 96-98, men då kände jag att jag inte kommer att bli topp, man behöver ju vara en topp 200 i världen för att kunna, jag var rankad ungefär 1000 i världen, då insåg jag att jag inte var tillräckligt bra för att livnära mig på det. Då åkte jag över till USA på stipendie där och pluggade i fyra år till maskiningenjör...så betalade tennisen studierna, så hade man fått ut något av det.

Efter studierna i USA ville Carl hem till Sverige igen. Men för att kunna söka ingenjörsjobb behövdes en svensk maskiningenjörsexamen, så han satte sig i skolbanken på Chalmers i 1,5 år innan han klev ut i arbetslivet. Men trots en initial önskan om att bli expert på sitt tekniska område hamnade Carl allt mer i projektledarroller och hantering av människor, något som han tyckte var kul. Parallellt med Carls framfart som projektledare ställdes hans fars företag, VALAB, inför nya utmaningar. De hade köpt ut en delägare och behövde förstärka företagsledningen varför de vände sig till Carl med en förfrågan. Trots att han tidigare svurit på att aldrig börja jobba på VALAB, vilket bland annat grundade sig i erfarenheter från många års sommarjobb som ung, blev lockelsen för stor.

Carl: Jag funderade lite och tänkte att det är en sådan chans man aldrig får, att få vara med och påverka ett företag, ett väletablerat som det här var. Så jag tackade ja till det och började här hösten 2008...så tog jag över som VD i april 2011.

VALAB hade under 30 år förnyat, underhållit och renoverat vatten- och avloppssystem. Det var således ett väletablerat företag. Men det fanns ett problem: företagets grundare var inte överens om hur verksamhetens skulle utvecklas. När Carl klev in i verksamheten inledde han därför med att utarbeta en affärsplan.

Carl: Den första affärsplanen...var så att jag skrev vad jag tyckte och trodde, och tog i lite och så...och då baserade jag det på en mall, jag hade gått lite kurser, man får lite bra förslag, då plockar man ihop från lite olika...olika sätt att se på det...hur man bygger upp en affärsplan. Så kom jag med ett förslag, för Sten och Jan var inte den typen som konkretiserar. Det är väl mer som civilingenjör man har skrivit mängder av rapporter så för mig är det naturligt att skriva och normalisera saker....det var ingen marknadsundersökning på den nivån, det var bara en känsla (...) Vi tre blev likriktade. Vi blev överens om hur VALAB skulle växa då.

Den utarbetade affärsplanen implementerades sedan hos medarbetarna i samband med en företagsresa där alla under trevliga former fick ta del av ägarnas planer för framtiden.

Carl: Alla tjänstemän fick en liten modifierad affärsplan. Det mesta var med men vissa grejer var borttagna. Så alla fick en affärsplan att se då... en aktivitetsplan med de viktigaste aktiviteterna, när vi ska utöka med det, där även vilka mässor vi är med på, lite när vi skall anställa upp och när vi ska utöka med en enhet inom det området.

Resultatet lät inte vänta på sig. Enligt Carl blev resultatet nästan bättre än väntat.

Carl: Det roliga var att se att bara genom att vi gick ut med den här affärsplanen...så har ju det följts klockrent... det visade att bara vi gick ihop och gemensamt sa vart vi skulle nå och ville nå, så nådde vi dit (...) För tidigare var det så, det har inte varit ute. För varken Sten eller Jan, ägarna då, dom hade ingen plan själva och då visste ingen annan anställd heller vad planen var för att den fanns inte.

Därför hade Carl fortsatt att lägga stor vikt vid affärsplanen, och att precisera vad som skulle göras samt i vilken ordning.

Carl: Nu håller vi på med den nya affärsplanen...vi tar fram på tre år nu också. Så sätter vi ett femte år, utan att ha några konkreta planer... år ett, två och tre är vi konkreta med, hur ska vi satsa på marknad, marknadsstrategier, säljstrategier, ja dom ekonomiska målen också är konkreta då, och hur vi ska expandera. Vilket produktområde som

skall expandera, när och hur...också lite generella strategier hur vi ska jobba och vad vi skall fokusera på.

Ett arbete som gjordes tillsammans med delägarna.

Carl: Jag tar fram grunden...delägarna som gör den. Jag kommer med ett förslag, jag vet ju vad dom andra tycker och tänker och vill också, så jag formulerar ihop det. Sen hade vi en hel dag tillsammans vi delägare, där vi penetrerade affärsplanen och var överens om den och tittade vad som är rimligt, vad vi tror om marknaden och hur vi ville växa. Så att alla vi fyra är med på banan, att vi vill åt samma håll...Sen får försäljningschefen skriva delen för försäljning och marknad...Vi känner ju vår marknad så väl, så vi är inte där och gör marknadsundersökningar för att se underlaget osv. Det kanske vi behöver framåt när vi ska expandera på nya områden, men hittills känner vi att vi har så bra koll på marknaden att vi kan sätta affärsplanen på det sättet, med vår egen kompetens, internt, om marknad kunder.

Carl upplevde således inget behov av input till arbetet från några utanför ägarkretsen. Det fanns emellertid en halvextern person vars inspel Carl uppskattade.

Carl: Vi införde...för två år sedan ett riktigt styrelsearbete....minst fyra möten per år, med en extern styrelseordförande som vi tog in. Så honom pratar jag med och det är skönt. Att jobba varje dag med sin farsa det kan ju vara rätt jobbigt bara det. Så det är skönt att kunna prata med honom också. Det är viktigt att ha det. Någon extern i styrelsen som kommer utifrån och som kan tala om, eller se på det med lite färskt blod eller lite andra ögon, man blir rätt hemmablind, vi fyra delägare. Och sitter bara vi där är det lätt att man snöar in på för operativa saker (...) Innan vi tog in en extern ordförande blev det ofta väldigt grötigt, vi höll inte isär koncepten... Ägarledda företag, man har ju många hattar egentligen, man blandar lätt ihop olika roller och så blir det bara snack på alldeles för detaljerad och operativ nivå. Så då är det bra att ha en extern styrelseordföranden som ser när man smalnar in sig för mycket så att säga.

Ytterligare en sak som hade lyft kvaliteten på arbetet var inträdet av arbetstagarrepresentanter i styrelsen.

Carl: Det har jag sett som positivt...det är jätte bra med dom, för dom kommer också in med ett annat perspektiv och då blir det ett annat fokus i styrelsen (...) Även dom här arbetstagarrepresentanterna kommer med bra och vettiga åsikter.

Men i övrigt var medarbetare ingen prioriterad informationskälla. Den interaktion som förekom syftade primärt till att förmedla fattade beslut, och utvecklingen gick i riktning mot att involvera medarbetarna allt mindre.

Carl: Det är enormt kul att få vara med och bestämma hur saker skall fungera. Alla måste ju få vara delaktiga och känna sig delaktiga, det har jag ju tänkt och varit noga med från början, men man märker själv som VD att det är lätt att bara fatta beslut utan att man tänker på att dom kanske inte riktigt är med på tåget. I början tänkte jag jätte mycket på det. I början kanske man är mer ödmjuk, sedan kanske man glömmer av det...

För att förhindra en eventuell upplevelse av en VD som tar för mycket beslut själv, utan dialog med medarbetare, hade Carl nyligen inrättat en ledningsgrupp som träffas varannan månad.

Carl: Jag vill ju använda den för att bolla beslut, och få ut...så att inte folk får känslan att man fattar beslut själv. Det är något man märker hur känsligt det är att folk vill vara informerade, men det får vara en avvägning hur himla informativ man skall vara, för om alla visste allt då skulle dom inte kunna sortera tankarna. Ledningsgruppen är ett utmärkt forum att bolla vissa beslut i innan dom fattas, så hjälps vi åt att sprida det internt...Men vi är tydliga med att ledningsgruppen är VD's stödorgan, för besluten är ledningens ansvar.

Arbetet skedde således till allra största del inom ägarkretsen, med minimal extern input. Carls huvudfokus låg på att bygga organisation och strukturer. Det var en kombination som Carl trivdes med och som hade lett till framgång.

Carl: Det är det jag tycker är kul, hur vi jobbar med ett flöde och strukturerat så att vi har en grund att stå på, alla system vi använder att dom är byggda så att man kan växa på det (...) jag vill vara tydlig och att det är relativt formaliserat, att det finns på pränt och syns, så att det blir formaliserat på ett sätt så att alla vet tydligt vad som ska göras (...) VALAB har ju växt väldigt mycket under den här tiden, så nu i år och förra året har det varit väldigt mycket jobb. Förra året ökade vi 50% både i omsättning och personalstyrka då. Nu gäller det att bygga struktur för att orka växa mer.

5.5 Fallstudie 4

”Jag har inte den dagliga kontakten med organisationen...”

Jenny: Jag har alltid känt mig älskad av mina föräldrar, och alltid fått veta att jag kunde bli precis vad jag själv ville. Att det är helt och hållet upp till mig, att dom alltid hade stort förtroende för mig, vilket gjorde att jag aldrig varit rädd för att prova. Att vara trygg i sig själv och att ha modet utan att vara dumdristig.

Och nog har Jenny provat på, åtminstone på att vara företagare. Hennes 40 år av yrkesverksamhet innehåller företagande i form av ett konstgalleri, en inredningsbutik, ett företag inom friskvård och i det här fallet uthyrning av personal för hushållsnära tjänster.

Jenny: Grunden för den här verksamheten var min pappa. Han var väldigt mångkunnig. Oavsett vad det gällde så kunde jag och min familj alltid kontakta honom om det var något vi undrade över, hur gör man när man målar spröjs på huset, eller dukar ett vackert bord, eller ett svårt ord i ett korsord. Han var oerhört mångsidig och allkunnig. Och ofta så funderade jag på vad alla andra gör som inte har en sådan här person i sin närhet. Hur får dom reda på vad man skall göra? Vägen är mycket längre för dom.

Vid halvårsskiftet 2007 uppstod en möjlighet då några riksdagsbeslut förändrade förutsättningarna för hushållsnära tjänster. Dels infördes möjligheten att dra av för tjänster i sitt hem, det som senare kom att kallas

RUT, dels blev det skattelättnader för pensionärer som ville fortsätta jobba. Jenny kopplade då samman äldres behov av att känna sig behövda, deras saknad av arbetskamrater och behov av tillskott i kassan med situationen där en mångkunnig och allsidig pappa i sin närhet saknades. Hon startade Hemtjänster AB.

Jenny: Jag började med att annonsera efter pensionärer som ville jobba. Var väldigt orolig att det inte skulle finnas många i den här kommunen eftersom det är en ganska välmående kommun. Men efter en och en halv vecka så hade jag 40 inskrivna. Jag hade avsatt sex veckor för det jobbet. Så då fick jag tänka om och parallellt annonsera ut tjänsterna. Vi lyckade göra 275 timmar redan första månaden..Idag omsätter vi ungefär 30000 timmar totalt i Sverige i månaden. Det är den utvecklingen som varit. Det är en resa, en fantastisk resa.

Verksamheten var från början tänkt som ett komplement, ett extra ben, till de affärer Jenny bedrev vid den tiden. Tjänsterna skulle bara erbjudas i hemkommunen. Men verksamheten exploderade och det fanns ingen chans för Jenny att behålla båda delarna av företagets verksamhet. Valet föll på att fortsätta bygga på den del som sysslade med hushållsnära tjänster, ett val hon inte ångrar. Vid intervjutillfället fanns åtta egenägda kontor och 25 franchisekontor runt om i landet. Organisationen upplevdes fungera väl med en tydlig struktur och tydliga instruktioner, något som bland annat franchisekonceptet skapat förutsättningar för. Jenny fokuserade därför på mer övergripande uppgifter.

Jenny: Just nu kan säga att så har jag distanserat mig från, jag har inte den dagliga kontakten med organisationen som jag hade tidigare, för det tär väldigt mycket på en. Så den tålmodigheten har jag så att säga, från det kontot har jag tagit ut för mycket, men det har jag ju mina medarbetare som gör och mina delägare som gör. Så idag lägger jag mycket mer min tid på helheten och att fördjupa mig i konceptet och att ta fram uppgifter, grunduppgifter som behövs för att andra ska kunna utföra sina uppgifter. Press och media, mycket sådana saker. Nyetablering så klart.

Som stöd för Jennys arbete fanns en stab av människor, varav en del ingick i två särskilt viktiga grupperingar: en ägargrupp som bestod av Jenny och de två övriga ägarna (som ägde 10% var), och en ledningsgrupp där ytterligare

tre medarbetare från huvudkontoret fanns med.

Jenny: Alla beslut har tagits där. Ägarmöten och ledningsgrupp, det är där besluten fattas, men på grunder som ofta kommer utifrån, strömningar utifrån.

Några mer omfattande inspel till beslutsprocessen från medarbetare i organisationen eller externa aktörer var inte särskilt förekommande. Arbetet var således koncentrerat till ägarmöten och ledningsgruppsmöten, där en vanlig beslutsprocess innebar att beslut togs i ägargruppen för att därefter stämmas av i ledningsgruppen innan de fastställdes. Det fanns emellertid ett par kanaler genom vilka medarbetare kunde bidra med tips och idéer.

Jenny: vi har ju ett datasystem som vi låtit bygga, anpassat för vår verksamhets förbättringar och förstärkningar, där vi tar in idéer och tips. Sedan förverkligar vi det som är möjligt att förverkliga och i den takten som vi har ekonomiskt möjligt att göra det (...) Sedan har vi också regionmöten. Vi har delat in Sverige i fem regioner så vi har ett möte på västkusten med varje region och ett möte på östkusten med varje region...en weekendkonferens för alla.

Regionmötenas primära syfte tycktes dock vara att förmedla information från ledningen och arrangera föreläsningar. Beskrivningen av hur information från organisationen samlades in förstärkte bilden av Jennys distansering från verksamhetens vardag. En förklaring till denna distansering kan vara kombinationen av ett tydligt regelverk för medarbetarnas insatser och att hon ansåg sig kunna verksamheten på sina fem fingrar, vilket också återspeglade sig i inställningen till extern hjälp.

Jenny: Jag anlitar inte någon expert eller går på någon kurs. Jag kan ju varenda vrå och varenda del i det här konceptet eftersom det är jag som skapat det så jag kan ju varenda litet gruskorn. Och så har jag dels ledningsgruppen och dels ägargruppen och dels möjlighet att testa på organisationen...så, nej det sköter vi själva. Jag får hundratals mail varje månad om att man skall gå på den ena kursen efter den andra, men jag har inte den tiden, för att kunna bygga ett företag som växer i denna takten som vi gör då måste man koncentrera sig på det man gör (...) Så jag går inte på sådana där morgonmöten och sådana

saker.

Sättet att arbeta hade varit framgångsrikt. Hemtjänster AB var ett exempel på en lyckad diversifiering, från en verksamhet med syfte att komplementera befintliga affärer till ett riksomfattande tjänsteföretag. Framtiden ansågs också vara ljus.

Jenny: Det har egentligen varit kristider ända sedan jag startade, men vi har ökat hela tiden... Det finns ju inget ställe där man inte har behovet.

5.6 Sammanfattning

I likhet med Grupp A säger sig företagsledarna i Grupp B begränsa arbetet till sig själv eller ett fåtal andra i ett centraliserat arbete. Också bland dessa företagsledare förmedlas en bild av hur hen klarar sig själv, hur hen inte ser något behov av att anlita ”experter” eller gå på några ”kurser” då hen anser sig kunna ”varenda vrå och varenda del av konceptet”. De lyfter fram företagsledarens oberoende och självständighet.

En annan likhet med Grupp A är de i huvudsak interna interaktionerna. Även om det kan förekomma enstaka externa inslag i företagsledarens arbete, exempelvis i form av en extern ordförande i styrelsen, ligger huvudfokus på interna aktörer. En förklaring till den interna orienteringen är enligt företagsledarna svårigheten för externa aktörer att verkligen förstå den aktuella verksamheten, vilket gör att det upplevs kosta mer än det smakar att använda sig av externa aktörer.

Företagsledarna i Grupp B skiljer sig emellertid från Grupp A i det att de beskriver ett mer vertikalt orienterat interaktionsmönster. Det innebär att arbetet sker i olika hierarkiskt organiserade grupperingar (t.ex. styrelsemöten, ledningsgruppsmöten, interna rådsgrupper, workshops) som tillsammans skapar strukturerade interaktioner för att ta del av andras erfarenheter. Respektive gruppering erbjuder ett forum för att ventilera förutbestämda frågor inom olika områden och på olika nivåer som sedan koordineras till en sammanhängande interaktion. Styrelsemöten framställs som en vanlig plats för omvärldsanalyser, att ifrågasätta verksamheten samt att styra tempot i arbetet. Genom att i styrelsen sätta upp mål och följa upp vilka aktiviteter som genomförts vill företagsledarna upprätthålla verksamhetsledningens fokus på utveckling. Enligt denna kategori av företagsledare översätts sedermera planerna till verksamhetens vardag i någon form av ledningsgrupp,

en mer operativt inriktad gruppering, och/eller i strategiska workshops med medarbetare. Oavsett vad företagsledarna benämner de olika grupperingarna utgör de hierarkiskt uppdelade grupperingarna ett tecken på ett vertikalt orienterat arbete.

En förklaring som ges till ett vertikalt uppbyggt arbete är en uppfattning om att det utgör ett mognadstecken för organisationen. I en strävan att framstå som ett framgångsrikt och moget företag skapas olika hierarkiska grupperingar och strukturer. Företagsledarna beskriver det med ord som ”vi har skaffat oss en kostym som tillhör ett större företag” och avser en hierarkisk organisationsstruktur med flera olika grupperingar.

De vertikala interaktionsmönstret, med tillhörande uppdelning mellan olika hierarkiskt relaterade arenor, medför att företagsledare i Grupp B ofta beskriver att de distanserar sig från den operativa vardagen. Fokus riktas istället mot uppbyggnad och underhåll av mötesstrukturer och beslutsprocesser. Strukturen för involverade personers interaktioner blir ibland lika viktig som själva innehållet. I arbetet lämnas vardagliga och mer produktionsinriktade frågeställningar för mer ”övergripande” frågeställningar. En stor skillnad mot hur företagsledare i Grupp A beskrev sitt arbete.

Ytterligare en skillnad i arbetet hos företagsledarna i Grupp B, i jämförelse med Grupp A, är dess formella karaktär. Företagsledarna säger sig här fokusera arbetet till särskilda tillfällen. Det beskrivs som viktigt att arbetet sker i rätt forum vid rätt tillfälle. Istället för att sprida ut arbetet till en rad olika platser beskriver dessa företagsledare ett arbete som i första hand avgränsas till förutbestämda tillfällen på väldefinierade platser.

Utmärkande för företagsledarna i Grupp B är också deras procedurinriktade interaktioner. Till skillnad från Grupp A riktas här stor uppmärksamhet mot administrativa aktiviteter och hjälpmedel som strategiska planer, budgetar, trend analyser och systematiska procedurer. Dessa procedurer anses skapa en strukturell legitimitet för de vägval som görs, en legitimitet som ibland gör att fokus tycks hamna på själva procedurerna mer än på de mål och vägval som krävs. Enligt företagsledarnas beskrivningar resulterar genomförda möten ofta i dokument som skapar en känsla av administrativ kontroll.

Företagsledarna i Grupp B kännetecknas också av att arbetet har en deduktiv karaktär. Här beskrivs officiella dokument samt rapporter och prognoser, som ofta förmedlas via dags- och facktidningar, som väsentliga inslag i arbetet. Det är således en stor andel sekundärdata som ligger till grund för företagsledarens förståelse. En arbetsform som framställs som relativt tidskrävande då det finns mycket information med potential att vara

avgörande för verksamhetens framtid. Mycket tid upplevs därför gå till att läsa dagstidningar och olika former av digitala nyhetsbrev.

Sammanfattningsvis kan arbetet hos företagsledarna i Grupp B beskrivas som centraliserat, internt, vertikalt, formellt, procedurinriktat och deduktivt.

I nästa kapitel presenteras ytterligare en grupp av företagsledare som delvis delar karaktärsdrag med Grupp B, men som också skiljer sig på ett par områden.

6. Grupp C

En tredje kategori av företagsledare, Grupp C, utvecklar sina företag med hjälp av en formell mötesstruktur, med systematiska procedurer, och många involverade personer. I likhet med Grupp B sker arbetet i en hierarkisk struktur som inkluderar styrelser och ledningsgrupper, men här involveras fler personer. En grupp som ofta lyfts fram som särskilt viktig för arbetet hos denna kategori av företagsledare är medarbetarna, som anses ha mycket värdefull information och många idéer att ta tillvara. Ett väsentligt inslag i dessa företagsledares beskrivningar av sitt arbete är olika typer av råd och utvecklingsdagar där medarbetare involveras, ofta under ledning av någon slags processkonsult.

Genomsnittsåldern bland de sju företagsledarna som kategoriserade i Grupp C är i stort identisk med dem som beskrevs i tidigare grupper. Det finns således ingen betydande åldersskillnad hos företagsledarna i denna grupp. Utbildningsnivån skiljer sig däremot hos denna kategori av företagsledare. Alla utom en har högskolestudier bakom sig. Även studiernas inriktning skiljer sig åt då fem av sex har högskolestudier med ekonomisk inriktning. Denna grupp av företagsledare har också en relativt stor andel, fyra av sju, med arbetslivserfarenhet från andra större organisationer innan de antog nuvarande utmaningar. I förhållande till företagsledare inom Grupp A och B innehåller Grupp C en större andel företagsledare utan ägande i aktuellt företag (4 st). Det är också en mindre andel som har ett majoritetsägande (1 st). Företagsledarna är således i än högre grad underställda och jämställda med andra ägare.

Företagen de är verksamma inom agerar inom handel (3), datatjänster och program (2), teknik (1) och tillverkning (1). Det finns således inget utmärkande drag när det gäller vilka branscher denna kategori är verksamma inom. Genomsnittsföretaget startades 1991 och hade år 2012 30 anställda och omsatte 62 miljoner (median = 51 miljoner). Företagen är således i genomsnitt fyra år äldre och har ytterligare fyra anställda i jämförelse med tidigare presenterade grupper. Företagens omsättning är betydligt större i jämförelse med Grupp A, och något högre i jämförelse med de företag vars företagsledare representerade Grupp B.

6.1 Fokus på medarbetare

I jämförelse med Grupp A och B innehåller arbetet hos företagsledarna i Grupp C fler personer, men det handlar då i första hand om medarbetare. Med hjälp av olika typer av sammankomster görs medarbetare delaktiga i företagsledarens arbete. Att involvera medarbetare bottnar i olika syften. I första hand handlar det om att få del av värdefull information och många idéer. Ett typiskt uttalande för den här gruppen av företagsledare är:

”Med hjälp av den expertis som finns i våra korridorer, runt omkring den omvärldskännedomen så bygger vi upp en bild om vart vi tror framtiden är på väg.” (33)

Men i flera fall uttrycker företagsledaren ett mer personalpolitiskt syfte: att få medarbetare att trivas för att skapa en så låg personalomsättning som möjligt. Delaktighet, och den närhet som därmed skapas mellan ledning och medarbetare, anses av dessa företagsledare vara en framgångsfaktor i strävan att utveckla och behålla kompetent personal. De beskriver visserligen inte företag som demokratier, men medarbetare anses förvänta sig att bli konsulterade i frågor som berör dem eller där de kan tillföra något. Att involvera medarbetare i företagets planeringsarbete anses också handla om att skapa förutsättningar för medarbetarna att prestera på toppen av sin förmåga. Genom att involvera medarbetare anses de få förutsättningar att utveckla en djupare förståelse för det som de förväntas ta ansvar för, men det anses också innebära att medarbetare får möjlighet att tillföra sina egna upplevelser och sin egen information. Att medarbetare involveras i företagsledarens arbete grundar sig således både i en övertygelse om att de besitter värdefull kompetens och information och i en syn om att delaktighet ökar medarbetarnas trivsel och frigör deras inneboende potential. Men även om medarbetare utgör den huvudsakliga gruppen av personer som involveras är de inte den enda typen av aktör i företagsledarens arbete. Konsulter är en annan kategori som ofta används för att strukturera upp företagsledarens och medarbetarnas gemensamma arbete.

”När vi behöver hjälp med själva processen så har vi en kille som vi har jobbat med i alla år, en huskonsult kan man säga... Vi behöver lite hjälp ibland, lite ordning och reda,...” (36)

På så vis kan företagsledaren lägga sitt fokus på arbetsprocessens innehåll istället för form. Företagsledarnas arbetsätt är således mer decentraliserat än både Grupp A och B.

6.2 Arbetsgrupper och utvecklingsdagar

Arbetet hos företagsledare i Grupp C kännetecknas också av en formell mötesstruktur. Ett karaktärsdrag som de delar med Grupp B. Men då arbetet i Grupp C beskrivs som innehållande fler aktörer, främst medarbetare, får det en annan form. Gemensamt med Grupp B är den uppmärksamhet som styrelse- och ledningsgruppsmöten får, men enligt denna kategori av företagsledare sker en stor del av utvecklingen med hjälp av olika typer av arbetsgrupper. Genom att skapa mötestillfällen med medarbetare och andra aktörer anser de sig fånga upp idéer som sedermera kan behandlas i andra former av sammankomster. Företagsledarna beskriver att förslag och beslut i en gruppering transporteras vidare i en förutbestämd mötesstruktur.

”Vi har en mötesstruktur där vi identifierat ett antal områden som vi ska ha möten kring. Vi samlar hela företaget en gång i månaden. Vi har produktråd, vi har marknadsråd, vi tittar på, om du säger så att vi har strategidiskussioner så ska idéer kunna komma in via det här marknadsrådet som vi kan ta med in i strategidiskussioner sen då.
(33)

I det här fallet var det allmänt känt vilka som deltar i respektive gruppering och var de träffas. Mötena följer också vanligtvis en för deltagande personer känd procedur. Men företagsledarna i Grupp C beskriver också en alternativ mötesform av mer engångskaraktär som tycks användas flitigt, nämligen workshops: ett möte kring ett fokuserat tema med deltagare som bjudits in tack vare sin organisatoriska tillhörighet och/eller kompetens. Mötesformen framställs som ett praktiskt orienterat möte med aktiva deltagare kring en specifik fråga. Enligt företagsledarna handlar det ibland om att tidigt i beslutsprocessen identifiera alternativa vägval, medan sammankomsterna vid andra tillfällen syftar till att landa beslut hos, och dess konsekvenser för, medarbetarna.

”Det gjorde vi genom att dels köra en stor workshop internt ihop med den här externa konsulten då. Och prata om den vägen vi har valt, det här har vi kommit fram till, det här har vi...egentligen gemensamt valt att se som vår huvudfåra...och försöka bryta ned det, okej vad

kommer det här innebära för oss? Hur ska vi jobba vidare för att verkligen nå den här visionen?...Egentligen var det en lansering av det slutgiltiga förslaget...Sen var vi iväg på en konferens hyfsat snart efter där vi skulle jobba med att få var och en involverade i...om vi skall dit, okej men vilken roll kommer du att ha? Hur skall du kunna bidra i att komma dit?” (2)

Oavsett syftet med de formella sammankomsterna fokuseras arbetet med medarbetare och andra aktörer till särskilda tillfällen. I likhet med företagsledare i Grupp B väljer dessa företagsledare att avgränsa sitt arbete till i första hand förutbestämda tillfällen på väldefinierade platser. Det innebär dock inte, enligt företagsledarna, att deltagande personer alltid måste vara fasta konstellationer. Tid och plats kan vara återkommande, medan deltagare framställs som varierande beroende på aktuell frågeställning och vilka som kan tänkas bidra med kunskap.

Förklaringarna till att dessa företagsledare väljer att fokusera sitt arbete till särskilda möten är flera, och överensstämmer med de som företagsledarna i Grupp B angav. En del förklarar det med att de genom att formalisera arbetet med hjälp av möten skapar struktur och tydlighet för berörda aktörer. Andra förklarar att möten ger en möjlighet att föra samman olika typer av deltagare som kompletterar varandra. Blandningen av personligheter anses skapa livliga och fruktbara diskussioner som leder till bättre beslut. Förklaringen om de blandade personligheternas fördelar tycks dock vara viktigare för företagsledare i Grupp C. Fler perspektiv anses ge en mer kvalitativ beslutsprocess och ett syfte med möten är därför att involvera personer som kan ifrågasätta och utmana företagsledarens förståelse och därmed utveckla och sortera tankar om alternativa vägval.

”Man försöker utifrån dom människorna som är närvarande, och det är ju rätt kloka människor, berätta lite vad vi står inför...och kosta på oss att diskutera vissa problem och möjligheter, och hur vi hanterar dom framåt... Det kan vara högt och lågt. Det kan vara att man ställer lite elaka frågor och håller mig på tå. Det är jätte bra, jag behöver ju liksom utmanas. (36)

Liksom i Grupp B innebär den mötesorientering som kännetecknar företagsledarna i Grupp C att många i denna kategori av företagsledare distanserar sig från den operativa vardagen. Enligt deras beskrivningar lämnas vardagliga och mer produktionsinriktade arbetsuppgifter för mer ”övergripande” frågeställningar...

”Jag är väldigt o-operativ. Bortsett från personal och extern ekonomi så är jag, produktutveckling är jag inte med i, jag är inte med i den dagliga monteringen av trafik på sajten, partners, väldigt lite kundkontakt, har jag kundkontakt så är det på strategisk nivå, sitter inte i kundförhandlingar runt ett avtal...Jag har väldigt mycket fokus på den långa affären...” (36)

...som i första hand behandlas i olika former arbetsgrupper. Företagsledarens arbete sker därför i första hand genom möten i hierarkiska och formella grupperingar som styrelsemöten, ledningsgruppsmöten, olika typer av rådsgrupper och strategiska workshops, vilka tillsammans bildar en mötesstruktur i olika nivåer.

6.3 Systematiska procedurer

I Grupp C föredrar företagsledarna uttalade arbetssteg och ofta omfattande analyser. Dokument, rapporter och prognoser tycks utgöra väsentliga inslag i arbetet. Företagsledarna beskriver att de lägger en ansenlig mängd tid på att samla in, analysera och strukturera upp olika former av information, i första hand information från sekundärkällor. Till sin hjälp använder företagsledarna olika former av administrativa verktyg. Ett arbete som resulterar i skriftliga affärsplaner.

”Vi har jobbat fram en tillväxtplan och där har vi tagit hjälp av ett företag som heter Growth Motion...Han har ett koncept helt enkelt hur man jobbar igenom det. Så det har vi gjort under våren då i ledningsgruppen. Sen har vi haft en referensgrupp bland personalen där vi stämt av.” (39)

Men till skillnad från företagsledare i Grupp B uttrycker dessa företagsledare en uppfattning om att ett gemensamt arbete är viktigt för verksamhetens utveckling. Enligt företagsledarnas beskrivningar ligger fokus lika mycket på samtalen med involverade aktörer som på arbetets olika steg. Målet anses inte primärt vara att åstadkomma en affärsplan utan att åstadkomma ett arbete där deltagande personer utvecklar en gemensam förståelse kring verksamheten och dess framtid.

”Jag kan peka med hela handen och säga...Men gör jag på det sättet kommer vi aldrig att nå dit. Det handlar ju egentligen om att få alla att

gå åt samma håll. Jag tillåter ganska mycket diskussioner för att alla ska ha samma bild i huvudet.” (33)

Förklaringen till att fokus riktas på samtalen är att omvärlden är så föränderlig att de flesta affärsplaner inte tros hålla över tid. Visserligen anses det vara nödvändigt att planera med hjälp av bra arbetssteg, men det krävs också kontinuerliga samtal mellan involverade aktörer för att ständigt omtolka det som sker.

”Vi jobbar väldigt mycket utifrån ledstjärnan, där vi slagit ihop mission och vision... I princip kan man säga att vi sätter en tre-års plan... Men sen går man in och sätter en 1-års plan baserat på dom initiativ och projekt som skall ta oss mot målet och visionen.... Men vi lever i en värld som är så fruktansvärt föränderlig så att det du beslutar för tre år, det är ju sällan det som kommer ut i detalj... Man försöker hela tiden fatta nya beslut baserad på ny kunskap...Att ha en plan som är exakt linjär, det funkar inte i vår värld, utan vi måste hela tiden ställa om.” (36)

Bland företagsledarna i Grupp C läggs således lika stor vikt vid systematiska procedurer som vid själva samtalet mellan individer, vilket skiljer sig från den fokusering på systematiska procedurer som företagsledarna i Grupp B visar.

Nedan följer två fallbeskrivningar som illustrerar karaktärsdrag för Grupp C i närmre detalj. Fallbeskrivning fem lyfter fram ett typiskt medarbetarfokus. Där uttrycks en stor respekt för medarbetarnas förmåga att finna lösningar på uppkomna problem, en tro på medarbetarnas ”inneboende kraft”, och en vilja att ta del av deras kompetens. Men bakom medarbetarnas involvering ligger också ett syfte att skapa trivsel för att lyckas behålla dem över tid. Fallbeskrivningen innehåller också den för Grupp C karaktäristiska formella mötesstrukturen med workshops, ledningsgrupper och styrelsemöten.

Även fallbeskrivning sex innehåller beskrivningar av en formell mötesstruktur med grupperingar i olika hierarkiska nivåer. Styrelse- och ledningsgruppsmöten utgör väsentliga inslag i företagsledarens arbetet, men också olika former av workshops används för att utveckla företaget. Genom att arrangera formella mötestillfällen, exempelvis i form av råd och utvecklingsdagar, med medarbetare skapar företagsledaren en plats där han kan fånga upp idéer, som sedermera förflyttas uppåt i beslutshierarkin.

Fallbeskrivningen visar också upp ett annat karaktärsdrag för Grupp C: utveckling med hjälp av systematiska procedurer.

6.4 Fallstudie 5

” Det handlar mycket om att få med sig folk hela tiden ”

Sten hade efter sin gymnasiala utbildning siktat på att bli trafikflygare, men konkurrensen var så hård att han äntrade en försäljningsbana som innehöll diverse positioner inom marknadsföring- och försäljning i en rad olika organisationer. Till en början var Sten verksam i mindre företag men med tiden tenderade arbetsgivarna att bli större och större.

Sten: Om man är van att jobba i lite mindre organisationer, ha lite större frihetsgrad, då tycker man det inte är så himla kul. Men jag började jobba i ett ännu större företag, IBM, och det var ännu värre. Jag passar inte i dom där stora mastodont företagen, i så fall skall jag bestämma alltihop. Det får jag ju inte. Så jag kände att jag behövde göra någonting som inte innebar att en massa andra människor skall tala om för mig vad jag skall göra hela dagarna. Då hade jag en kontakt sen tidigare som drev en reklambyrå, jag pratade lite med honom om digitala medier...det är något som intresserar mig och jag ser stora möjligheter, potentialen finns där, det var många andra som gjorde då också förstås, men jag valde att kontakta honom för att det var en liten organisation, och bygga någonting från grunden. Så det var egentligen där som WEBB AB startade upp.

Verksamheten drog igång inom ramen för reklambyrån, men i ett eget bolag, med inriktning på webblösningar. Efter några år utkristalliserades en inriktning mot användarvänlighet som blev företagets signum. En väsentlig del av erbjudandet var därför webbutveckling baserad på intervjuer och tester, vilket grundade sig på en kombination av hård och mjuk kompetens. Personalen, dess sammansättning och trivsel var något som Sten lyfte fram som en framgångsfaktor för tillväxt.

Sten: Om vi skall ha en tillväxt då måste vi se till att dom som redan är här känner att det här är rätt ställe, att dom kan tipsa sina nätverk att det här är ett bra ställe att jobba på, framför allt att vi inte har

många som lämnar oss, att personalomsättningen är låg. Det är ju en framgångsfaktor om man skall vara i tillväxt för att annars kommer man bara jobba hårt och ta in halvbra människor... och stanna på samma nivå...det kostar bara en massa pengar...Det handlar mycket om att få så få människor att sluta som möjligt. Det får man genom att få dem delaktiga, att få dem att trivas, utvecklas inom det man själv tycker är roligt tillsammans på företaget, det är grymt viktigt.

Därför var en viktig ingrediens i Stens ledarskap delaktighet.

Sten: Det är inte jag som gör det här, det är medarbetarna, sen kan jag styra dom i en viss riktning som jag ser kan behövas. Jag tror på att människor har en inneboende kraft. Det handlar bara om att få dem att förstå vart dom ska (...) Vad är dom olika strategiska målen för den här perioden. Och sedan tillsammans ta fram aktiviteter som gör att vi driver mot dom här målen (...) Så att det är en viktig del i vår framgång, att alla medarbetare, så mycket dom orkar och vill, är delaktiga i själva utvecklingen av erbjudandet, och vad vi skall göra.

Möjligheten att vara delaktig erbjöds framför allt via olika workshops där samtliga medarbetare deltog.

Sten: Vi har workshops, där vi jobbar tillsammans fram...där vi tar fram vad som är viktigt för oss, man belyser dom här bitarna, man får en gemensam bild av hur vi egentligen är. Kanske aha-upplevelser för en del, men framför allt att alla ser att oavsett vilken grupp man sitter i, och man byter grupper, så kommer det fram samma budskap. Det tror jag är en förutsättning för att man ska kunna bli fler, att kulturen är välutvecklad och att man vet varför man går till jobbet på morgonen... Det kommer fram, du vet det här svenska konsensus materialet, så här tycker vi, så här är vi. Sen kan vi jobba vidare lite grann på formuleringar och sådant. Som man sen då stämmer av, stämmer det här överens. Men det är väldigt sällan det kommer någonting nytt från ovan, utan det förankras väldigt väl med organisationen (...) Det går inte att jag ställer mig upp och säger, med hela handen, nu ska vi göra det här. För då säger dom: varför då?

Ytterligare ett steg för att involvera medarbetare i arbetet hade tagits genom att göra några av dem till kompetensområdesledare med ansvar för

kompetensutveckling och att utarbeta förslag på utveckling av erbjudanden.

Sten: Det är inget som regionchefer eller ledningsgrupp gör, utan då är det team med fyra stycken kompetensområdesledare, en försäljningschef, jag är i och för sig med där, och även en dotterbolags VD. Där tar vi inga beslut: så här skall det bli. Först skall det malas igenom i ledningsgruppen, bearbetas fram osv, sen skall det förankras och säljas in.

Delaktigheten bestod således inte i att medarbetarna tog själva besluten, utan att de fick göra inspel i beslutsprocessen som sedermera förädlades i beslutshierarkin, vars översta instans var styrelsen.

Sten: Vi har sedan ett par år tillbaka en riktig styrelse, en extern styrelsoordförande som hjälper oss att sätta upp strategiska målsättningar inom ett antal områden. Dom här jobbar vi fram i styrelsen, och kommer överens om övergripande styrning mot dom här (...) Man sätter upp dom stora målen som kan vara lite tolkningsbara så att ledningsgruppen sen själv får avgöra: hur tar vi oss dit. Styrelsen ska inte vara inne och röra i verksamheten överhuvud taget...

Men det arbetet skedde primärt i ledningsgruppen där det förutom VD och en dotterbolags VD också deltog tre regionchefer och en försäljningschef. En grupp som ofta innehöll livliga och fruktbara diskussioner tack vare en bra blandning av personligheter.

Sten: Vi har många olika personligheter i ledningsgruppen där vi ofta har en bra dialog så tillvida att alla säger vad dom själva känner och tycker. Det finns ingen som tar illa vid sig och...Det har hänt en hel del gånger att det vi gått in med i ett ledningsgruppsmöte har kommit ut med ett annat beslut, för att det har argumenterats för något annat. Där man blivit övertygad om att det är en bättre lösning (...) Sen är det ledningsgruppens uppgift att ta dom här och göra actions på så att man ser inom vilket område som man behöver göra saker, och som får man dom tilldelat sig och så skall man utföra det inom en viss tidpunkt.

Ledningsgruppens beslut kom sedan tillbaka till medarbetarna för att förankras, men också för att låta medarbetarna hitta lösningar på de uppgifter som skulle genomföras enligt besluten.

Sten: Och det får man göra precis som man vill, bara man gör det. Mitt ledarskap är egentligen att visa vart vi ska men inte ta oss dit, utan det får respektive person som har uppdraget göra (...) Men hur jag sedan genomför det handlar ju mycket om workshoppar också, att alla är delaktiga, att alla får vara med, man får ta ett ansvar, man förväntas ta ett ansvar. Jag är grymt delegerande och jag är inte speciellt kontrollerande om inte det behövs, men då har det oftast gått för långt redan. Jag är inte speciellt förlåtande mot människor som inte gör det dom ska. För det är viktigt att förstå att man är en kugge i hela maskineriet för att fortsätta utvecklas.

Som plattform för arbetet i verksamhetens olika forum ligger det, enligt Sten, en gemensam värderingsgrund som arbetats fram med extern hjälp. Tack vare den sågs alla inom organisationen känna till verksamhetens ramverk.

Sten: Det som bygger fundamentet i det här företaget är en gemensam värdegrund som alla har varit med och arbetat fram. Vi är ett värderingsbaserat företag, där vi har ungefär samma syn på hur vi skall applicera lösningar på det media som vi verkar inom...Och det måste vi ha annars kommer vi få för många som springer åt olika håll, gör roliga saker som en grupp tycker, och mindre roliga som en annan grupp tycker.

Det var emellertid inte bara medarbetarnas tankar och idéer som användes i arbetet. En annan informationskälla var diverse människor i branschen som Sten träffade vid olika branschevents.

Sten: Dom som jag bollar med ibland kan vara branschmänniskor, någon som är i branschen och som gör ungefär samma saker. Man säger kanske inte allt, men man bollar lite tankar och idéer (...) Det är mycket skvaller i branschen om olika saker som händer. Det är en rätt öppen attityd bland många, så vi får mycket information från olika branschmingel osv.

Men jakten på information var inte längre lika intensiv för Sten då hans roll förändrats i riktning mot mer övergripande frågor. Det förekom att han aktivt sökte information, och då framför allt på internet, men den mesta informationen kom till honom per automatik.

Sten: Förr var det mycket mer för då var jag mycket mer operativ. Då var jag mer åt specialistrollen och då var det viktigare för mig att veta exakt hur saker och ting skulle lösas och vilka typer av leveranser. Nu är det mer : Vilken riktning skall vi gå, vart går saker och ting. Idag är det så...alltså det är så transparent. Saker och ting händer så fort i vår bransch så att det kommer till dig vare sig du vill eller inte. Dels så har du medarbetare, du kan läsa internet world som ibland ligger lite före vissa delar, ibland lite efter. Det kan vara att man googlar på vissa specifika uttryck som gör att man hittar någonting där det finns en trovärdig källa som skriver om dom här bitarna. Jag är ibland inne och stämmer av lite var de stämmer av på olika nättidningar. Det kanske inte alltid stämmer överens med oss, men dom har många gånger rätt i sina kurvor när folk börjar använda saker och vad det är de använder osv. Det är ibland en viss kontrollmekanism, man kan gå in och titta där.

Stens fokus låg således på det interna arbetet och att skapa bra förutsättningar för sina medarbetare att ta rätt beslut för att nå verksamhetens mål inom ett givet ramverk. Ett arbetssätt som beskrevs som framgångsrikt hittills.

Sten: Det handlar mycket om att få med sig folk hela tiden, det är det som är nyckeln i det mesta.

6.5 Fallstudie 6

”...behöver ytterligare en strategisk nivå”

Redan under sina studier på Handelshögskolan i Göteborg startade Anders ett bolag tillsammans med en kompis. Men tiden räckte också till att agera som lärare inom Officeprogram på ett IT-utbildningsföretag. Jobbet gav i sig en gedigen kompetensutveckling och med tiden stod alltmer avancerade utbildningar inom webdesign och webprojektledning på programmet. Samtidigt arbetade Anders som projektledare i en del IT-projekt hos ett närstående företag. Så småningom blev han ansvarig för att hantera alla projekt och utvecklade en programvara för att underlätta arbetet, ett embryo till ”Projektstödet”.

Enligt Anders resulterade kombinationen av entreprenöriell anda och utvecklad kompetens inom projektledning/projektstöd i att han år 2001 kände sig redo att starta upp ”Projektstödet”. Till en början erbjöds hans egna konsulttjänster, men år 2002 uppkom en möjlighet att tillsammans med ett kommunalt bolag utveckla ett IT-system för projektstöd. Upplägget innebar att projektets finansiering delades mellan kunden och Projektstödet. Anders investerade egna medel och anlidade underkonsulter för att ta fram en första version. Resultatet blev så lyckat att Anders beslutade att lägga all sin tid och allt eget kapital på att vidareutveckla produkten.

Men även om produkten såldes och motsvarade marknadens krav uppstod ett problem. I många fall köptes projektledningssystem via upphandlingar, och ”Projektstödet” hade inte den historik och de ekonomiska nyckeltal som krävdes för att vinna upphandlingar. Lösningen blev då att samarbeta med återförsäljare som hade den efterfrågade historiken och ekonomiska stabiliteten. Återförsäljarna gav affären legitimitet och stod som leverantörer medan ”Projektstödet” stod för allt arbete. Programmet uppskattades och år 2009 hade ”Projektstödet” åtta medarbetare. Efter åtta års kontinuerlig och lyckad utveckling av programvaran kände Anders ett behov av stöd. Som 100%-ig ägare och utan ledningsgrupp, skedde en stor del av arbetet i ensamhet.

Anders: Vi hade ingen ledningsgrupp. Jag var ensam ägare och det var väldigt ensamt på toppen... Jag hade erfarenhet från flera andra verksamheter, en ekonomiska bakgrund och ett entreprenörliv genom hela livet egentligen, men i övrigt saknades den typen av kunskaper i verksamheten. Då kontaktade jag bland annat BRG och gick med i

deras Tillväxtprogram... 2009 presenterade dom ett anpassat paket för mig med en tillväxtanalys, och fyra personer som gick in i ett Advisoryboard som träffades halvdagar eller heldagar en gång i månaden för att diskutera alla strategiska frågor som låg på bordet. Det var också lite andra punktinsatser kring strategifrågorna med hjälp av konsulter från BRG. Det handlade mycket om att bara få ett bollplank och någon som bekräftade ens egna idéer. Dom kunde ju vår verksamhet och vår bransch så lite så det var oerhört svårt för dom att ha kvalificerade åsikter om specifika frågor, utan mer att i största allmänhet titta på våra förutsättningar, min vision för företaget, hur marknaden såg ut osv.

Samtidigt valde Anders att etablera en ledningsgrupp.

Anders: ...men jag kallade inte det för ledningsgrupp för att vi inte skulle bli så mycket vi och dom i ett litet företag. Vi kallade det istället för Marknads- och Utvecklingsrådet, MUR. Där bjöd vi in olika personer till olika träffar för att diskutera. Så det var ingen sluten grupp. Många andra medarbetare var med när det var lämpligt. Tillsammans med Marknads- och Utvecklingsrådet etablerade vi också årliga strategikonferenser. Två gånger om året under två heldagar sitter vi och mal strategifrågor och vänder ut och in på allting. En av de första grejer vi gjorde var att slänga vision, mission, affärsidé, mål, övergripande mål, strategier och värderingar för att författa helt nytt tillsammans...i strategiworkshops då. Så där lade vi basen för något helt nytt.

I det strategiska arbetet kom man fram till att det var dags att förändra affärsmodell. Återförsäljarna skulle kapas bort till förmån för egen direktförsäljning under eget varumärke till kunderna.

Anders: Vi tyckte att våra styrkor var närheten till kunden och engagemanget. Det var också det som drev oss och som vi tyckte var roligt, att ha den närheten. Så vi valde den vägen vilket vi idag är oerhört glada för. Det är det som till stor del särskiljer oss från andra konkurrenter.

”Projektstöd” hade därmed lagt grunden för en fortsatt utveckling. Verksamheten var igång i Stockholm och den framtida inriktningen var

tydlig. Såväl ledningsgrupp som övriga medarbetare involverades i arbetet och dess uppföljning.

Anders: vi hade arbetat oerhört mycket och bra med strategifrågor, vi hade mål och måluppföljning på alla nivåer, både mätbara mål och mjukare mål. Vi hade månatligen avstämningsmöten med hela personalen, där vi presenterade mål och måluppfyllelse, vad hade hänt sen senast... vilka kunder har vi fått, vilka prospekts som var på gång... Alla frågor som rörde verksamheten så att det skulle vara så stor tydlighet och transparens som möjligt, så att alla skulle känna så stor delaktighet som möjligt i hur det går för oss och vad vi strävar efter.... Alla skulle vara involverade. Det har också varit en jätte uppskattad grej i "Projektstöd". Att jobba på det sättet, att hela tiden ha dom här halvdagsmötena... En jätte viktig fråga för närheten mellan bolagsledning, kunder och alla anställda...att alla har likadan information som presenteras på samma sätt, i hur det går för "Projeksstödet" och våra planer. Inget ska vara hemligt på någon nivå utan alla ska förstå det vi gör.

Men trots det omfattande arbetet med alla involverade saknade Anders något. Efter rekommendationer från BRG baserat på en genomförd tillväxtanalys, och en period av funderande, beslöt Anders att prova på en extern styrelse.

Anders: "Projektstöd" behöver ytterligare en strategisk nivå. Alltså, vi är jätteduktiga på att arbeta fram ett och tvåårs planer...men vi behöver en ny strategisk nivå som tittar på fem års sikt, som tittar på världen, som tittar på ett mycket större produktutbud än vad vi har idag, som ifrågasätter på en annan nivå, som besitter de kunskaper om internationalisering och juridik osv som vi saknar i "Projektstöd" men som krävs för att vi ska ta nästa steg...Det kommer inte förändra hur vi arbetar med de strategiska frågorna i ledningsgruppen, utan ytterligare en dimension bara. Så under början av 2011 fattade jag beslutet att vi skulle rekrytera en extern styrelse, bestående av ett antal profiler. Så under 2011 etablerades en styrelse på prov, den registrerades inte på Bolagsverket, men vi hade provstyrelsemöten och försökte etablera arbetsformerna, innan vi sen tog fram de riktiga dokumenten, ägardirektiv, styrelseordning osv. Men sen den 1/1 2012 finns det en formell styrelse etablerad, alltså en extern styrelse som förutom mig består av två till (min not: en jurist och en konsult från BRG). Styrelsen består idag av tre, men den kommer sannolikt att

utökas....Men i de frågor de finns bra input från andra medarbetare så är de även med på styrelsemötena. När vi exempelvis pratar om hur vi skall satsa utomlands, vilka är bättre på att vara med och diskutera sådana frågor än dom som har jobbat mest med ”Projektstöds” internationella kunder, eller har mest erfarenhet kring hur utlandet efterfrågar våra produkter och tjänster?

Enligt Anders ledde styrelsearbetet fram till några stora beslut. Bland annat identifierades Norden som ”Projektstöds” hemmamarknad, vilket innebar att övriga nordiska länder skulle bearbetas lika helhjärtat som Sverige. Det innebar också att programmet för projektstöd var tvunget att anpassas till övriga nordiska länder. Arbetet inleddes med Danmark. Ett Danskt bolag registrerades och ”Projektstöd” öppnade ett kontor på Rådhusplatsen i Köpenhamn. Anders var nöjd med styrelsearbetet men lyfte fram att mycket arbete sker i andra forum.

Anders: Allt arbete jag gör tycker jag är företagsutveckling. Jag har inte haft en enda debiterbar timme sedan 2009. All min arbetstid...har gått åt till företagsutveckling, affärsutveckling...Vi gör klassiska SWOT-analyser och branschanalyser. Vilka företag finns i branschen? Vilka är deras starka och svaga sidor? Vad är våra USP:ar i förhållande till konkurrenter? Hur ser trenderna ut i branschen? Vilka värderingar och kännetecken skall vårt varumärke utstråla?(...) Samla så mycket underlag som möjligt från alla olika håll för att ha så bra underlag som möjligt för att göra dom här analyserna och utredningarna innan man väljer väg(...) Men väldigt analytisk och samlar mycket information. Sen kan besluten gå väldigt snabbt. Det kan vara så här: Nej nu kör vi på detta. Det känns rätt i hela magen och över allt annars. Man har tänkt på dom här sakerna så länge så man kan känna sig helt komfortabel att direkt besluta kring väldigt stora frågor utan att då behöva köra långbänk på det. Men det har varit en resa till dess där man samlat, man har tänkt mycket. Väldigt mycket tankar, skissande på papper osv. Sedan att man hela tiden har ett antal personer som man tycker är väldigt kompetenta som ger ärlig och konstruktiv feedback så att man hela tiden kan bolla dom här sakerna för att utmana sina egna tankar. Lika mycket som jag själv sitter och ifrågasätter alla mina egna tankar...så vill jag höra andras input. Så dom personerna som nu är i ledningsgruppen och styrelsen, dom är givetvis ett bollplank, men dom är inga ja-sägare, utan dom utmanar min tankar.

Men det är inte bara ”Projektstöds” medarbetare och styrelse som utmanar Anders tankar. Tack vare ett stort engagemang i en branschförening, där Anders under en längre period arbetade i styrelsen med ansvar för arrangemang och samordning av certifiering och kompetensutveckling, finns ett stort nätverk av branschaktörer som hjälper till.

Anders: Det är få som känner så mycket folk i branschen som jag.. (...) Jag känner ju alla som finns att känna i branschen och det har jag spritt till övriga verksamheten och introducerat...Dom två stora föreningarna PMI och IPMA har vi en extremt nära relation med idag. Veckovis i alla fall, om alla tänkbara saker, men mycket kring event och marknadsföring...Sen är vi alltid närvarande på alla branschens event...Vi är alltid med och försöker alltid ha en väldigt framträdande roll. Där träffar man alla branschens aktörer (...) Då får man väldigt mycket input och väldigt mycket inspiration...Jag tror att vi jobbar väldigt mycket mer med att försöka förstå branschen, marknaden och konkurrenter än vad andra gör...Vi jobbar mycket mer aktivt, mer pro aktivt och mer analytiskt i dom här frågorna.

Arbetet tycks ge resultat. Under det senaste året har Projektstöd fått utmärkelser som visar på tidigare framgång, även om Anders ser det senaste året som det första riktigt framgångsrika verksamhetsåret med en omsättningsökning på 80%, personalökning på 100% och en vinstökning på 600%. En framgång som ger nya utmaningar.

Anders: Det finns allt att fylla mina arbetsdagar med, med tankar...

6.6 Sammanfattning

Till skillnad från övriga grupper använder sig företagsledare i Grupp C av ett utspritt interaktionsmönster i meningen att här involveras många olika personer. Företagsledarna beskriver samtal med flera olika personer för att skaffa sig en bild av verksamhetens situation och vad som behöver göras. I första hand handlar det om medarbetare, men också till viss del konsulter. Syftet är då i första hand att erhålla värdefull information och många idéer. Framför allt medarbetare beskrivs som ”experter” med en stor omvärldskännet som varför deras inspel beskrivs som ett väsentligt inslag i företagsledarens arbete.

Grupp C särskiljer sig också genom att de har en blandning av intern och extern orientering. I centrum står verksamhetens medarbetare som med hjälp

av olika sammankomster anses bidra till arbetet. Medarbetarnas deltagande i problemidentifiering, informationsinsamling och idégenerering anses bära på en sådan potential att utveckla en förståelse att den bästa ledarstilen anses innehålla speciell uppmärksamhet kring hur medarbetare kan involveras. Men att medarbetare involveras förklaras också med att de därigenom utvecklar sin kompetens ytterligare, vilket kommer företaget till godo. Att medarbetare involveras förklaras även med att ett visat förtroende för medarbetares förmågor från ledningens sida påverkar medarbetarnas motivation i positiv riktning. Det finns således också ett personalpolitiskt motiv bakom involvering av medarbetare. Men arbetet avgränsas inte enbart till interna personer i form av medarbetare, även externa personer som exempelvis konsulter anses nödvändiga.

I likhet med Grupp B finns här också ett vertikalt interaktionsmönster. Arbetet sker främst i olika hierarkiskt organiserade grupperingar. Enligt dessa företagsledare skapar styrelsemöten, ledningsgruppsmöten, olika typer av interna rådsgrupper och interna workshops en önskvärd struktur för arbete. Respektive gruppering erbjuder ett forum för att ventilera förutbestämda frågor inom olika områden och på olika nivåer som sedan koordineras. Den vertikala orienteringen innebär att även företagsledarna i Grupp C, liksom dem i Grupp B, ofta distanserar sig från den operativa vardagen. Fokus riktas istället mot uppbyggnad och underhåll av mötesstrukturer och beslutsprocesser.

En annan likhet med företagsledarna i Grupp B är att företagsledarna i Grupp C säger sig fokusera sitt arbete till särskilda tillfällen. Istället för att sprida ut arbetet till en rad olika platser beskriver dessa företagsledare ett arbete som i första hand avgränsas till förutbestämda tillfällen på väldefinierade platser. Förklaringarna till varför dessa företagsledare väljer att fokusera arbetet till särskilda tillfällen skiljer sig dock i jämförelse med Grupp B. När företagsledarna i Grupp B pratar om de formella inslagens signaler om organisationens mognad, förklarar företagsledarna i Grupp C de formella inslagen med att de skapar struktur och tydlighet för involverade personer, i första hand för verksamhetens medarbetare. Det anses då bli allmänt känt vilka som förväntas delta i respektive grupperings interaktion, var den sker samt vilka regler som används av involverade personer. Mötena beskrivs som följandes en för deltagande personer känd procedur för att skapa struktur i arbetet. En mötesform som återkommer särskilt frekvent i beskrivningar hos Grupp C är workshops: ett möte av engångskaraktär kring ett fokuserat tema med deltagare som bjudits in tack vare sin organisatoriska tillhörighet och/eller kompetens. Mötesformen beskrivs som praktiskt orienterad med aktiva deltagare kring en specifik fråga.

Ytterligare en likhet med företagsledarna i Grupp B är arbetets deduktiva karaktär. Även här beskrivs officiella dokument samt rapporter och prognoser, som ofta förmedlas via dags- och facktidningar, som väsentliga inslag i företagsledarens arbete. Det finns emellertid också här en tydlig skillnad i arbetsform i jämförelse med Grupp B: företagsledarna i Grupp C beskriver en kombination av procedurinriktade och personligt orienterade interaktioner. Arbetet beskrivs som innehållande arbetssteg och omfattande analyser med hjälp av stödjande verktyg, men här uttrycks också en uppfattning om att samtalet är viktigt för att utveckla förståelse. Fokus bedrivs därför ligga lika mycket på interaktionen mellan involverade aktörer som på dokument, rapporter och prognoser.

Sammanfattningsvis kan arbetet hos företagsledarna i Grupp C beskrivas som utspritt, en blandning av intern och extern orientering, vertikalt, formellt, deduktivt och med en kombination av procedur och interaktiv orientering.

Vid analysen av företagsledarnas arbete identifierades ytterligare en kategori som delar vissa karaktärsdrag med tidigare presenterade grupper, men som också särskiljer sig på vissa punkter. I nästa kapitel presenteras Grupp D.

7. Grupp D

En fjärde kategori av företagsledare, som beskriver ett arbete med många interaktioner med många olika aktörer, benämns Grupp D. I likhet med Grupp A, och till skillnad från Grupp B och C, kännetecknas Grupp D's arbete av många informella samtal i och kring själva produktions- och leveransprocessen. Här beskrivs ett arbetssätt med mer närvaro i vardagen. Företagsledare i denna kategori beskriver ett arbete i flera olika former av sammanhang och med ett större antal olika typer av personer involverade. I jämförelse med Grupp A använder sig denna grupp av företagsledare av fler personer, och i jämförelse med Grupp C av betydligt fler möten utanför verksamhetens väggar med externa personer. Företagsledarnas arbete beskrivs som relativt spontant och ske i många olika sammanhang. Företagsledarna beskriver också hur eventuella filter mellan företagsledaren och produktionen plockats bort för att skapa fler spontana möten med medarbetare, leverantörer, kunder och/eller konkurrenter. Det iterativa och involverande förhållningssättet anses göra att många perspektiv och olika erfarenheter tas tillvara i en process där uppdelningen mellan interna och externa personer inte är särskilt viktig då samtliga anses kunna bidra till verksamheten.

Bland företagsledarna placeras 16 i Grupp D. I genomsnitt var dessa företagsledare 52 år, det vill säga ett par år äldre än övriga grupperns företagsledare. Ålderskillnaden är dock för liten för att vara av analytiskt intresse. Uppgifter om utbildningsnivån visar att hälften av företagsledarna har en grundskoleutbildning som högsta utbildningsnivå, medan den andra halvan genomgått högskolestudier. Bland de med högskolestudier som grund finns en viss övervikt för teknisk inriktning. Utbildningsprofilen hos denna kategori av företagsledare påminner således om den profil som företagsledarna i Grupp A uppvisade. I jämförelse med företagsledarna i Grupp C finns emellertid här betydligt fler med grundskoleutbildning som högsta utbildningsnivå.

Två intressanta karaktärsdrag för denna kategori är att flera (9st) lyfter fram att de tidigare arbetat som säljare eller kommer från samma bransch innan de intog nuvarande position. Erfarenheter som säljare kan tyda på att det finns

en positiv inställning till att söka upp nya människor, medan tidigare arbete i branschen kan innebära att det finns ett utvecklat externt kontaktnät. Bland de företag som dessa företagsledare är verksamma inom finns det en relativt stor andel inom handel (6st), men i övrigt är det en spridning innehållande teknik (4), reklam (2), arkitekt (1), data (1), risk och skadebedömning (1) och tillverkning (1). Genomsnittsföretaget startades 1992 och hade år 2012 26 anställda och omsatte 62 miljoner (median = 41 miljoner). Företagen är således både i ålder och storlek jämförbara med företagen i övriga grupper. I jämförelse med företagsledarna inom Grupp B och C är det inom Grupp D fler (50%) som äger 50% eller mer av bolagen. Det är också färre som står helt utan ägande i bolaget (2 st). Denna kategori av företagsledare når emellertid inte upp till den nivå av ägarandel som företagsledare inom Grupp A hade.

Sammantaget finns det således två särskiljande karaktärsdrag för Grupp D: de har i relativt hög grad av ägarandel i de bolag de är verksamma inom och den innehåller en större andel personer som samlat på sig arbetslivserfarenheter som säljare eller med tidigare erfarenheter från branschen.

7.1 Många olika aktörer

Beskrivningarna av arbete i denna kategori kännetecknas av en total öppenhet då de innehåller en mängd olika typer av personer. Alla som kan tänkas bidra till en bättre förståelse involveras på olika sätt.

”Jag bollar med väldigt många människor...Jag kan sitta på en flygplats och börja bolla idéer med någon där. Jag hittar folk som är intresserade... Jag bollar nog med väldigt många, medvetet och omedvetet. Så att jag kan sätta mig med vem som helst...försöker hitta processer eller steg som liknar det som är gjort, för att titta på hur dom har gjort...vad var deras problematik osv...Men jag bollar nog väldigt mycket idéer innan jag kommer fram till hur jag skall göra. Lyssnar rätt mycket på folk. Frågar mycket.” (7)

Enligt företagsledarnas beskrivningar är emellertid leverantörer, kunder och konkurrenter de mest frekvent förekommande i arbetet. Utifrån sin kännedom om marknaden och dess villkor anses de kunna identifiera såväl problem som möjligheter. Att kunder lyfts fram som en viktig informationskälla är inget nytt, men här beskriver företagsledare att kunder har flyttat fram sin kompetensnivå till den grad att det är en utmaning att tillmötesgå deras behov.

”Det är rätt många kunder som inspirerar... Kunderna är mycket duktigare idag...dom kan mycket mer om marknadsföring, dom kan mycket mer om sin egen marknad, sin egen marknadssituation, olika media som finns...man blir tvungen att kunna minst lika mycket som dom, annars blir det alltid tråkiga diskussioner om man alltid är tvåa...en slags piskinspiration från deras sida.” (6)

Därför anser denna kategori av företagsledare att det gäller att ha en tät kontakt med kunder för att inhämta information för att ligga steget före i utvecklingen. Eftersom leverantörer ofta har kontakt med många olika aktörer i branschen lyfts de också fram som en värdefull informationskälla,...

”Vi har väldigt mycket dialog med våra leverantörer, som har stora öron och fångar upp mycket hos både våra och andras kunder. Där får vi väldigt mycket information om sådant som rör vår värld och vår typ av kunder och produkter.” (18)

..., varför träffar med befintliga och potentiella leverantörer beskrivs som en prioriterad arbetsuppgift.

”Det händer rätt ofta att folk ringer och vill träffa en för att presentera saker...Jag brukar träffa sådana, inte alltid...Men jag försöker alltid träffa dom. Det är också en slags informationskälla. Jag hade inte vetat att det fanns en sådan där touch-screen i somras för två år sedan, om jag inte träffat...man lär sig alltid något...det är rätt många som vill jobba med reklambyråer... så när folk har skickat någonting så tittar jag alltid på det...Det lägger jag ett par timmar i veckan på i alla fall.” (6)

Enligt företagsledarna kan då verksamheten ständigt justeras utifrån kundernas efterfrågan med hjälp av leverantörer. En situation som anses kräva täta kontakter med såväl kunder som leverantörer.

”Våra kunder är dom som sätter upp vårt mål och som sätter press på oss, och våra leverantörer är dom som får hjälpa oss framåt... Därför måste vi ha en väldigt nära kontakt med våra kunder. Vi måste ha fantastiskt bra kontakt med våra leverantörer så att dom ställer upp

och hjälper oss på det här (...) Jag har alltid sett till att jag har väldigt nära kontakt med dels ett antal kunder och dels med ett antal leverantörer. För att dom är ju i samma sits. Dom är företagare och vi kan prata gemensamma problem...De har jag haft som bollplank.” (58)

Bland företagsledarnas beskrivningar finns också exempel på hur konkurrenter använts för att erhålla information om marknadens utveckling. Det sägs ske genom såväl direktkontakter som via branschföreningar, där information delas så att involverade företag skaffar sig en konkurrensfördel gentemot övriga företag. Ett utbyte som båda parter anses tjäna på.

”Jag känner väldigt många VD:ar i dom bolagen som vi konkurrerar med, som vi tävlar emot och som vi alltid stöter på. Vi tillhör någonstans...bland divisionerna...Då är man bittra konkurrenter å ena sidan, å andra sidan är man ganska nära kompisar. Till och med så att man ringer varandra och ställer strategiska frågor: hur tänker NI när det gäller sådana saker och...så bjussar man på sig själv, vilket gör att det blir jätte bra....Det är en handfull personer som jag har den kontakten med. Å det är flera gånger per år.” (13)

En annan aktör som denna kategori av företagsledare lyfter fram som en källa till förståelse av marknadens utveckling och alternativa vägval är konsulter. Tack vare att de rör sig bland många olika organisationer och branscher menar de att konsulter kan erbjuda information kring hur andra organisationer och branscher tänker och agerar.

”från tid till annan med massor av olika rådgivare av olika slag...Men framför allt så har jag haft en mentor..en äldre företagsledare, en senior företagsledare...Sen har jag haft BRG och rådgivare där. Framför allt XX som jag bollade mycket tillväxtfrågor kring. Så jag har haft lite olika personer som jag haft kontakt med från tid till annan.” (10)

Men företagsledarna i Grupp D lyfter också andra aktörer som betydelsefulla för verksamhetens utveckling. Exempelvis benämns medarbetare, ägare/kompanjoner, familj och vänner, andra företagsledare, studenter och revisorer i företagsledarnas beskrivningar om hur de utvecklar sina företag. Här agerar företagsledarna aktivt för att kunna ta del av så mycket information och så

många perspektiv som möjligt. Nätverk är något som de skapar på egen hand.

”Jag har byggt upp en liten kompiskrets med folk som har liknande situationer som jag har. Småföretagare av olika slag som har sina utmaningar och tankar och funderingar som är jätte skoj att diskutera...vi är ett antal personer som diskuterar ganska mycket...det är inte organiserat på något vis, utan det är ganska spontant. Det blir ett antal timmar i månaden som läggs på diskussioner, helt klart. För att det är roligt.” (18)

Företagsledarna i Grupp D involverar således många olika i sitt arbete. Även om fokus ofta ligger på kunder, leverantörer och konkurrenter.

7.2 Fält och mingel

Företagsledarna i Grupp D beskriver att deras arbete innehåller en stor del aktiviteter utanför verksamhetens väggar. Bland dessa beskrivs ”fältet” som en primär plats för att få information. För att få inspiration och idéer säger de sig spendera mycket tid ute hos kunder och leverantörer.

”När jag är ute och reser så gör jag det väldigt koncentrerat. Så att för två-tre veckor sedan så tog jag en hel vecka, jag började måndag morgon i Göteborg, körde via Örebro, Gävle, Söderhamn. Edsbyn, Östersund, Sundsvall, hela Norrlandskusten upp och på fredagen så hade jag gjort 15,16,17 kundbesök och åkte sen på fredagen via Kiruna, på helgen till Tromsö, var kvar över helgen där uppe, och så körde jag från Tromsö och nedåt, betade av ytterligare kunder under nästa vecka, så jag var där två veckor i rad. Körde 520 mil på tolv dagar, men fick också gjort 30-35 kundbesök som var väldigt värdefulla, det är sådana avstånd så det är inte lätt att besöka dom så när man väl sticket iväg så får man göra det rationellt. Så förra året gjorde jag 163 kundbesök... Just dom här personliga kontakterna med kunderna är oerhört viktiga för min del...jag får aldrig med mig en order när jag är ute hos kund, det handlar bara om ett relationsbyggande...jag känner att jag fångar upp signaler om det är något som inte är bra.” (54)

Att företagsledaren tillbringar mycket tid ute hos kunder och leverantörer förklaras med att det är där som den senaste och mest värdefulla informationen om marknadens utveckling finns. Genom att antingen själv

och/eller tillsammans med sina säljare besöka kunder och leverantörer anser de att möjligheten att ligga steget före marknadens utveckling skapas. Men tiden på fältet förklaras också av ett intresse för relationer...

”Det jag vill jobba med och gör också, det är ju affärer...Jag tycker det är roligt att skapa affärer, köpa varor och sälja varor är ungefär samma sak, du ska skapa relationer, bygga upp relationer.” (60)

... och ett intresse för att få göra affärer.

”Jag trivs inte i rollen som företagsledare...affärsman, jag älskar att göra affärer, köpa och sälja, då mår jag bra. När jag gör en affär och vet att jag tjänar pengar på den, då somnar jag gott på kvällen.” (56)

Företagsledarna i Grupp D beskriver många samtal med kunder och leverantörer. Men de arbetar också genom olika former av mingelevent där företagsledaren kan utbyta tankar med andra. Enligt företagsledarna är grundtanken att involvera sig i sammanhang med högst varierande typer av deltagare för att få ta del av olika infallsvinklar, för att vidga sina vyer. Bland dessa företagsledare anses inte sammankomsternas övergripande ämne vara av största betydelse, det viktiga är att möta människor som du kanske annars inte skulle möta. Oavsett form framställs det som en möjlighet till utveckling. Genom att ständigt sätta sig i situationer där nya kontakter knyts anser de sig springa på idéer.

”Jag åker också på någon branschmessa, träffar lite kunder.... Det är möten med människor och så hör man någonting. Det kan ju vara en föreläsning, men så leder det till något annat...det är jävligt mycket slump alltså. Men det gäller att vara där ute... Man hör någon som säger något.” (5)

Graden av hur väl definierade aktörerna är för företagsledaren tycks dock variera. En del konferenser beskrivs innehålla aktörer från många olika branscher, vilket ger möjlighet att erhålla input gällande hur andra typer av verksamheter löser sina problem och inspiration kring hur framtiden kan se ut för den egna branschen.

”Vi tycker det är intressant att åka på konferenser, t.ex. Microsofts, vad händer i deras värld. Vi försöker nog insupa så mycket vi kan på så många olika ställen vi kan, men...Vi tittar med intresse på gameing branschen också. Där finns många av nästa generations medarbetare, och därmed nästa generations ledare också. Och när dom...dom driver för att utveckla gameing branschen så är det egentligen dom produkterna och dom lösningarna som visar hur affärssystem måste vara uppbyggt för framtiden...för att det överhuvud taget skall vara attraktivt för dom.” (10)

Andra företagsledare söker sig till konferenser som är mer avgränsade till den egna branschen. Exempelvis arrangerar branschföreningar sammankomster som anses ge såväl inspiration som information. Att delta på dessa framställs som ett effektivt sätt att träffa många av branschens olika intressenter och hålla sig uppdaterad på vad som händer på marknaden.

En del företagsledare i Grupp D beskriver också mer avgränsade mötesplatser i form av olika varianter på nätverk. Sammankomsten beskrivs då som innehållande en mindre grupp av väl definierade aktörer som regelbundet samlas för att utbyta erfarenheter. Genom att höra hur andra har löst motsvarande situationer anses framgångsfaktorer kunna identifieras och misstag undvikas.

”Jag är med i ett nätverk i Handelskammaren. Jag tycker det är värdefullt. Mycket för att utbyta idéer och...just det här när man står och brottas inför något beslut, så är det rätt bra att höra någon som har gjort den resan förr.” (10)

Sammantaget kännetecknas företagsledarna i Grupp D av att de samtalar med många personer. Sammankomsternas övergripande ämne anses inte vara av största betydelse, det viktiga är att möta människor som företagsledarna kanske annars inte skulle möta. Genom att så ofta som möjligt sätta sig i situationer där nya kontakter knyts säger sig företagsledarna skapa möjligheter att utveckla nya tankar kring företagets utveckling.

7.3 Samtalet i centrum

Då företagsledarna i Grupp D lyfter fram fält och mingel som betydande inslag i sitt arbete utgör samtalet ett väsentligt verktyg. Företagsledarna vittnar om hur de tar alla chanser till samtal med andra som kan tänkas bidra

till tankar kring företagets utveckling. Arbetet beskrivs som bärande en utforskande karaktär, men främst genom att ta del av andras erfarenheter och experiment.

”Vi lyssnar mycket på folk, pratar med folk över allt, ute i butiker, försöker vara så nära verkligheten som möjligt, någonstans läggs allt här inne och till slut så formas det någon bild. Likadant gjorde vi när vi startade, prata med kanske 20 människor, var ute i butiker, stod på mässor och någonstans så formar man sig en bild, vad är det vi ska göra då, nu säger dom så och så.” (56)

Grupp D påminner således om Grupp A på så vis att företagsledaren involverar sig i den vardagliga produktionsprocessen. Men istället för att förlita sig på egna upplevelser i produktionen uttrycker de ett starkt intresse för hur diverse andra aktörer upplever saker och ting. Utifrån genomförda samtal säger de sig successivt bygga upp en bild av företagets situation och vad som behöver göras. Företagsledarna förmedlar, till skillnad från Grupp B och C, en negativ syn på administrativa planeringsverktyg och procedurer. En omvärld fylld av osäkerheter anses kräva kontinuerliga anpassningar av verksamheten, varför långa planeringssessioner ses som kontraproduktivt. Lösningen anses istället vara att samtala med så många olika kategorier av aktörer som möjligt för att utifrån dessa samtal skaffa sig en känsla över vad som behöver göras. Ett exempel är företagsledare som betonar vikten av intuition och lyhördhet i sitt arbete.

”Om man skall vara ledare så måste man ligga steget före. Då måste jag gå på intuition måste jag säga. Och för att klara av det måste jag vara väldigt lyssnande och väldigt lyhörd.” (5)

Arbets sättet, med fokus på personliga möten, beskrivs som flytande då arbetet sker lite över allt både i tid och rum. Bland medarbetare kan det därför enligt företagsledarna råda osäkerhet kring var och när diskussioner kring verksamhetens utveckling egentligen sker och hur de kan få inflytande. Ett mer formellt och procedurinriktat arbetsätt anses emellertid inte vara aktuellt. En förklaring är, liksom hos företagsledarean i Grupp A, att de undviker planeringsverktyg och procedurer på grund av en rädsla för att misslyckas.

” Jag skulle skämmas ihjäl om jag sa att vi skall vara 50 anställda då och då, för att om jag inte kommer dit, då tycker jag att det är ett

nederlag. Därför att för vår del spelar det in, väldigt stor roll hur det är med konjunkturer. Skulle det plötsligt vända upp ja då kan vi öka, då kan vi ta in tio man till. Men i nuläget kan vi inte göra det hur jag gärna vi än vill...Så att jag har nog aldrig sagt att vi skall var si och så stora....Det är lite annorlunda mot vad en del gör, som slår sig för bröstet och tar ut det hela i förskott,....” (58)

En annan förklaring är att företagsledaren helt enkelt inte anser sig kunna eller vilja tänka långsiktigt eller arbeta mer strukturerat, vilket framgår av fallbeskrivning åtta nedan som lyfter fram arbetets flytande karaktär. Några på förhand bestämda tider och platser för arbete tycks inte finnas. Frågor hanteras löpande genom samtal när de uppkommer. Även om företagsledaren uttrycker en positiv erfarenhet av ett arbete med målsättningar innehåller beskrivningen ett tydligt ställningstagande om att de inte tänker arbeta med mer långsiktig planering. Men innan dess presenteras fallbeskrivning sju som visar den öppenhet för inspel från andra aktörer som är typisk för företagsledare i Grupp D. Företagsledaren använder sig av såväl interna som olika former av externa personer, i en rad olika sammanhang, för att få ta del av många olika perspektiv. Uppdelningen mellan interna och externa personer anses inte vara särskilt viktig då samtliga anses bidra till företagets utveckling. Här finns således en tydlig skillnad mot företagsledarna i Grupp A och B i öppenheten för fler personers bidrag till en utvecklad verksamhet. Det finns också en skillnad i förhållande till Grupp C i att företagsledaren har ett större externt fokus. Fallbeskrivningen innehåller också för Grupp D typiska inslag som en platt organisation och många nätverks- och branschträffar.

7.4 Fallstudie 7

”Jag bollar med väldigt många människor”

Efter att utbildat sig till gymnasieingenjör klev Ulf in i fordonsbranschen, inom vilken han är kvar än idag. Några år inom ett annat större bolag och erfarenheter från en tillväxtresa med börsnotering följdes av en tid inom Volvo i USA. Därefter bar flyttlasset hem till Sverige igen, men nu lockade inte någon större organisation. Istället ville Ulf tillsammans med en vän bygga något eget och nytt, en verksamhet som inte kopierade alla andra konsultföretag inom branschen, utan där det fanns utrymme för nytänkande. För just nytänkande var något som Ulf lockades av.

Ulf: Jag får inspiration när det händer saker som inte har hänt innan, när man gör saker på ett annat sätt så att det lyfter. Det inspirerar mig, det tycker jag är riktigt kul.

Den nya verksamheten ”Fordonsdesign AB” hade Volvo som sin största kund, och snart fick de en utmaning: Volvo beslöt att minska antalet leverantörer från 130 till 40 stycken, de ville ha färre och större underleverantörer. En situation där Ulf fick användning för sitt sätt att tänka utanför ramarna.

Ulf: Eftersom jag jobbat i stora bolag innan så kände jag att lösningen inte var att bli stor, utan lösningen var att vara kvar som entreprenörsdrivna företag och istället samla ett antal företag som tillsammans skapar en volym. Så vi presenterade ett koncept för Volvo Personvagnar där fem bolag går samman under ett leverantörsavtal, så att de därigenom fick en kanal för fakturering, orderhantering... och en kotaktperson. Systemet byggde då på att alla förfrågningar skulle läggas på bordet för att se vem som hade det bästa erbjudandet för kunden. Så byggde vi ett regelverk kring detta, hur valet skulle ske då, för vi var ju konkurrenter. Upplägget köptes av Volvo Personvagnar så vi kom med på den där 40-listan. Det roliga var att vi inte ens hade ett bolag då, utan vi fick rusa iväg och köpa ett bolag....Vi körde igång och knöt till oss några partnerföretag...vi gick från 25 till 200 miljoner i omsättning. Det lyckosamma att arbeta på det sättet var att vi kunde knyta till oss små kompetenta bolag. Vi kunde både ha kakan och äta den. Vi slapp en stor koncern, men kom ändå åt dom stora intressanta jobben.

Resultatet blev således att Fordonsdesign tillsammans med fyra andra bolag bildade ”Relationsbolaget AB”, vars syfte var att samordna involverade aktörers insatser gentemot Volvo. Marknadsföringen kom därefter att ske primärt under Relationsbolagets paraply även om det egentliga värdebyggandet skedde i respektive bolag, som på så vis också fortsättningsvis kunde behålla småföretagets fördelar, något som var viktigt för Ulf.

Ulf: Jag har alltid varit allergisk mot nivåer, vill ha en platt organisation. Vi är idag 80 personer i bolaget, och vi är i princip två personer som har en funktion i bolaget: jag är VD med ansvar för marknadsfrågor och Tomas min kollega är personal- och kontorschef.

Vi är överheaden.

Strävan att undvika nivåer i Fordonsdesigns organisation visade sig också genom att verksamheten inte hade någon styrelse och ingen ledningsgrupp i traditionell bemärkelse. Istället använde man sig av ett supportteam med varierade interna deltagare, allt utifrån fråga och situation.

Ulf: I supportteamet tar man alla beslut som rör driften, alla affärer, allting som görs. Vi jobbar tillsammans helt enkelt och ser vem som är bäst lämpad att göra det här. Det kan ju vara motsvarigheten till en ledningsgrupp...men här kan det kan komma och gå folk... det kan vara sådana som driver projekt, får en affär, eller behöver ha hjälp med mer folk som driver projekt här inne från kontoret eller som kan driva projekt ute hos kunden. Så dom som är lämpliga och behöver hjälpen och assistansen från företaget kommer med i teamet... Man går in och ut ur supportteamet beroende på vilken roll man har. Ett tag är du med för att du fyller en funktion då, behöver stöd eller kan ge stöd. Och i morgon så behöver du inget stöd eller kan inte ge något stöd och då är du inte med. Det är inget dramatiskt.... Min vision är egentligen att alla är med i teamet, hela företaget är supportteamet.

Bakom detta sätt att organisera sig låg en tanke om att skapa engagemang genom att involvera. Ett engagemang som antogs framkalla ansvar för verksamhetens utveckling hos medarbetarna.

Ulf: Folk skall ta ansvar för bolaget. Om jag går in och är VD med hela handen, då får jag också ta mycket ansvar, som kanske inte är så bra. Folk lutar sig mot att ja det är sagt att det skall vara så här...Jag försöker locka fram att dom ska känna att de skall påverka situationen ihop med teamet, att det inte finns någon att gömma sig bakom...att det inte finns någon ledningsgrupp...Vill du vara med så har du både mandat och möjligheter att göra det.

Tack vare sättet att organisera det interna arbetet skapades mycket dialog med medarbetare. Men för att utveckla verksamheten tog Ulf också gärna in externa aktörer som kunde kompensera egna brister.

Ulf: Jag tar in rätt mycket hjälp. Försöker ta in folk...coacher och...jag ser min begränsning. Jag tror det passar min stil också...jag är nog ingen person som kan styra upp det här själv, som kan göra det här. Det passar inte min personlighet.

Som citatet andas värdesatte Ulf andra personers inspel i form av egna erfarenheter och tankar kring olika saker. Enligt egen utsago lade han ungefär 70% av sin tid i möten med andra människor...

Ulf: Jag bollar med väldigt många människor...Jag kan sitta på en flygplats och börja bolla idéer med någon där. Jag hittar folk som är intresserade... Jag bollar nog med väldigt många, medvetet och omedvetet. Så att jag kan sätta mig med vem som helst...försöker hitta processer eller steg som liknar det som är gjort, för att titta på hur dom har gjort...vad var deras problematik osv...Men jag bollar nog väldigt mycket idéer innan jag kommer fram till hur jag skall göra. Lyssnar rätt mycket på folk.

... i olika sammanhang med högst varierande typer av deltagare för att få ta del av olika infallsvinklar, för att vidga sina vyer.

Ulf: Jag försöker engagera mig i olika saker...jag är med på olika saker...är med i BRG, andra forum: Handelskammaren, Almega,... Och jag har väl vart sådan att jag är ute och hämtar mycket...ibland har jag undrat varför jag är här, men jag vet av erfarenhet att då blir det alltid, du plockar med något litet russin här, och så hittar man inspiration. Det är väl så jag har fått mina idéer...jag tror att jag hämtar in mycket signaler från olika forum...engagerar mig...försöker att inte välja bort så mycket...om jag är med någonstans, går någonstans, så kommer jag alltid att lära mig någonting...det finns alltid någonting som väcker en tanke.

Jag undrade hur dessa tankar omformades till interna diskussioner eller ett mer formellt arbete. Men Ulf svar signalerade ett intresse för själva dialogen mer än en intern process med olika arbetssteg.

Ulf: Det här med att göra strategier med ”gater” osv är nog mer för att jag måste för att få med mig övriga ägare. Själv tycker jag att det blir

bra ändå. Min strategi gentemot övriga ägare är att jag måste göra det annars får jag inte med dom. Eller risken finns att jag inte får med dom.

Det fanns således en strävan att hålla såväl företaget som arbetet enkelt. Dialogen med många olika personer och att upprätthålla medarbetarnas engagemang var det viktiga och man undvek organisatoriska uppdelningar i olika nivåer och avancerade strategiska processer. Att bevara enkelheten var viktigt, vilket också visade sig i Fordonsdesigns framtidsplaner som innehöll tankar om att inte växa sig för stora.

Ulf: Vi har bestämt oss för att inte bli för stora. Max 100 personer, då tjänar vi som mest pengar...Vi har sagt att vi skall försöka hitta en modell som gör att vi kan stanna under 100. Sen hur det ska se ut när vi är 99, det har jag inte koll på. Men vi ska styra bolaget så att vi håller dom 100...Det har funkade bra hittills, vi har klarat oss bra genom alla lågkonjunkturer och...det blir ett brett engagemang bland dom som är med, de tar ansvar.

7.5 Fallstudie 8

”vi har liksom ett löpande styrelse, ledningsgrupps-, ägar- och projektledarmöte”

Emil hade varit verksam i reklambranschen i ca 20 år när han, efter en dispyt med dåvarande arbetsgivare, valde att börja arbeta som frilansare. Förändringen innebar tyvärr att den kompetens som Emil byggt upp inte kom till användning. Långa och tunga uppdrag byttes ut mot korta och enkla rutinuppgifter. Han blev i hög grad en textleverantör för något som någon annan redan tänkt ut.

Emil: Det tyckte jag var tråkigt, så då startade jag den här byrån istället...Vi fick ganska raskt ett par större uppdrag så jag anställde upp. Jag var lite grön i företagsägarskapet på den tiden, så vi anställde upp till den mängd och kompetens som jag tyckte det borde vara på en reklambyrå. Vilket gjorde att jag senare fick säga upp dom flesta, men jag lärde mig en del på det.

Två år efter att Emil startat upp sin reklambyrå tog han in en kompanjon, Stefan. Sedan dess har de arbetat hårt på försäljningssidan för att upprätthålla en hög och jämn efterfrågan på deras tjänster, men resultaten har varierat.

Emil: Det är klart att vi ibland varit lätt konkurrensförmåga, men då har man fått jobba lite mer bara.

Efter ca tio års varierande grad av kamp i vardagen beslöt sig de två ägarna för att ändra strategi. Tidigare anställdes relativt ”gröna” medarbetare som de lärde upp i uppdragen. Problemet var att verksamheten vilade för tungt på Emil och Stefans kompetens, samt att många av de förädlade medarbetarna lämnade för andra byråer. Effekten blev att så mycket energi lades på att utveckla talanger att det inte blev något över för att utveckla företaget. De beslöt därför att de istället skulle anställa medarbetare med mer branscherfarenhet och rikta sig mot större och mer komplicerade uppdrag. Dessutom började de arbeta mer målinriktat.

Emil: Alltså vi hade egentligen bara arbetat på innan dess i 8-10 år. Och varit nöjda med att det blev lite plus på sista raden och att vi hade ett koncept som funkade hyfsat. Men vi började tröttna på det också i den där vevan så att vi bestämde oss för att...vi satte mål till exempel, det hade vi aldrig haft några förut. Vi satte mål om lönsamhet och tillväxt. Det skojiga är att det första året som de här målen gällde så hade vi det bästa året i vår historia. Året därefter ännu bättre. Och det tredje året är det som pågår nu, det ser också ut att bli bra.

Men trots en positiv utveckling var de inte nöjda med arbetet. Missnöjet riktade sig främst mot några externa konsulter vars tillvägagångssätt inte föll Emil i smaken.

Emil: Vi började jobba med BRG, med olika konsulter som kom hit och skulle tipsa oss om saker och ting. Vi tog in en extern kille som skulle sitta i styrelsen, och som skulle hjälpa oss att lyfta strategiskt och målsättningsmässigt och måluppfyllnad och allt det kunde vara. Och dom kunde ställa så här konstiga frågor, eller som jag tycker är väldigt konstigt: Hur ser ni på byrån om fem år? Vad är ni någonstans om tio år? Vad är du själv någonstans om fem år? Jag sa att jag har aldrig kunnat svara på dom där frågorna i hela mitt liv. Jag kan inte

det fortfarande. Inte min kompanjon heller för den delen (...) vi kände inte riktigt att de förstod vad vi höll på med. Det var kanske fel människor eller fel kombination med oss, jag vet inte. Det gav inte så mycket någon gång egentligen. Mer än att vi själva tänkte att vi är nog inte så korkade, vi tänker nog ganska bra själva. Vi fortsätter att tänka som vi gör, vi fortsätter att jobba som vi gör, så blir det bra.

Emil och Stefan fortsatte därför att arbeta på med mer löpande hantering av utvecklingsfrågor.

Emil: Det räcker med att vi sitter på en lunch och säger att vi borde skärpa till oss eller gå i någon riktning, eller vad det nu kan vara, så blir det så...Så särskilt mycket mer strukturerat än så vet jag inte om vi arbetar (...) vi har liksom ett löpande styrelse, ledningsgrupps, ägarprojektledarmöte, som jag tror att det ganska ofta funkar i mindre företag. Det kan halka dit när vi dricker en kopp kaffe en stund, eller när vi käkar...vi ringer varandra på kvällen eller när det nu kan vara. Men det pågår hela tiden (...) Vi sätter oss sällan i något konferensrum och ritar upp planen som vi ska hade eller som vi skall göra. Utan det är mera så att vi..har det ständigt pågående...Ibland går det veckor eller kanske månader utan att vi ens diskuterar företagets utveckling eller företagets framtid någonting (...)

Även styrelsemöten som genomfördes fyra gånger per år ansågs flyta ihop med vardagen. En positiv sak med de träffarna var dock att Rolf, som var företagets ekonomiska hjälpreda och rådgivare, då deltog i diskussionerna.

Emil:Vi har styrelsemöten regelbundet och de är rätt strukturerade... dom är väldigt strukturerade. Problemet är att vi diskuterar sådana frågor också i vardagen. Det är lite flytande det där. Men då är vi fokuserade. Vi har med Rolf på styrelsemötena också som lite ordningsman faktiskt. Han kan ha lite andra ögon än vad vi har som är här precis hela tiden varenda dag. Det är bra att ha en sådan.

Den största informationskällan till diskussioner om företagets framtid var emellertid kunderna. Det var primärt i kundmöten idéer om framtida upplägg utvecklades. Och det gällde att vara allert vid dessa möten då kunderna ansågs ha flyttat fram sin kompetensnivå till den grad att det var en utmaning

att tillmötesgå deras behov.

Emil: Det är rätt många kunder som inspirerar... Kunderna är mycket duktigare idag...dom kan mycket mer om marknadsföring, dom kan mycket mer om sin egen marknad, sin egen marknadssituation, olika media som finns...man blir tvungen att kunna minst lika mycket som dom, annars blir det alltid tråkiga diskussioner om man alltid är tvåa...en slags piskinspiration från deras sida.

Det gällde således att ha en tät kontakt med kunder, men också att inhämta information för att ligga steget före. I Emils fall innebar det att seminariebesök och nyhetsbrev var viktiga inslag i vardagen.

Emil: Jag går rätt mycket på seminarier. Eftersom vi är lite snåla av oss på det här företaget så går vi på gratisseminarier. Det finns en rad arrangörer av sådana. Så läser jag...jag vet inte hur många nyhetsbrev jag har. Man får så mycket gratis information hela tiden....jag tittar på i stort sett alla nyhetsbrev jag får, men jag har för många.

Han ansåg det också särskilt viktigt att hålla en god relation till potentiella leverantörer, inte minst för att hålla koll på vilka möjligheter som finns på marknaden.

Emil: Det händer rätt ofta att folk ringer och vill träffa en för att presentera saker...Jag brukar träffa sådana, inte alltid...Men jag försöker alltid träffa dom. Det är också en slags informationskälla. Jag hade inte vetat att det fanns en sådan där touch-screen i somras för två år sedan, om jag inte träffat...man lär sig alltid något...det är rätt många som vill jobba med reklambyråer... så när folk har skickat någonting så tittar jag alltid på det...Det lägger jag ett par timmar i veckan på i alla fall.

Med andra ord, veckorna var fyllda av arbete. Kundbesök, seminarier, läsning av nyhetsbrev, besök av potentiella leverantörer och att leverera tog veckans timmar i anspråk. Det fanns många uppgifter att ta hand om, och Emil ville mer.

Emil: Jag blir förbannad ibland när jag ser människor som hållit på ungefär så länge som jag, men som har en så mycket större reklambyrå, så mycket större kunder...alltså jag är inte ute efter storleken egentligen. Men vad jag kan känna ibland är att...vi har stannat till. Vi borde egentligen inte...om vi har hållit på i tretton år varför har vi inte fem stycken fyra miljonerskunder till? Varför tjänar vi inte fyra miljoner istället för 800tkr? Varför är vi inte fem arbetsgrupper istället för två ...Jag säger inte att målet är att ha de där fyra miljonerna, 40 anställda, men målet är att vara mer än vad vi är: större, starkare, mer lönsamma...det blir roligare känner jag.

7.6 Sammanfattning

Ett av de mest särskiljande kännetecknen för företagsledarna i Grupp D är deras öppenhet för allt och alla som kan tänkas bidra till verksamheten. I jämförelse med Grupp C har denna grupp av företagsledare ett mer utspritt interaktionsmönster. Det kan vara kunder, leverantörer, konkurrenter, familj och vänner, andra företagsledare, studenter, revisorer etc. Råd, support och stöd från det sociala nätverket framställs som viktiga ingredienser i företagets framgångsrecept, och företagsutveckling beskrivs därför som i hög grad bestående av att leda och styra relationer i sin sociala miljö för att därigenom utveckla verksamhetens förmågor. Företagets utveckling framställs som produkten av de interaktioner som sker mellan verksamhetens intressenter. Grupp D delar således Grupp C's utspridda karaktär i arbetet, men Grupp D driver öppenheten än längre och involverar fler olika typer av personer i sitt arbete.

Ytterligare ett särskiljande karaktärsdrag för Grupp D är företagsledarnas starka externa orientering. Här finns ett fokus på relationer över lag då dessa företagsledare beskriver hur verksamheter byggs genom att inkludera rätt personer från omvärlden i sitt arbete. Det är dock framför allt två typer av aktörer som förekommer frekvent i deras beskrivningar: kunder och leverantörer. Kunder beskrivs som en viktig kompetenskälla. Bland denna kategori av företagsledare beskrivs hur informerade och kompetenta kunder är idag, varför de ses som en naturlig informations- och idékälla. Kunden används därför till problemidentifiering och för att generera marknadsmässiga och teknologiska idéer utifrån en upplevd god kännedom av marknaden och sina upplevelser av företagets erbjudande. Arbetet beskrivs också inkludera leverantörer, vilka framställs som en av de mest värdefulla tillgångar en verksamhet kan ha. Framför allt anses relationer med leverantörer ge tillgång till specialistkunskaper och förmågor kring produkter och produktion, en nödvändig tillgång då det på grund av en ökad teknisk

komplexitet anses bli allt svårare för företag att ligga i utvecklingens framkant på flera områden samtidigt. Relationen till leverantörer beskrivs därför som en källa till framtida konkurrensfördelar. Grupp D särskiljer sig således från övriga grupper genom en hög grad av externa inslag i sina sociala interaktioner.

I likhet med företagsledarna i Grupp A beskriver också denna grupp ett horisontellt interaktionsmönster, men med en något annorlunda karaktär. Gemensamt med Grupp A finns en strävan att engagera sig i det dagliga arbetet i produktionen. Men medan Grupp A i första hand lär sig internt i den egna produktions- och leveransprocessen tillbringar företagsledarna i Grupp D mer tid ute på fältet med kunder och leverantörer då det är där som företagsledarna anser att den senaste och mest värdefulla informationen om marknadens utveckling finns. Företagsledarna i Grupp D använder sig därför av högst varierande typer av sammankomster för att få inspiration och idéer. Konferenser, nätverksträffar och olika arrangemang av branschföreningar anses ge ytterligare möjligheter att få inspiration och idéer.

En annan likhet med Grupp A är arbetets informella karaktär. Företagsledarnas beskrivningar innehåller vardagliga och konkreta diskussioner i realtid, det vill säga då frågan uppstår. De beskriver hur ett fåtal individer spontant samlas för att samtala kring en situation och tillgängliga alternativ. Exempelvis tar en företagsledare chansen att vid ett besök från en leverantör stämna av möjligheter. Inspelen från en kund diskuteras under en kafferast och resulterar i beslut om hur erbjudandet skall utvecklas. Allt beskrivs ske när behov uppstår. Traditionella förutbestämda möten med relativt fasta konstellationer minimeras till förmån för kafferaster, rökpauser, samtal på flyget etc.

Företagsledarna i Grupp D förmedlar en bild av att fokus läggs på ett ständigt socialt utbyte och företagsledaren tar alla chanser till samtal med andra som kan tänkas bidra till verksamheten. Arbetet är således mer induktivt till sin karaktär (jmf Régner, 2003), vilket enligt företagsledarna skapar förutsättningar att snabbt kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar. Att lägga tid på rapporter och prognoser som grundar sig i historisk data anses onödigt och direkt farligt. Det anses till och med, i värsta fall, kunna leda till att man inte observerar vad som sker här och nu i omvärlden och missar utvecklingen. Verksamhetsutveckling beskrivs som "att navigera i en terräng som man inte riktigt vet hur den ser ut bakom nästa kulle" varför det är bäst att "istället ägna tid och kraft åt att försöka vara så bra på att ta sig fram som möjligt". För att lyckas krävs det enligt dessa företagsledare ett öppet sinne och snabba reaktioner. Det induktiva inslaget har emellertid en något annorlunda karaktär i förhållande till det induktiva arbetssätt som

Grupp A uppvisar. Här baseras en stor del av arbetet på andras erfarenheter, som erhålls genom olika former av samtal, medan Grupp A i första hand grundar arbetet på företagsledarens egna erfarenheter.

Sammanfattningsvis beskriver företagsledarna i Grupp D sitt arbete som utspritt, externt, horisontellt, informellt, induktivt och personligt inriktat. Den utspridda karaktären delas med Grupp C, medan de horisontella, informella, interaktiva och induktiva inslagen är gemensamma med beskrivningarna av företagsledarna i Grupp A.

8. Diskussion och slutsatser

Den här studien syftar till att bidra med kunskap om sambandet mellan företagsledares arbete och tillväxt i små och medelstora företag. Genom att utgå från företagsledares egna perspektiv på vad som är centrala aktiviteter för deras arbete, och som utvecklar företagsledarens förståelse för företagets situation, utvecklas kunskap om vad som karaktäriserar företagsledares arbete i små- och medelstora företag, vad som påverkar utformningen av företagsledarens arbete, och hur företagsledarens arbetssätt relaterar till företagets tillväxt.

I kapitel fyra-sju presenterades fyra olika grupper av företagsledare baserat på karaktärsdrag i deras arbete. Det här kapitlet inleds med att sammanfatta olikheter i företagsledarnas beskrivningar utifrån begreppen aktörer, arenor och arbetsformer. Därefter sammanfattas beskrivningarnas likheter genom att introducera begreppet närmiljö och dess funktion. I påföljande avsnitt behandlas frågan om varför företagsledare använder sig av en specifik närmiljö. Anpassar de sin närmiljö utifrån situationen eller handlar det mer om personliga förutsättningar? Därefter diskuteras frågan om respektive närmiljö skapar olika förutsättningar för tillväxt. Kapitlet innehåller också ett avsnitt som relaterar företagsledarnas varierande närmiljöer och dess möjligheter till framgång till tidigare studier av företagsledares arbete. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser, bidrag och förslag på vidare forskning.

8.1 Aktörer, Arenor och Arbetsformer

Som framgår av föregående kapitel med företagsledares beskrivningar av sitt arbete finns flera skillnader i hur de arbetar. För det första skiljer sig företagsledarnas arbete åt med avseende på vilka och hur många olika aktörer de involverar i sitt arbete. Med att involvera menas då allt från att mer eller mindre medvetet erbjuda information till beslutsprocessen till att delta på möten. Men som Miller et al. (2008) skriver, att bli involverad är bara ena sidan av myntet, det andra handlar om vilket inflytande olika aktörer har när de involveras. Analysen av företagsledarnas arbete visar en rad möjliga kombinationer av högt respektive lågt involverande och högt respektive lågt

inflytande. Det finns också en möjlighet att aktörer som har en stor påverkan på företagsledarens förståelse är omedvetna om sitt involverande. Exempelvis påverkar olika föreläsare vid seminarier och konferenser företagsledarna i Grupp D utan att de alltid vet vilken företagsledare det handlar om och på vilket sätt de påverkas. På samma sätt kan författare av rapporter, som ofta uppskattas av företagsledare i Grupp B, påverka utan en direkt interaktion med företagsledaren. Företagsledarens arbete kan således påverkas också av andra än de som upplever sig involverade i en interaktion med företagsledaren. Weick (1995) beskriver det som att kunskap alltid utvecklas i ett socialt sammanhang där tankar, känslor och beteenden påverkas av en fysisk eller en underförstådd närvaro av andra.

Bland företagsledarna i den här studien identifierades fyra olika varianter av arbete gällande vilka aktörer som involveras. Företagsledarna i Grupp A kan beskrivas som ”ensamvargar” och karaktäriseras av att de i sitt arbete på sin höjd involverar någon enstaka medarbetare. Grupp B kännetecknas av att de involverar ett fåtal och i första hand interna aktörer i arbetet. I jämförelse med dessa grupper av företagsledare skiljer sig företagsledarna i Grupp C väsentligt genom att de involverar många aktörer, framför allt interna men också en del externa aktörer. En aktör som beskrivs som särskilt viktig inom Grupp C är verksamhetens medarbetare, vilka anses ha mycket värdefull information och många idéer att ta tillvara. Den fjärde och sista gruppen, Grupp D, karaktäriseras av ett arbete med många samtal med diverse olika aktörer. Bland företagsledarna i Grupp D riktas särskilt intresse mot de tankar och idéer som kommer från leverantörer, kunder och konkurrenter, men alla som kan tänkas bidra till att verksamheten utvecklas anses vara väl värda att samtala med. Företagsledarna i Grupp D delar därmed karaktärsdrag med Grupp C i meningen att de interagerar med många aktörer, men här finns fler externa aktörer. Medan företagsledarna i Grupp C till största del interagerar med medarbetare vänder sig företagsledarna i Grupp D till stor del till kunder, leverantörer och konkurrenter. Men oavsett varifrån aktörerna kommer, på vilka grunder de involveras, och hur stor tidsinsatsen är formar de tolkningen av verksamhetens situation och alternativa åtgärder genom de koncept och den vokabulär de tillför. Vilka aktörer som deltar i företagsledarens arbete är därför avgörande för den förståelse som utvecklas (Weick et al, 2005; Maitlis och Lawrence, 2003; Rouleau, 2005; Rouleau och Balogun, 2011).

En annan skillnad i företagsledarnas arbete finns i de arenor som används. Med begreppet arena avses den sociala kontext inom vilket arbetet sker (jmf Melander et al., 2010). Vad som utgör en arena definieras här utifrån var arbetet sker, inte den formella organisationen. Nordqvist (2005) beskriver arenor som var som helst där det finns möjlighet att reflektera eller interagera kring verksamhetsrelaterade frågor. Av företagsledarnas beskrivningar

framgår att de föredrar olika situationer och sociala sammanhang för sitt arbete. Företagsledarna i Grupp A beskriver ett arbete som primärt sker i och kring produktions- och leveransprocessen. Genom att placera sig själv nära produktionen bygger företagsledaren upp sin förståelse av hur verksamheten och dess omvärld fungerar. Till viss del delas detta karaktärsdrag med företagsledarna i Grupp D som också beskriver att de utvecklar förståelse genom att delta i samtal i produktions- och leveransprocessen, men till skillnad från Grupp A så tillbringar företagsledarna i Grupp D en betydligt större del av sin tid ute på fältet bland kunder och leverantörer. Både Grupp A och D lyfter således fram betydelsen av olika perspektiv och erfarenheter från verksamhetens vardag, men det tar sig lite olika uttryck i form av plats. På denna punkt särskiljer sig företagsledarna i Grupp B och D väsentligt genom att de ofta distanserar sig från den operativa vardagen för att bygga upp verksamhetens organisation, varför kontakten med vardagen får stå tillbaka till förmån för mer ”övergripande frågor”. Företagsledarnas distansering tar sig dock lite olika uttryck. Medan företagsledarna i Grupp B i första hand beskriver ett arbete som i huvudsak sker vid styrelse- och ledningsgruppsmöten beskriver företagsledarna i Grupp C olika typer av rådsgrupper och utvecklingsdagar där medarbetare involveras, ofta under ledning av någon slags processkonsult eller med inspel från olika experter. I båda fallen medför det emellertid att företagsledaren ofta distanserar sig från vardagen. Beroende på vilken arena som används möter företagsledaren olika typer av aktörer och information. Den förståelse som företagsledarna utvecklar är därför också beroende av var deras arbete sker, vilket liknar den uppfattning som Rogoff (1995) och Stigliani och Havasi (2012) har om att platsen för lärande påverkar vilken kunskap som utvecklas.

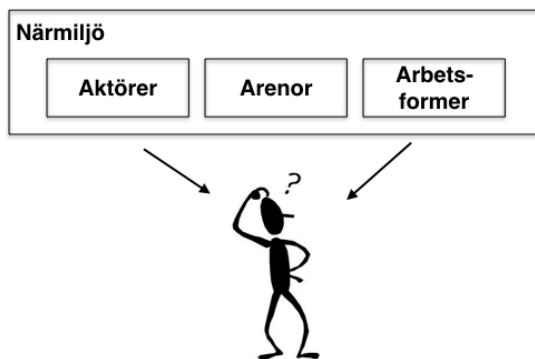
En tredje skillnad i företagsledarnas arbete är dess arbetsformer. Med arbetsformer avses de rutiner, verktyg och arbetsätt som företagsledaren använder. Det handlar då om arbetets karaktär och vad involverade aktörer lägger sin uppmärksamhet på. Av företagsledarnas beskrivningar framgår att de arbetsformer som används skiljer sig åt väsentligt, och att det finns olika syn på hur det bör gå till för att nå framgång. Hos företagsledarna i Grupp A och D har arbetet en utforskande karaktär genom att de testat sig fram. Det finns emellertid en väsentlig skillnad i att företagsledarna i Grupp A i första hand baserar sitt arbete på egen-upplevda erfarenheter medan Grupp D använder sig av fler samtal med olika aktörer och i högre grad förlitar sig på de erfarenheter som andra aktörer förmedlar. Bland företagsledarna i Grupp B beskrivs ett arbete med många formaliserade och slutna möten med procedur- och administrativt inriktade aktiviteter. Här används hjälpmedel som planer, budgetar, trend analyser och systematiska procedurer för att utveckla verksamheten. Även företagsledarna i Grupp C använder sig av procedurer

och omfattande analyser, kanske som ett sätt att skapa legitimitet för de vägval som görs, men här används också samtal med andra aktörer som kan vara viktiga för utvecklingen av verksamheten. Gemensamt för alla företagsledarna är dock att de lyfter fram arbetsformens betydelse. Enligt Jarzabkowski (2004) och Jarzabkowski et al. (2007) organiserar arbetsformerna involverade aktörers interaktion och reflektion. Liknande utgångspunkter förmedlas av Stigliani och Havasi (2012) som framhåller den påverkan som fysiska artefakter som tidningar, rapporter och modeller har på lärande. Hur företagsledare arbetar kan därför ha betydelse för vilken förståelse som utvecklas.

I tabell 3 på nästa sida finns en sammanställning av olika karaktärsdrag gällande vilka aktörer, arenor och arbetsformer företagsledarna använder sig av.

8.2 Företagsledares närmiljö

Ovanstående avsnitt beskriver skillnader i hur företagsledarna beskriver sitt arbete. Men även om företagsledarnas beskrivningar varierar har de gemensamt att alla beskriver en specifik kontext inom vilket deras arbete sker. Utifrån företagsledarnas beskrivningar kan vi konstatera att de i sitt arbete inte interagerar med omvärlden rent generellt, utan att interaktionen sker med utvalda aktörer på speciella arenor med hjälp av särskilda arbetsformer. Företagsledarna interagerar inte med hela världen, utan med utvalda delar av omvärlden. De aktörer, arenor och arbetsformer som företagsledaren använder sig av benämns här företagsledarens närmiljö.



Figur 3: Närmiljöns komponenter

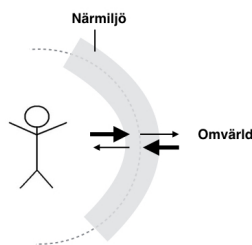
	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Aktörer	Centraliserat Internt orienterat ex. någon specifik medarbetare, själv	Centraliserat Internt orienterat ex. styrelse- ledamöter, ägare/ kompanjon	Utspritt Intern och extern orientering ex. medarbetare, process- konsulter	Utspritt Extern orienterat ex. kunder, leverantörer, konsulter
Arenor	Informellt Horisontellt ex. i produktionen	Formellt Vertikalt ex. styrelse, ledningsgrupp, referens- grupper	Formellt Vertikalt ex. styrelse, ledningsgrupp, årliga strategimöten, arbetsgrupper	Informellt Horisontellt ex. fältbesök, nätverk,
Arbetsformer	Personliga möten Induktivt ex. samtalar mycket, testar sig fram	Procedur- inriktat Deduktivt ex. strategiarbetet följer en mall, stort fokus på rapporter och prognoser	Procedur- inriktat och personliga möten Deduktivt ex. noggrant uppbyggd strategiprocess där dialogen uppmärksam as, rapporter och prognoser ett väsentligt inslag	Personliga möten Induktivt ex. samtalar mycket, testar sig fram

Tabell 3: Jämförelse av företagsledarnas arbete

För att beskriva närmiljöns funktion sätts här företagsledarnas beskrivningar in i ett teoretiskt ramverk kring lärande och kan då beskrivas på följande sätt: Företagsledaren identifierar och vidtar enligt hen lämpliga aktiviteter utifrån de möjligheter som vederbörande ser med hjälp av sin förståelse av företags interna situation och externa förutsättningar (Penrose, 1959). Den förståelse som företagsledaren bär används för att sortera bland all information som nya erfarenheter innehåller och riktar vederbörandes uppmärksamhet mot särskilda händelser. Hur företagsledaren förstår situationen är därför bundet till den kunskap vederbörande bär. Dessa tankegångar kan jämföras med Weick (1995) som beskriver individens kunskap som en tolkningsram inom vilken ytterligare information tolkas. Den reducerar verklighetens komplexitet och möjliggör att de kan se mönster bland allt som händer, men gör paradoxalt nog också att de bortser från annan data i jakten på ändamålsenliga aktiviteter (Jacobs och Heracleous, 2005). Företagsledarens kunskap är således en förutsättning för att kunna fatta beslut och agera, men hindrar samtidigt utvecklingen genom att tona ned information som inte överensstämmer med rådande övertygelser, värderingar och antaganden. Jacobs och Heracleous (2005) beskriver kunskap som relativt stabil över tiden och inom avgränsade grupper, och att det ofta krävs omfattande bevis innan den existerande kunskapen utmanas och kritiskt granskas. Det gör att rådande kunskap tenderar att vidmakthållas, och med tiden förstärkas, medan alternativa tankesätt inte alltid utforskas. Om då verksamhetens situation förändras kan existerande kunskap utgöra ett hinder för utveckling. I enlighet med Penrose (1959) teori om tillväxt utgör därför kärnan för utveckling den process med vilken företagsledaren förstår omvärlden och företags resurser för att identifiera möjligheter till utveckling.

Den förståelse företagsledaren bär utvecklas i samspel med omvärlden. Liksom av Lave och Wenger (1991), Lave (1997), Wenger (1998), Bogenrieder (2002) och Rouleau (2005) beskrivs omvärlden av företagsledarna som en komponent i deras lärande⁹. Men som ovan nämnts sker företagsledarens interaktioner med specifika aktörer, arenor och arbetsformer som tillsammans utgör företagsledarens närmiljö, inte med omvärlden generellt. Det är med hjälp av en specifik närmiljö som företagsledaren försöker identifiera och tolka information och händelser i omvärlden för att gradvis skapa klarhet i situationen i ett arbete som ofta innehåller otillräcklig, osäker och tvetydig information. Det är närmiljön som avgör vilken information som inkluderas och exkluderas i företagsledarens

⁹ Liknande utgångspunkter finns hos exempelvis Berger och Luckmann (1966), Kuwada (1998), Nonaka och Toyama (2005) som samtliga ser kunskap som ett resultat av sociala interaktioner.



Figur 4: Närmiljöns filtrerande funktion

arbete. Närmiljön kan därför betraktas som ett filter genom vilket företagsledaren försöker förstå vad de har att göra med, hur det påverkar dem och vad de kan lära av det. På så vis påminner begreppet närmiljö om Kolb och Kolbs (2005) begrepp lärandemiljö (learning space) som beskriver den miljö inom vilken studenter utvecklar sin kunskap¹⁰.

De aktiviteter som företagsledare initierar är inte något som trycks på utifrån, inte heller något som kommer enbart från interna funderingar, utan något som samproduceras genom tolkningar och aktioner från och med närmiljön. Företagsledarens arbete, och den förståelse som utvecklas, är därför alltid kopplat till, och inbäddat i, den närmiljö inom vilket det sker. Närmiljön påverkar företagsledarens kunskap, både till form och innehåll. Den skapar representationer av verkligheten och modifierar den information som finns vilket medierar hur företagsledaren tänker och agerar. En företagsledares agerande är därför inte allmängiltigt utan alltid kopplat till närmiljön och de frågor eller fenomen som där betraktas som intressanta och betydelsefulla. Företagsledarna verkar i en av närmiljön medierad verklighet, vilket kan jämföras med såväl Lave och Wenger (1991) som Säljö (2000) vilka framhåller att individens kunskap om den fysiska verkligheten växer fram ur interaktionens medierande redskap. De menar att människan inte står i en direkt kontakt med verkligheten utan använder sig av psykologiska och fysiska verktyg för att interagera, vilket påverkar hur individen uppfattar verkligheten. Ett sådant psykologiskt och fysiskt verktyg är företagsledarens närmiljö.

Men närmiljön är inte något som bara finns där, den är också i stor utsträckning ett resultat av eget agerande. Ett lärande är sammankopplat i en dialektisk och ömsesidig relation där närmiljön påverkar människans tänkande och handlingar och där man kan utveckla närmiljön ytterligare

¹⁰ För ytterligare beskrivning av begreppet "learning space" se teoriavsnitt på sid 38.

genom att lägga till eller dra ifrån aktörer, arenor och arbetsformer. Närmiljön påverkar företagsledarens förståelse, men företagsledaren kan påverka närmiljön, och därmed vilket ramverk hen skall agera utifrån, genom att förändra den. Ett exempel är företagsledaren i fallstudie 6, som valde att införa en styrelse med externa ledamöter i syfte att erhålla ytterligare en dimension i det strategiska arbetet. Ett annat exempel på hur företagsledaren förändrar närmiljön är företagsledaren (se citat på sid 69) som tog bort mellanchefer i syfte att involvera sig själv mer i driften. Närmiljön kan därför betraktas som en kontext som både formas av och formar företagsledarens förståelse. Weick (1995) använder begreppet "enactment" för att beskriva att interaktionen mellan människor och omvärld är dubbelriktad: Individerna erhåller stimuli från omvärlden, agerar på den vilket förändrar omvärlden, som skapar nya stimuli. Individerna är således en del av situationen som skapar stimuli. Weick menar inte att vi kan kontrollera omvärlden, men vi kan påverka den och på så sätt påverka våra egna aktioner. Person och omvärld är av varandra beroende variabler, något som Lewin i sin fältteori uttryckte med den matematiska formeln $B=f(p,e)$, det vill säga att ett beteende är en funktion av person och miljö (Kolb och Kolb, 2005). Enligt Jarzabkowski (2003) måste vi för att förstå företagsledares handlingar studera hur involverade aktörer i sin vardag interagerar med denna kontexts sociala och fysiska variabler. Whittington (2006) ger exemplet hur interna aktiviteter påverkas av omvärldens normer vilka bärs av inflytelserika aktörer, det vill säga aktörer skapar aktiviteter som formar aktörer osv. Det finns således ett samspel mellan människor och kontext. Företagsledarens arbete både formar och formas av den närmiljö inom vilket det sker. I nästa avsnitt diskuteras varför företagsledare använder sig av en specifik närmiljö.

8.3 Situation eller person?

Mot bakgrund av att företagsledare beskriver sina närmiljöer på olika sätt utifrån vilka aktörer, arenor och arbetsformer de använder sig av uppstår frågan: Hur kommer det sig att dessa mönster uppkommer? Är det en konsekvens av företagets storlek, bransch och ägarstruktur? Med andra ord en situation som företagsledaren hamnar i. Eller är närmiljön en effekt av personliga preferenser utifrån de erfarenheter som företagsledare erhållit via utbildningar och tidigare yrken?

Närmiljö - en fråga om anpassning till situationen?

En tänkbar förklaring till varför företagsledare använder sig av en specifik närmiljö skulle kunna vara att företagen befinner sig i olika situationer och att

det är situationen som styr vilken närmiljö som skapas. Sambandet mellan situation och beteende är något som contingency-teoretiker (t.ex. Burns och Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence och Lorsch, 1967) studerat sedan början på 60-talet och landat i att den optimala organisationen och ledarskapet beror på olika interna och externa faktorer och att det är situationen som styr vilken den mest effektiva organisationsformen är. En organisationsstruktur eller en ledarstil som är effektiv i en viss situation kan vara ineffektiv i en annan. Det finns enligt dessa förespråkare inget bästa sätt att organisera sig eller bete sig på, utan framgång skapas genom att utveckla för situationen ändamålsenliga strukturer och beteenden. Strukturer och beteenden måste överensstämma med faktorer som exempelvis teknologi, kultur och omvärldssituation, för enligt bland andra Woodward (1965), Lawrence och Lorsch (1967) och Donaldson (2001) leder överensstämmelse mellan struktur och omvärld till bättre prestationer, medan dålig överensstämmelse leder till sämre prestationer. Genom att utifrån situationen anpassa strukturer och beteenden skapas en ideal överensstämmelse. Exempelvis innebär det att, enligt Burns och Stalker (1961), en stabil och förutsägbar omvärld bör mötas med en byråkratisk och regelstyrd organisation, medan organisationer i en turbulent och kaotisk omvärld hellre bör välja en platt organisationsform med stor frihet för enskilda medarbetare, en sk organisk struktur. Den stora utmaningen för ledare, enligt detta synsätt, ligger således i att förstå verksamhetens kontext och välja ändamålsenliga strukturer och beteenden. Om vi utgår från detta synsätt skulle det innebära att respektive närmiljös utformning är en konsekvens av rådande situation för det specifika företaget. Skillnader i företagsledares närmiljöer skulle således kunna förklaras med att företagens förutsättningar är olika och att vi därför skulle kunna finna liknande mönster i respektive närmiljös kontextuella förutsättningar.

Närmiljö och företagens ålder/ storlek

Två faktorer som enligt Contingency-teoretiker bör påverka sättet att organisera sin verksamhet är organisationens ålder (Greiner, 1972; Stinchcombe, 1965) och storlek (Aldrich, 1972). Mintzberg (1980) menar att ålder hos såväl människa som organisation framkallar formaliserade och standardiserade arbetsformer. Mintzberg hävdar också att en växande verksamhet vanligtvis leder till ökad standardisering och formalisering då dessa tillvägagångssätt ofta utgör effektiva koordineringsmekanismer för större organisationer. En liten organisation behöver kanske inte ha formella strukturer med organisationsscheman och arbetsbeskrivningar utan kan utgå från enskilda individers känslor, förmågor och aktuella behov. Men för

växande verksamheter blir det med tiden allt svårare att styra effektivt utan mer formella arbetssätt och strukturer. Mintzberg menar att mer komplexa procedurer tjänar på en ökad arbetsspecialisering, tydligare kommunikationsvägar och tydligare regler och riktlinjer. Översatt till denna studies resultat skulle det innebära att vi borde förvänta oss att företagsledare i mindre och yngre företag tenderar att uppvisa ett mindre formellt arbetssätt, motsvarande Grupp A och D, medan företagsledare i större och äldre organisationer föredrar att använda sig av mer formella närmiljöer motsvarande Grupp B och C.

I en fördjupad empirisk analys är det således utifrån ett contingency-perspektiv något förvånande att det i studien inte går att hitta något enligt teorin överstämmande mönster i sambandet mellan företagets ålder och företagsledarnas närmiljö (se tabell 4). Visserligen fanns en viss övervikt av företag från Grupp A bland dem som var yngre än tio år, men andelen företagsledare från Grupp A var lägre i kategorin 10-20 år än bland företagen som är äldre än 20 år gamla. Vidare var företagsledare från Grupp B mindre frekventa bland företag som är äldre än 20 år än bland företag som är 10-20 år gamla. Även andelen från Grupp D var högre ju äldre företagen var. Det går med andra ord inte att dra slutsatsen att det finns ett teoretiskt förankrat samband mellan ålder och närmiljöernas utformning bland studiens företag.

Startår	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Genomsnitt	1995	1995	1991	1992
Median	1994	1999	1999	1993
<i>Fördelning i ålderskategorier (Startår)</i>				
2003-2007	5	2	1	1
1998-2002	4	7	3	6
1993-1997	3	2	0	2
1992 och tidigare	7	6	3	7

Tabell 4: Närmiljöer och företagens ålder.

Det verkar inte heller finnas något tydligt samband mellan företagens närmiljö och företagens storlek. Samtliga företagsledare som var verksamma i företag med färre än tio anställda (fyra stycken) lyfter fram en informell närmiljö (se tabell 5). Bland övriga storleksklasser utgör företagsledare från Grupp A och D minst 50% av företagen. Andelen företagsledare från Grupp D är mer än dubbelt så stor i företag med 20-49 anställda i jämförelse med mindre företag. De mer formella närmiljöerna, Grupp B och C, återfinns hos ca 45% av företagsledarna bland företag med 10-19 anställda, medan motsvarande siffra i storleksgruppen 20-49 anställda är 40%. Andelen företagsledare med en mer formell närmiljö är således lägre i gruppen med de större företagen. I de två största storleksgrupperna, företag med fler än 50 anställda (endast sex stycken) är det en jämn fördelning mellan formella och informella närmiljöer. Sammantaget innebär det att de allra minsta företagen, med färre än tio anställda, har företagsledare som tenderar att föredra närmiljöer med informella karaktärsdrag, medan övriga storleksklasser innehåller en likartad fördelning mellan närmiljöer med informella respektive formella karaktärsdrag.

Med undantag för den av Grupp A beskrivna närmiljöns dominans bland de yngsta företagen stödjer resultaten sammantaget inte hypotesen om att yngre företag använder sig av mer informella närmiljöer och att äldre företag uppvisar mer formella närmiljöer. Inte heller företagens storlek korrelerar i denna studie i linje med Mintzbergs (1980) resonemang. Skillnader i företagsledarnas arbete gällande beskriven närmiljö kan därför inte entydigt förklaras med varken det aktuella företagets storlek eller ålder.

Storlek (ant anställda)	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Genomsnitt	25,3	26,6	30	26,5
Median	17	20	25	22
Fördelning i storleksklass (antal anställda)				
-9	2	0	0	2
10-19	9	8	3	4
20-49	6	8	2	9
50-99	1	0	2	1
100-	1	1	0	0

Tabell 5: Närmiljöer och antalet anställda. Tabellen följer SCBs klassificering, men där gruppen 1-4 anställda och 5-9 anställda slagits samman till en storleksklass.

Närmiljö och bransch

Ytterligare en möjlig förklaring till beteende och organisationsstruktur är enligt Burns and Stalker (1961), Hage (1965) och Lawrence och Lorsch (1967) den bransch inom vilken organisationen är verksam. Woodward (1965) och Hickson et al. (1969) skriver exempelvis att rådande teknologi påverkar hur verksamheten organiseras och kontrolleras. De menar att organisationer i en bransch där tekniska system är starkt reglerande drar sig mot formaliserade strukturer och byråkratiska system. Om å andra sidan dessa tekniska system är sofistikerade och svåra att förstå och använda, tenderar de interna strukturerna att bli mer decentraliserade.

Andra teoretiker förklarar skillnader i struktur och beteende utifrån de osäkerheter som miljön innehåller, det vill säga graden av förutsägbarhet gällande framtiden, dels på grund av varierande tydlighet i informationen, men också på grund av varierande tydlighet i kausala samband. Det handlar då framför allt om svårigheten att förutse hur kunder, leverantörer och konkurrenter reagerar på förändrade ekonomiska, kulturella, politiska, teknologiska och miljömässiga förutsättningar. Omvärlden klassificeras då ofta som stabil eller dynamisk (t.ex. Dess och Beard, 1984) och enkel eller komplex (Campbell, 1988). Tesen är då att enkla och stabila miljöer innehåller färre osäkerheter än komplexa och dynamiska miljöer, och enligt contingency-teoretiker ökar en stabil omvärld sannolikheten för att ett företags organisationsstruktur utvecklar en centraliserad karaktär med formaliserade regler. Omvänt menar de att en mer osäker miljö kräver en större organisatorisk dynamisk förmåga (Teece, 2007) och mer autonomi för att maximera möjligheten till flexibla handlingar. De framhåller att enkelhet och stabilitet ofta skapar centraliserade organisationer, medan komplexa och föränderliga miljöer leder till att verksamheter decentraliseras och blir mer organiska. Mot denna teoretiska bakgrund skulle man kunna förvänta sig att företagsledare i företag med en komplex och dynamisk omvärld tenderar att vara mer informella, medan företagsledare i företag i enkla och stabila miljöer är mer formaliserade.

Eftersom förutsättningarna gällande teknologisk utveckling och omvärldens osäkerhet torde vara likartade för företag inom samma bransch, borde vi med denna teoretiska utgångspunkt finna branschmönster gällande företagsledarnas arbetssätt. En fördjupad empirisk analys av sambandet mellan företagarens närmiljö och företagets branschtillhörighet visar emellertid inga sådana förväntade mönster (se tabell 6). Sex av tio företagsledare inom branschen ”Dataprogrammering/Datakonsult” beskriver informellt arbetssätt (Grupp A och D). Samma gäller för fyra av sju

	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Anläggningsarbeten	1			
Arkitekt, Inredning				1
Butikshandel, Catering	1			
Dagstidningsutgivning		1		
Dataprogrammering, Datakonsult	5	2	2	1
Framställning av livsmedel, partihandel livsmedel		1		
Lokalvård	1			
Marknads- och Opinionsundersökning		1		
Måleriarbete		1		
Naturvetenskaplig och Teknisk	1	2		1
Partihandel	4	4	3	6
Personaluthyrning		1		
Postorderhandel	1			
Reklambyrå				2
Risk och Skadebedömning				1
Teknisk konsult	1	2	1	3
Teknisk provning och analys	1			
Tillverkning	2	1	1	1
Transport	1	1		
Värme och Sanitetsarbeten		1		

Tabell 6: Närmiljöer och branscher

företagsledare verksamma som Tekniska konsulter, som också beskriver ett informellt arbetssätt (Grupp A och D). I båda fallen finns en övervikt av informellt orienterade närmiljöer i linje med förväntan (branscherna är enligt min bedömning komplexa och dynamiska), men övervikten är inte särskilt stor. Två av fyra företagsledare inom Naturvetenskap/Teknik beskriver dessutom ett mer formellt arbetssätt (Grupp B och C), trots att även de torde verka i en komplex och dynamisk miljö. 10 av 17 företagsledare inom Partihandel använder sig av ett informellt arbete (Grupp A och D), trots att branschen kan betraktas som relativt enkel och stabil, åtminstone i jämförelse med ovan nämnda data och teknikbranscher.

Denna studie uppvisar således inget enhetligt mönster gällande vilken typ av närmiljö som företagsledarna beskriver och vilken bransch företagen verkar inom. Istället innehöll identifierade grupper av företagsledare en stor variation av branscher och företag i samma bransch förekom i flera av grupperna. Förklaringen till företagsledarnas närmiljöers uppbyggnad är således inte heller att det enbart är ett resultat av branschens förutsättningar eller krav.

Närmiljö och maktstruktur

Enligt Mintzberg (1980) reflekterar en organisations struktur ofta rådande maktfördelning. Utifrån detta perspektiv finns det därför anledning att pröva huruvida ett företags ägarstruktur och företagsledarens ägarandel påverkar vilken typ av närmiljö som byggs upp och används. Det kan exempelvis framstå som rimligt att organisationer med ett koncentrerat ägande ställer mindre krav på formella procedurer än verksamheter där många olika aktörer ingår i ägarkretsen. Översatt till denna studie: ägarspridningen i de företag som drivs av företagsledare inom Grupp B och C bör vara större än inom de två andra gruppernas företag. En analys av sambandet mellan ägarstruktur och företagsledarnas beskrivna närmiljöer visar dock att det inte finns något tydligt mönster (se tabell 7). Visserligen minskar andelen företagsledare från Grupp A med antalet ägare, och endast 3 av 19 företagsledare i Grupp A är verksamma i företag med fler än tre delägare. Men andelen företagsledare från Grupp B (dvs en närmiljö med formell karaktär), som kan förväntas vara högre i företag med större antal delägare, uppvisar ett motsatt mönster: 13 av 18 företagsledare inom Grupp B är verksamma i företag med upp till tre ägare. Bland företagsledarna i Grupp C finns det endast ett företag som har fler än tre ägare. Faktum är att andelen företagsledare i Grupp B och C, med sina formella karaktärer, är högre i företag med endast en ägare än i övriga

	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Antal delägare				
1 ägare	6	4	3	3
2 ägare	5	5	1	5
3 ägare	5	4	2	2
4 ägare	1	3	0	2
5 ägare eller fler	2	2	1	3

Tabell 7: Företagens ägarstruktur

grupper. Vi kan alltså dra slutsatsen att inte heller ägarstrukturen i form av antalet delägare teoretiskt förklarar utformningen av företagsledarens beskrivna närmiljö.

En annan aspekt av maktfördelning är företagsledarens ägarandel. Följer man tidigare resonemang låter det rimligt att anta att en företagsledare med stor ägarandel inte ställs inför samma formella krav från övriga delägare i jämförelse med en företagsledare som inte innehar någon, eller enbart en liten, andel av bolaget. Företagsledare utan, eller med ett litet, ägarskap skulle kunna tänkas ha ett större behov av att skapa förtroende och trygghet hos (övriga) ägare, vilket lämpligtvis kan göras med hjälp av formella strukturer (dvs Grupp B och C) såsom styrelse, ledningsgrupp och olika arbetsgrupper som tillsammans ger signaler om att företagsledaren har kontroll. Den empiriska analysen ger utfallet att för de företagsledare som står utan ägarandel utgör företagsledare kategoriserade i Grupp B och C 82% av fallen, och omvänt står Grupp A och D för 82% av fallen när företagsledaren är ensam ägare (se tabell 8 på nästa sida). I de fall företagsledaren äger minst halva bolaget utgör Grupp A och D 74% av fallen. Motsvarande siffra bland företagsledare med upp till 49% ägande är 45%. Det framstår således som att det finns ett samband mellan företagsledarnas ägarandel och de arbetssätt som beskrivs: högre ägarandelar kan kopplas samman med ett mer informellt arbetssätt (Grupp A och D), medan lägre ägarandelar ofta samvarierar med företagsledare som använder en mer formellt arbetssätt (Grupp B och C).

	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
0	0	5	4	2
1-25%	3	4	1	3
26-49%	4	3	1	3
50 %	5	1	0	4
51-99%	1	4	0	1
100 %	6	1	1	3

Tabell 8: Företagsledarens ägarandel

Utifrån en genomgång av ett flertal centrala och teoretiskt kopplade kontextuella faktorer visar resultatet således att företagsledarens närmiljö i viss mån tycks samvariera med maktstrukturen i form av vederbörandes ägarandel i företaget. Däremot verkar inte klassiska contingency-faktorer som företagets storlek, ålder eller bransch/omvärld relatera till vilken närmiljö som förmedlas i företagsledarnas beskrivningar. Det tycks således inte vara situationen som påverkar vilken närmiljö företagsledaren använder sig av i sitt arbete.

Närmiljö - en konsekvens av företagsledarens bakgrund?

Ytterligare en tänkbar förklaring till varför företagsledarna använder olika aktörer, arenor och arbetsformer i sitt arbete är att det finns krafter i omvärlden i form av sociala normer och strukturer som styr de beteenden som företagsledare förväntas visa upp. Institutionella teoretiker (t.ex. Meyer och Rowan, 1977; DiMaggio och Powell, 1983; Scott, 1987) menar att individer inte kan agera fritt från sina sociala strukturer, utan att ett beteende återspeglar förhärskande åsikter om hur man bör agera (jmf Brunsson, 1991). Därför uppstår en process av homogenisering, där aktörer i olika organisatoriska fält tenderar att, baserat på institutionella mekanismer, agera på likartat sätt. Denna process benämner DiMaggio och Powell (1991) isomorfism.

Som ovan nämnts finns det i denna studies underlag inget tydligt samband mellan företagsledarens närmiljö och den bransch inom vilket aktuellt företaget verkar i. Det råder med andra ord ingen branschsämsig isomorfism

när det gäller företagsledares närmiljöer. Men kollektiva föreställningar behöver inte konstrueras inom en bransch. Våra tankar och vårt agerande kan styras utifrån andra källor, som exempelvis de utbildningar vi genomgått eller de erfarenheter vi bär. När mål och uppföljningar är tvetydiga och situationen osäker kan det vara frestande att imitera andra ”framgångsrika” företagsledare, vars framgång gör deras beteende legitimt. Likartade organisationsformer kan också grundas i gemensamma normer och värderingar som formats genom utbildning, vad DiMaggio och Powell, (1991) kallar normativ isomorfism. En företagsledares närmiljö kan därför tänkas påverkas av vederbörandes utbildning och tidigare erfarenheter.

För att undersöka om företagsledarnas närmiljö kan relatera till vilken utbildningsbakgrund vederbörande har gjordes en analys som presenteras i tabell 9 på nästa sida. Analysen visar att med undantag för företagsledarna i Grupp C, som samtliga har en eftergymnasial utbildning, är det en relativt jämn fördelning mellan företagsledare med och utan eftergymnasial utbildning. Studerar man istället fördelningen av olika närmiljöer inom respektive utbildningsnivå och inriktning framträder dock ett intressant mönster. 16 av 23 företagsledare med grundskola som högsta utbildningsnivå tillhör Grupp A och D (dvs mer informella närmiljöer). Bland företagsledare med högskolestudier är skillnaden inte stor på aggregerad nivå, då 15 av 29 företagsledare använder sig av mer formella närmiljöer (Grupp B eller C), men inom specifika inriktningar finns stora variationer. Exempelvis använder sig nio av tretton företagsledare med ekonomisk inriktning av en mer formell närmiljö (Grupp B eller C), och 10 av 16 företagsledare med teknisk inriktning föredrar en mer informell närmiljö (Grupp A eller D). Ett mönster kan alltså skönjas i att lägre utbildning och mer tekniskt inriktade utbildningar kopplas samman med beskrivningar av mer informella närmiljöer. Måhända skulle detta kunna förklaras med att högre ekonomiska utbildningar tenderar att lyfta fram formellt orienterade aktiviteter såsom styrelsearbete, ledningsgruppsarbete och strategisk planering. Hur som helst finns det i det empiriska materialet ett samband mellan företagsledarnas närmiljö och deras utbildningsbakgrund, där mer administrativt inriktade utbildningar verkar i riktning mot ett mer formellt arbetssätt, medan företagsledare med mer tekniskt praktiskt orienterade inriktningar tenderar att arbeta mer informellt.

När det gäller hur företagsledarnas arbetslivserfarenhet samvarierar med utformningen av närmiljön finns det också några intressanta iakttagelser. För det första finns det indikationer på att arbetslivserfarenhet från storföretag kan inverka på valet av närmiljö. 12 av 17 företagsledare med arbetslivserfarenheter från andra större företag beskriver ett formellt arbetssätt, vilket skulle kunna förklaras med att större företag ofta innehåller

formellt orienterade arenor, som företagsledaren sedermera integrerar i sitt eget arbete. Bland företagsledare utan dessa erfarenheter betonar en stor majoritet av företagsledarna informella närmiljöer. En annan faktor som tycks inverka på företagsledarens närmiljö är bransch erfarenhet. Företagsledare med tidigare erfarenheter från den bransch de verkar i, tenderar att beskriva vertikala interaktioner med informell karaktär. En förklaring kan vara att dessa företagsledare i större utsträckning anser sig ha en väl utvecklad förståelse av själva affären och därför gärna involveras i dess praktiska genomförande. En tredje faktor som samvarierar med närmiljöer med ett utspritt interaktionsmönster är säljerfarenhet. En stor andel av de företagsledare som i sitt tidigare yrkesliv agerat som säljare beskriver mer utspridda och horisontellt orienterade interaktioner. En förklaring till detta skulle kunna vara att dessa företagsledare är vana vid kundkontakter – kanske till och med har en preferens för att möta nya människor – och därför fortsätter att använda denna informationskanal även som företagsledare. Sammantaget visar analysen att det verkar finnas ett visst samband mellan företagsledarens yrkeserfarenheter och den närmiljö de verkar inom. Det är således person, och dennes erfarenheter, snarare än situation som påverkar vilken närmiljö företagsledare använder sig av i sitt arbete.

	Grupp A	Grupp B	Grupp C	Grupp D
Grundskola	5	6		4
Grundskola (teknik)	4	1		3
Eftergymnasial - Ekonomi och Marknad (IHM)	2	1		
Eftergymnasial - annat			1	1
Högskola - Teknik	6	5	1	4
Högskola - Ekonomi	1	4	4	2
Högskola - Ekonomi och teknik	1		1	

Tabell 9: Närmiljöer och företagsledarnas utbildningsnivå med inriktning.

8.4 Närmiljöer och tillväxt

Det finns, som tidigare nämnts, flertal studier som har försökt att fastställa samband mellan tillväxt¹¹ och olika faktorer, t ex företagsledarnas utbildningsnivå (Senderovitz et al, 2016; Baum och Bird, 2010), olika varianter av ledarskap (Upton et al, 2001; Titus Jr et al, 2011), erfarenheter från branschen och andra företag (Davidsson et al, 2010), viljan att växa (Wiklund et al, 2009), företagsledarens ålder (Navaretti, 2014) och affärslandskapet (Gilbert et al, 2006). Det finns emellertid ett problem med dessa studier: det är svårt att utreda kausala samband. Exempelvis menar Smallbone och Wyer (2000) och Mazzarol et al. (2009) att snabbväxande företag i högre grad använder sig av affärsplaner än andra företag med lägre tillväxt. Gibson och Cassar (2005) är inne på samma linje, men framhåller, baserat på en egen studie, att det är mer troligt att tillväxt leder till mer planering än tvärtom. Enligt såväl Dobbs och Hamilton (2007) som Wright och Stigliani (2013) föreligger det en osäkerhet kring sambandet mellan olika former av egenskaper och tillväxt. De menar att tidigare studier inte i tillräckligt hög grad klargör vilka faktorer som påverkar tillväxten, vilka faktorer som enbart kan associeras med tillväxt och vilka faktorer som påverkas av, snarare än påverkar tillväxten.

Då den här studien riktar uppmärksamhet till hur företagsledare med tillväxtambitioner arbetar, genomfördes dessutom en mindre analys kring huruvida beskrivna närmiljöer eventuellt samvarierar med företagets tillväxt. Det är dock viktigt att här påpeka att denna studies huvudsyfte inte var att utvärdera respektive närmiljöers potential för framgång. För att kunna dra mer generella slutsatser om samvariationer mellan närmiljöer och tillväxt behövs ett större företagsunderlag och djupare statistisk analys. Detta avsnitt skall därför endast betraktas som en första indikation på eventuella skillnader i närmiljöers relation till dess utfall.

För att undersöka närmiljöernas eventuella relation till tillväxt samlades uppgifter om omsättning och nettomarginal in för de företag vars företagsledare intervjuats, ur årsredovisningar från året innan intervjuerna genomfördes och tre påföljande års verksamhet. Analysen visar att företagen i Grupp C har den högsta genomsnittliga tillväxten (se tabell 10). Medianvärdet för tillväxt är dock högst bland företag i Grupp A. Företag i Grupp B hade lägst tillväxt, där hälften av företagen till och med hade en negativ tillväxt under de tre efterföljande åren. Utifrån denna första och

¹¹ Tillväxt definieras här som ökad omsättning, vilket enligt Shepherd och Wiklund (2009) tillhör den vanligast förekommande indikatorn på tillväxt tillsammans med ökat antal anställda.

övergripande analys indikeras att företagen i Grupp C och A skulle ha bäst förutsättningar för tillväxt, medan företagen i Grupp D och framför allt Grupp B har sämre förutsättningar för tillväxt.

Men tillväxt allena skapar inte nödvändigtvis framgångsrika företag och arbetstillfällen. Enligt Kiviluoto (2013) har tillväxtbegreppet fått ett alltför stort utrymme i debatter kring företagsutveckling. I sin studie av finländska högteknologiska företag fann han att ett antagande om att hög tillväxt automatiskt ska leda till hög lönsamhet inte stämmer, och att tillväxt därför inte är en bra måttstock för långsiktigt framgångsrika företag. Istället lyfter Kiviluoto fram lönsamhet som en central faktor för ett företags möjligheter att överleva och bli framgångsrika i längden. Enligt studien har företag som i första hand satsar på lönsamhet, snarare än på tillväxt, tre gånger större sannolikhet att uppnå lönsam tillväxt. Att även beakta företagets lönsamhet är därför viktigt i diskussioner kring hur företag kan utvecklas och skapa nya arbetstillfällen. Utifrån detta resonemang bör begreppet tillväxt kopplas samman med begreppet lönsamhet, där ”framgång” innehåller en kombination av tillväxt i omsättning och lönsamhet i form av nettomarginal. Omsättningen kan ses återspegla företagets relation till marknaden medan nettomarginalen visar hur lönsamt eller effektivt företaget varit totalt under en period. För att skapa ett framgångsrikt företag krävs således både tillväxt och lönsamhet, dvs lönsam tillväxt.

	A	B	C	D
Genomsnitt	24 %	10 %	36 %	15 %
Median	22,5 %	3,25 %	15 %	6 %
Fördelning i tillväxtgrupper				
-26 - -50%	1	0	1	0
0- -25%	4	7	1	3
0-25%	6	3	2	7
26-50%	4	3	1	1
51%-	3	1	2	2

Tabell 10: Närmiljöer och tillväxt

För att ytterligare analysera olika närmiljöer i relation till företagens ”framgång” kombinerades därför uppgifter om företagens omsättningsförändring med förändringar i nettomarginalen under de tre senaste åren. Utifrån inhämtade uppgifter placerades varje företag in i ett diagram (se diagram 1 nedan), som kan delas in i fyra delar: (1) företag med negativ tillväxt och negativ lönsamhetsutveckling, (2) företag med tillväxt men negativ lönsamhetsutveckling, (3) företag med tillväxt och positiv lönsamhetsutveckling, samt (4) företag med negativ tillväxt men positiv lönsamhetsutveckling. Analysen visar att endast 33% av samtliga medverkande företag i studien hade en positiv lönsamhetsutveckling under de tre efterföljande åren. Om detta beror på makro-ekonomiska samband eller andra underliggande påverkansfaktorer ligger dock utanför denna studies fokus.

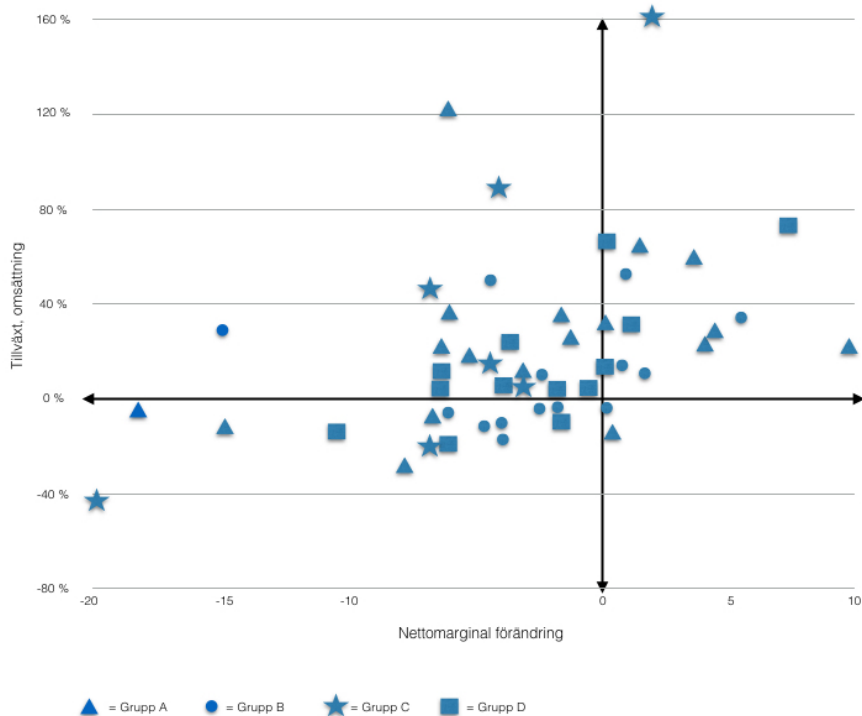


Diagram 1: Företagens utveckling i tillväxt och lönsamhet

Av diagrammet framgår att endast ett av företagen i Grupp C (stjärnor) uppvisar en positiv utveckling av nettomarginalen under de tre senaste åren. Dessutom uppvisar tre av företagen i Grupp C en negativ nettomarginal för det senaste året, det vill säga att företagen förlorar pengar. Företagen i Grupp C har således en god tillväxt men problem med lönsamhetsutvecklingen. Även bland företagen i Grupp D (fyrkanter) finns en lägre andel företag (31%) med positiv utveckling av nettomarginalen. Av diagrammet framgår också att det bland företag i Grupp B (cirklar) finns den största andelen (43%) företag med negativ tillväxt och negativ lönsamhetsutveckling. Bland företagen i Grupp B fanns det också två företag med negativ nettomarginal för det senaste året, det vill säga en situation där företaget förlorar pengar. Diagrammet visar också att den största andelen av företag som lyckas kombinera tillväxt med en positiv lönsamhetsutveckling finns i Grupp A (trianglar).

I jämförelse med den första övergripande analysen framkommer därmed en annan bild gällande närmiljöers relation till framgång. Om framgång definieras som lönsam tillväxt finns ungefär samma grad av framgång i Grupp B och D som i den övergripande tillväxtanalysen. Men Grupp C, som vid en första övergripande analys av tillväxt framstod som relativt framgångsrik, visade sig ha en viss samvariation med lönsamhetsproblem i företaget. Fram kliver istället Grupp A som den med flest företagsframgångar i form av lönsam tillväxt, vilket är ett något överraskande resultat. I många olika sammanhang – bland policyskapare, rådgivare, finansärer, och i utbildningsväsendet – är det vanligt att framgångsfaktorer för företagande och tillväxt förmedlas i termer av såväl strukturerad planering och formaliserade arbetssätt som genom brett nätverkande. Karaktärsdrag som inte överensstämmer med den närmiljö som beskrevs av företagsledarna i Grupp A. Det kan således finnas fog för att börja kritiskt reflektera kring alternativa tillvägagångssätt, och att exempelvis ett interaktivt och induktivt arbetssätt kan vara lika framgångsrikt och lika professionellt som mer procedurella och deduktiva varianter. Det är dock viktigt att här återigen påpeka att denna studies huvudsyfte inte har varit att normativt utvärdera respektive närmiljöes potential för framgång. Därför skall detta avsnitt endast betraktas som en första indikation på eventuella skillnader i närmiljöers relation till dess utfall. Analysens resultat ger dock en indikation på att det tycks finnas många vägar till framgång.

8.5 En mångfacetterad bild

Den här studien visar att företagsledares arbete skiljer sig åt gällande vilka aktörer, arenor och arbetsformer som används. Den visar också att de närmiljöer som identifierats alla bär en potential för framgång. Bland tidigare studier av företagsledares arbete framställs emellertid ofta ensidiga bilder av hur kontexten ser ut och hur den bör se ut för att nå framgång. Utifrån denna studies resultat kan dessa beskrivningar behöva balanseras. Låt mig ta några exempel:

Från Managerial Work traditionen (t.ex. Carlson, 1951; Mintzberg, 1973; Hill, 1992; Hannaway, 1989; Arman, 2010) förmedlas generellt en bild av att företagsledare utsätts för ständiga avbrott, där de möts av en rad olika spörsmål i ett intensivt tempo. Företagsledarna beskrivs som ständigt tvingade att flytta sitt fokus från en fråga till en annan, både på grund av egen vilja att omedelbart agera utifrån erhållen information och på grund av att de blir störda av andra personer. Företagsledarna karaktäriseras som efterfrågestyrda, och därmed inte som lugnt kalkylerande personer som gör upp långsiktiga planer. Carlson (1951) använde till och med metaforen marionettdocka för att beskriva företagsledare som konstant reagerande på extern påverkan.

I den här studien klassificerades en betydande andel företagsledare (25 stycken) som innehavande av en vertikalt orienterad närmiljö (Grupp B och C), vilket innebär att företagsledarens arbete i stor utsträckning sker i strukturerade interaktioner i olika hierarkiskt organiserade grupperingar. På formella arenor ventileras noga utvalda frågor vilka sammanfattas i planer som sedermera översätts till verksamhetens vardag. Företagsledaren tenderar att distansera sig från verksamhetens vardag. Det ägnar sig mer åt övergripande frågor av ”strategisk” karaktär. Men i det empiriska materialet fanns det också företagsledare vars beskrivningar bättre överensstämmer med de resultat som Managerial work studier lyft fram. Företagsledare i Grupp A och D beskriver ett arbete som primärt sker i eller kring själva produktions- och leveransprocessen. Företagsledaren strävar efter närvaro i produktionen. Detta resulterar i ett sätt att arbeta som kan skapa situationer som överensstämmer med Carlssons (1951) liknelse med marionettdockor. Managerial work traditionens beskrivningar kan alltså i första hand länkas till företagsledare med horisontellt orienterade närmiljöer, men i studien finns också minst lika många företagsledare med vertikalt orienterade närmiljöer (Grupp B och C), som har preferenser för såväl egen reflektion som rationell planering.

Ett annat exempel på en relativt ensidig beskrivning av företagsledares arbete är den inom fältet Entreprenöriellt lärande vedertagna utgångspunkten att

entreprenörer primärt lär sig genom ”learning by doing”. Rae och Carswell (2000) menar exempelvis att det finns en allmänt vedertagen uppfattning att entreprenörer är aktionsorienterade och att en stor del av deras lärande är erfarenhetsbaserat. Cope och Watts (2000) understryker att entreprenörer primärt lär sig genom learning by doing, och Deakins och Freel (1998) tillägger att de i första hand testat sig fram med problemlösning och utforskning. Det tycks således finnas en uppfattning om att entreprenören på egen hand måste uppleva problemen och finna sina egna lösningar. Liknande utgångspunkter finns inom fältet Strategiskt lärande. Exempelvis skriver Sirén (2012) att strategier växer fram genom experiment och observationer av genomförda aktioner snarare än med hjälp av formella analyser. Även inom fältet Managerial Learning förmedlas ofta denna bild. Enligt Florén (2005) är detta särskilt utmärkande för företagsledare i SMEs som han menar föredrar ”learning-by-doing” där experiment och dess framgångar och misslyckanden utgör grunden för lärande.

Även i den här studien förmedlade vissa företagsledare beskrivningar av sitt arbete som aktionsorienterat och erfarenhetsbaserat. Bland de företagsledare som klassificeras i Grupp A och D (dvs. induktivt orienterade närmiljöer) utgör observationer och egna erfarenheter en viktig ingrediens i lärandet. Utforskande samtal och experiment används för att bygga upp en kunskap kring hur verksamheten och dess omvärld fungerar. Företagsledarna uttrycker att arbetet har en utforskande karaktär där de utvecklar sin kunskap genom test-resultat-slutsats. De understryker att de löser problem efter hand som de uppstår. Men det förekommer också företagsledare som använder sig av en mer deduktivt orienterat arbetsätt (Grupp B och C) där officiella dokument, rapporter och prognoser utgör väsentliga inslag i arbetet. Här beskrivs snarare ett lärande där handling föregås av analyser av sekundärdata. Av den empiriska analysen att döma utvecklar således inte alla företagsledare, eller entreprenörer, sin kunskap genom learning-by-doing. Det finns fler varianter.

Ett tredje exempel på en ensidig beskrivning av företagsledares arbete rör betydelsen av externa kontakter. Det är relativt vanligt att samverkan med externa kontakter lyfts fram som en central aspekt för utveckling (t.ex. Lans et al., 2008; Van Gelderen et al., 2005), ofta utan en djupare specificering av vilka externa aktörer företagsledare verkligen använder sig av (se t.ex. Rae, 2004, 2005; Man, 2012). Deakins och Freel (1998) menar att förmågan att nätverka är avgörande för att lyckas som företagare. I deras studie fanns det endast ett fall av en relativt ensam entreprenör och enligt författarna höll hans isolering på att kosta vederbörande företaget. Boter och Lundström (2005) argumenterar att SMEs är i behov av externt stöd eftersom de har en begränsad resursbas som gör att de inte kan konkurrera på lika villkor med större företag. Audretsch (2002) och Audretsch et al. (2007) är inne på

samma spår och förklarar att förutsättningarna för nätverkande, kunskapsbildning och lärande inte är desamma hos SMEs som hos stora företag. Enligt Mole et al. (2017) har behovet av dialog med externa aktörer dessutom ökat i takt med omvärldens teknologiska förändringar och ökande komplexitet. Mole et al. (2017) beskriver vidare att extern rådgivning förbättrar den strategiska kunskapen vilken leder till konkurrensfördelar och en ökad affärspotential. De menar att externt stöd kan överbrygga de små- och medelstora företagens informations- och kunskapsluckor. Sammantaget finns det en normativ bild kring vikten av externa inspel i företagsledares arbete och gemensamt för detta synsätt är ett förespråkande av externa inspel som en kompensation för småföretagens brister.

I den här studien finns ett flertal företagsledare som använder sig av externa inspel i sitt arbete (Grupp C och D), och speciellt bland företagsledare i Grupp D anges involvering av rätt aktörer i omvärlden som kritiskt för framgång. I huvudsak lyfts här två aktörstyper fram – kunder och leverantörer – där kunderna framställs som en aktiv kompetenskälla medan leverantörerna anses ge tillgång till specialistkunskaper. Men det förekommer också företagsledare som i första hand är internt orienterade (Grupp A) – i flera fall dessutom på ett framgångsrikt sätt. Dessa företagsledare arbetar med få och interna aktörer: en annan delägare, en mindre ledningsgrupp eller med någon enstaka medarbetare. Även om det kan förekomma externa inslag i deras arbete ligger huvudfokus internt. Vi kan således inte utgå från att företagsledares arbete bör vara externt orienterat.

En närliggande diskussion gäller huruvida utvecklingsarbetet hos företagsledare bör vara utspritt på många aktörer eller centraliserat till ett fåtal aktörer. Lans et al. (2008) och Van Gelderen et al. (2005) menar att fler involverade aktörer ger förutsättningar för en bättre kunskapsutveckling. I denna studie finns det dock en betydande andel företagsledare som föredrar en mer centraliserad process, vilket innebär att de avgränsar interaktionen till enbart sig själv eller ett fåtal andra (Grupp A och B). Dessutom visade en vidare analys att Grupp A, som karaktäriseras av en internt orienterat och centraliserat interaktionsmönster, innehåller de företag som var mest lönsamma i relation till övriga medverkande företag.

Ett sista exempel på ensidiga beskrivningar kan knytas till företagsledarnas arbetsformer. Enligt Sloan (2006), som studerar strategiskt lärande, finns det inget empiriskt stöd för att formella processer leder till framgång. Istället framhåller Sloan kritisk reflektion och en ständig dialog för att lära som framgångsrika tillvägagångssätt. Här är det dialogens och reflektionens kvalitet som beskrivs göra skillnad, inte planeringens begränsningar i form av enkla modeller och teorier som leder till strategisk imitation. Sloan skriver

vidare att strategiska tankar sällan kommer från affärsmöten eller på arbetstid, utan de uppstår vanligtvis informellt utanför arbetet och under icke-linjära former. Det är slående att inte en enda av de medverkande företagsledarna i Sloans studie ville kännas vid några som helst formella inslag i lärandet, förutom i negativa ordalag. De intervjuade företagsledarna ombads att identifiera bakgrundsfaktorer, särskilda aktörer och omständigheter som påverkat deras tankar kring företagets utveckling. Enligt Sloan var företagsledarna inte bara allmänt kritiska i sin syn på formella tillvägagångssätt, de bedömde metoderna som irrelevanta eller till och med diskrediterade dem i relation till sin utveckling. Resultaten föranledde Sloan (2006) att titulera ett kapitel i boken: "Formal learning takes a backseat - it's all about informal learning". Sirén (2012) är inne på samma spår och beskriver att strategier växer fram genom experiment och observationer av genomförda aktioner snarare än med hjälp av formella analyser. Särskilt i turbulenta och snabbt föränderliga miljöer beskrivs utveckling främst handla om att reagera på händelser och information – på snabbare sätt än vad formella planeringsprocesser tillåter. Utvecklingsprocessen beskrivs därför av Casey och Goldman (2010) som kaotisk och informell.

I denna studie finns företagsledares beskrivningar av interaktioner under mer lösa och kortvariga former (Grupp A och D), där företagsledarens arbete sker genom vardagliga och konkreta diskussioner i realtid, det vill säga då frågan uppstår. Företagsledare i Grupp A samlar spontant ett fåtal individer för att samtala kring en situation och komma fram med tillgängliga handlingsalternativ. Interaktionsmönstret för Grupp D innehåller ett kontinuerligt socialt utbyte och företagsledaren tar alla chanser till samtal med aktörer som kan bidra till en utvecklad förståelse. Men det empiriska materialet innehåller också en stor mängd företagsledare som föredrar ett mer formellt arbetssätt (Grupp B och C), baserat på tids- och platsmässigt avgränsade möten med etablerade normer och rutiner. Lärandet kanaliseras då till förutbestämda tillfällen på väldefinierade platser, och det anses viktigt att arbetet sker i rätt forum vid rätt tillfälle. Bland dessa företagsledare förespråkas systematiska procedurer som ger en strukturell legitimitet – varför administrativa aktiviteter och hjälpmedel som planer, budgetar och analyser står i centrum för uppmärksamheten. Utifrån den här studiens resultat är med andra ord den mer formella och procedurinriktade närmiljön knappast död. Den finns och används av en betydande andel företagsledare.

Sammantaget visar den här studien att företagsledare med tillväxtambitioner använder sig av olika typer av närmiljöer. I jämförelse med tidigare studier som presenterats ovan, visar den här studien en mer mångfacetterad bild av företagsledarens arbete. Jag vill här också betona att de forskningsresultat som använts som referenspunkter i denna genomgång inte nödvändigtvis är

felaktiga, utan snarare att de beskriver en bild som kan behöva kompletteras. I den här studien har fyra olika närmiljöer identifierats som alla bär möjligheter till framgång.

8.6 Slutsatser

I den här studien har 60 företagsledare intervjuats i syfte att utveckla kunskap om sambandet mellan företagsledares arbete och tillväxt i små- och medelstora företag. Med företagsledarnas beskrivningar som grund var syftet att beskriva och analysera hur företagsledarna arbetar, att analysera vad som påverkar utformningen av företagsledares arbete samt att undersöka hur företagsledarnas arbetssätt relaterar till företagets tillväxt. Utifrån studien kan följande slutsatser dras:

Företagsledares arbete är ett heterogent och komplext fenomen som lämnar utrymme för olika varianter. Utifrån en grundad, induktiv forskningsansats, identifierades variationer i hur företagsledare arbetar. Baserat på deras beskrivningar gällande vem de involverar i sitt arbete, var arbetet sker samt hur det genomförs kan de klassificeras i fyra olika grupper. Dessa skiljer sig bland annat i fråga huruvida de inbegriper få eller många andra aktörer, om dessa aktörer i förhållande till företaget primärt är interna eller externa, om arenan där företagsledaren i första hand interagerar är produktionsnära eller distanserad från produktionen och om arbetsformerna tenderar att vara informella eller formella. Till skillnad från tidigare studier (se t.ex. Young och Sexton, 2003; Bebot et al., 2015) där entreprenörer presenteras som en homogen grupp med likriktade arbetssätt visar den här studien på större variation.

Gemensamt för företagsledarna är emellertid att de agerar i och genom en närmiljö. Av företagsledarnas beskrivningar framgår att de i sitt arbete inte interagerar med omvärlden rent generellt, utan att individuella preferenser finns för hur interaktionen bör ske med utvalda aktörer på speciella arenor med varierande arbetsformer. *Tillsammans utgör dessa aktörer, arenor och arbetsformer, det jag kallar för; företagsledarens närmiljö, vilken medierar företagsledarens utveckling av förståelse för verksamhetens situation och tillgängliga tillväxtpotentialer.*

Företagsledarnas arbetssätt och därmed också deras närmiljöer är till stor del beroende av företagsledarnas egna preferenser och personliga prioriteringar. Analysen av företagsledarnas och företagets karaktärsdrag indikerar att företagsledarnas arbetssätt inte har så mycket att göra med klassiska contingency-faktorer som företagets storlek, ålder eller bransch/omvärld. Däremot visar resultaten att företagsledarens arbetssätt i viss mån

tycks samvariera med vederbörandes ägarandel i bolaget, där större ägarandelar kan kopplas samman med ett mer informellt arbete (Grupp A och D), medan lägre ägarandelar ofta samvarierar med företagsledare som använder ett mer formellt arbetssätt (Grupp B och C). Det verkar även finnas ett samband mellan arbetssätt och företagsledares utbildningsbakgrund, där lägre och mer tekniskt inriktade utbildningar kopplas samman med mer informella arbetssätt medan administrativt inriktade utbildningar verkar i riktning mot ett mer formellt arbetssätt.

Bland företag med såväl tillväxt som positiv lönsamhetsutveckling finns representanter från alla fyra arbetssätt som identifierats i denna studie. Studien visar att såväl centraliserade och internt orienterade arbetssätt som de arbetssätt som har en mer utspridd och externt orienterad karaktär kan leda till tillväxt. Visserligen är det inte möjligt att säga att det är just företagsledarens arbetssätt som leder till högre lönsam tillväxt (det kan bero på slumpen, det specifika urvalet eller konjunkturmässiga faktorer), men det är ändå intressant att konstatera att de företag som var mest framgångsrika, Grupp A, inte nödvändigtvis arbetar på det sätt som ofta framställs som framgångsrecept i tidigare studier. I alla fall om man får tro på företagsledarnas egna berättelser. Det finns således anledning att reflektera över förgivettagna sanningar och ideal om vad framgångsrikt företagande innebär och vilka rekommendationer och stöd som skall erbjudas för att åstadkomma tillväxt.

8.7 Studiens bidrag

Den här studien har såväl teoretiska som mer praktiskt orienterade bidrag gällande företagsledares arbete och tillväxt. En viktig del av studiens bidrag grundar sig i studiens tillvägagångssätt. Studiens design förutsätter inga a priori antaganden eller hypoteser om vad som utgör framgångsrikt ledarskap eller hur företagsledare bör arbeta för att åstadkomma tillväxt. Studien har inte heller utformats för att undersöka ett urval av framgångsrika fall för att på så sätt destillera fram vad som är framgångsrika egenskaper eller arbetssätt i efterhand. Utgångspunkten har snarare varit att undersöka företagsledares arbete utifrån deras eget perspektiv, utan förgivettagna förväntningar om vad som är eller bör vara framgångsrikt arbete. Företagens resultat i termer av lönsamhet och tillväxt var inte känt vid studiens genomförande, utan har följts upp i efterhand. Studien är således ett exempel på en framväxande studie och grundad teori, där jag som forskare utvecklar begrepp och kategorier med utgångspunkt från fältet för att sedan utveckla en bredare förståelse och teoriutveckling.

Ett bidrag är introduktionen av begreppet närmiljö, ett samlingsbegrepp för de aktörer, arenor och arbetsformer genom vilka företagsledarens förståelse för verksamhetens situation medieras. Medan Penrose (1959) lyfter fram den process med vilken företagsledare förstår omvärlden och företagets resurser, hur de definierar vilka variabler som är relevanta, vilka betydelser olika informationskällor tillskrivs och hur lösningar arbetas fram som avgörande för tillväxten beskriver den här studien i vilket sammanhang företagsledare utvecklar sin förståelse och att de gör det på olika sätt, vilket till stor del är beroende av deras egna preferenser.

Ett annat bidrag är den typologi av närmiljöer som utvecklats i denna studie, vilken utgör ett verktyg för att vidare analysera och förstå företagsledares arbete. Typologin innebär också ett mer praktiskt bidrag genom att den erbjuder företagsledare ett hjälpmedel för att reflektera kring sitt eget arbete då den kan användas som en utgångspunkt för att diskutera, fundera och eventuellt förändra sitt praktiska arbete. Genom att uppmuntra reflektion kring sitt arbete kan för-givet-tagna och djupt rotade praktiker komma upp till ytan och utmanas. Företagsledare kan exempelvis använda modellen över fyra olika närmiljöer för att kartlägga hur det egna arbetet organiseras eller kan organiseras och därigenom användas för att prata om utvecklingsarbete. På så vis svarar denna studie på Whittingtons (2004) uppmaning om att praktiskt orienterade studier bör utveckla ramverk som stödjer företagsledares personliga utveckling.

Typologin kring närmiljöer kan också användas som utgångspunkt för diskussioner kring framtida stödinsatser för att åstadkomma tillväxt. Enligt en rad studier efterfrågar inte SMEs rådgivare i form av externa konsulttjänster i tillräcklig omfattning (se t.ex. Johansson, 1997; Boter och Lundström, 2005; Norrman, 2008; Mole et al., 2017; Webber et al., 2010). Audet och St-Jean (2007) skriver att rådgivare, för att i ökad omfattning bli accepterade av företagsledare i SMEs, måste bli bättre på att anpassa sina erbjudanden till den specifika kontexten i form av kultur, kommunikation och lärostilar. Detta kräver dock att rådgivare på ett djupare plan måste förstå hur företagsledare i SMEs på varierande sätt utvecklar sina företag. Här kan den typologi kring närmiljöer som utvecklats i denna studie användas som utgångspunkt för diskussioner kring framtida insatser.

Ytterligare ett bidrag är den mångfacetterade beskrivning av företagsledares arbete som studien visar. Till skillnad från många tidigare studier av företagsledares arbete där arbetet ofta framställs med ensidiga beskrivningar av hur arbetet går till visar den här studien att företagsledare med tillväxtambitioner använder sig av olika typer av arbetssätt. Exempelvis visar studien att managerial work traditionens (t.ex. Carlson, 1951; Mintzberg,

1973; Hill, 1992; Hannaway, 1989) beskrivningar av företagsledarens arbete med ständiga avbrott och i hög grad efterfrågestyrt stämmer på en del men långt ifrån på alla. Bland studerade företagsledare fanns också en betydande del som planerar och behandlar frågor i en noga genomtänkt struktur innan beslut fattas. Inom entreprenöriellt lärande beskrivs företagsledare primärt lära sig genom ”learning-by-doing”, men i denna studie finns också företagsledare som beskriver att de i första hand lär sig via officiella dokument, rapporter och prognoser. Det finns också beskrivningar av hur viktigt det är med externa kontakter för att lyckas som företagare (se t ex Lans et al., 2008; Van Gelderen et al., 2005), men i den här studien beskriver en väsentlig del av de mest framgångsrika företagarna hur de arbetar med få och interna aktörer. I den här studien har fyra olika närmiljöer identifierats som alla bär möjligheter till framgång. Studien bidrar därmed med en mer balanserad beskrivning av företagsledares arbete och dess möjligheter till framgång.

8.8 Framtida studier

Liksom andra studier innehåller också den här begränsningar som öppnar för framtida studier. En begränsning är studiens metodansats med dess begränsade urval av företagsledare och företag. Denna studie erbjuder en indikation på att det finns många vägar till framgång. Bland de 60 intervjuade företagsledarna var de som här benämns Grupp A ansvariga för de mest framgångsrika företagen ur ett tillväxt- och lönsamhetsperspektiv. Ett överraskande resultat, men grundat på allt för få fall och ska därför behandlas med viss försiktighet. För att säkerställa tydligare samband mellan företagsledares arbete och företagets tillväxt krävs ett större urval av företag. Studiens resultat får däremot betraktas som ett första steg i en fördjupad förståelse av sambandet mellan företagsledares arbete och företagets tillväxt. Framtida studier har möjlighet att med ett bredare underlag studera sambandet i närmare detalj. Med den här studiens typologi som grund är en lämplig fortsättning att med hjälp av en mer omfattande kvantitativ studie undersöka sambanden mellan företagsledares arbete och tillväxt.

En annan begränsning är studiens avgränsning i tiden. Studiens resultat bygger på företagsledarnas beskrivningar av sitt arbete vid en viss tidpunkt. Vi vet inget om hur företagsledarnas arbetsformer och interaktioner med aktörer förändras över tid, hur företagets tillväxt skulle förändras om den aktuella företagsledaren ersattes eller hur företagsledares sätt att arbeta utvecklas i interaktionen med andra aktörer. Det är möjligt att en mer ingående longitudinell studie av ett fåtal företagsledares arbete skulle kunna bidra till en fördjupad förståelse för dessa aspekter. Det är också möjligt att

studiens resultat påverkats av den aktuella ekonomiska konjunkturen. Vid studiens genomförande var Sverige på väg ur en av de djupaste lågkonjunkturerna sedan 1930 talet. Den globala krisen drabbade alla företag oavsett bransch och storlek. I göteborgsområdet var krisen särskilt betydande, med stora neddragningar inom bilindustrin. Perioden efter krisen har karaktäriserats av tillväxt på bred front, men från en relativt låg nivå. Det är i det sammanhanget möjligt att vissa arbetsätt är mer framgångsrika än andra. Företag med få anställda, liten administrativ överbyggnad och få komplicerade rutiner kan ha lättare att åstadkomma lönsamhet och överleva krisperioder, men de kanske inte har samma potential och förutsättningar att växa när konjunkturen vänder.

Studien har också en begränsning i sitt fokus på sambandet mellan företagsledarens arbete och företagets tillväxt. Det är möjligt att utformningen av företagsledarens arbete drivs av andra målsättningar än att åstadkomma tillväxt (trots att deltagande företagsledare är verksamma i företag som uttryckligen aviserat att de är intresserade av att skapa tillväxt). Företagsledares arbetsformer och samverkan med olika aktörer etc, kan drivas av andra målsättningar, som t ex viljan att skapa en gemenskap och tillfredsställelse bland företagets medarbetare (Grupp C) eller en underliggande vilja att vara populär och få uppmärksamhet från andra (Grupp D) eller att skapa legitimitet för att säkerställa företagets finansiering (Grupp B). I det ljuset framstår den goda lönsamheten och tillväxten i Grupp A som en konsekvens av att dessa företagsledare inte är intresserade av något annat än att bara driva verksamheten framåt. Företagsledares arbete kan således utvärderas med olika måttstock. Den här studien fokuserar på sambandet mellan företagsledares arbete och tillväxt, ytterligare studier kan uppmärksamma samband mellan företagsledares arbete och andra utfall, t ex på konsekvenserna av företagsledares arbetsätt ur ett medarbetarperspektiv. Vad innebär olika varianter av arbetsätt för medarbetarnas kunskapsutveckling, trivsel etc.?

Ytterligare en begränsning är att innevarande studie inte säger något om betydelsen av närmiljöns kvalitet. Att konstatera att företagsledare ägnar sin tid åt att interagera med kunder eller styrelsemedlemmar är en sak, men spelar det någon roll vilken kompetens styrelsemedlemmar eller kunderna har? Framtida studier kan således bidra med fördjupad förståelse för vad som utgör kvalitet i de interaktioner som sker i företagsledarens närmiljö.

Det finns också behov av att utveckla ytterligare förståelse för varför företagsledare använder sig av olika närmiljöer. En intressant frågeställning för framtida studier är huruvida det finns ett samband mellan företagsledarnas kognitiva lärostilar och det arbete som utförs. Kolb och Kolb (2005), som

studerade studenters lärande, menar att studenter i sitt lärande utgår från olika kognitiva lärostilar: en ”converging learning style”, med en strävan efter praktiska erfarenheter och teknisk orientering; en ”assimilating learning style” som lyfter fram tanke och logik; en ”diverging learning style” som innebär att de föredrar att betrakta för att erhålla information; eller en ”accommodating learning style” vilket innebär att de förlitar sig på intuition och praktik mer än logik. Enligt författarna påverkar den lärostil som studenten föredrar dennes preferenser för olika studiemiljöer (learning spaces). På motsvarande sätt kanske det finns ett samband mellan företagsledares kognitiva lärostilar och de närmiljöer som används? En närliggande fråga är huruvida företagsledares arbetssätt återspeglar institutionella krafter i former av normer, värderingar och övertygelser kring vilka aktiviteter som bör vidtas (jmf DiMaggio och Powel, 1983; Meyer och Rowan, 1977; Scott, 1987)? Skiljer sig företagsledares arbete mellan olika länder, mellan olika kulturer etc? Den här studien ger en indikation om att företagsledares arbete delvis formas av utbildning, men en djupare studie med inriktning på institutionella krafter kan fördjupa vår förståelse om varför företagsledares arbete varierar.

8.9 Epilog

Den här avhandlingen inleds med ett citat av Penrose (1959) där hon sammanfattningsvis skriver att om vi kan upptäcka vad som påverkar entreprenörers förståelse om vad ett företag kan göra så är vi en tillväxtteori på spåren. Även om arbetet inte når hela vägen till en utveckling av Penrose teori så vet vi nu i alla fall mer om den kontext med vilken företagsledares förståelse formas och utvecklas. Med hjälp av 60 intervjuer med företagsledare identifieras fyra olika närmiljöer. Dessutom studeras vad som påverkar utformningen av företagsledares arbete, samt hur företagsledares arbetsätt relaterar till företagets tillväxt. Arbetet kan därför ses som ett steg mot en utveckling av Penrose teori: I jakten på tillväxtpöjligheter använder sig företagsledare av olika närmiljöer för att utveckla sin förståelse.

Här har mitt avhandlingsarbete kommit till sin slutpunkt. Genom studien har kunskap om företagsledares arbete och tillväxt utvecklat. Men den har också väckt nya frågor som visar att det finns mer kunskap att utveckla inom forskningsfältet. Nya studier väntar...

English Summary

Entrepreneurial work and growth

This dissertation investigates the relationship between what entrepreneurs do and firm growth. The study takes its starting point in Penrose's (1959) theory that growth is the result of the entrepreneur's understanding of available resources and its capabilities, as well as the ability to see opportunities for expansion. According to Penrose, the essence of growth is not about choices between given options, but about the process in which involved individuals understand the world and the company's resources. Here, attention is drawn to how this understanding is developed among entrepreneurs in small and medium-sized companies with growth ambitions.

The study focuses on entrepreneurs in small and medium-sized enterprises with growth ambitions, due to their importance for the development of the economy. Both politicians (see, for example, the European Commission) and researchers (see, for example, Gary, 2004; Lans et al., 2008) regard SMEs as the backbone of the European economy and the engine of development. Therefore, a large number of studies of growth in SMEs have been conducted in order to identify success factors. Until today, most have been focused on explaining growth based on life cycles (e.g. Greiner, 1972; Scott and Bruce, 1987); characteristics of resources, for example employee skills and health (eg Robson & Bennett, 2000; Barringer & Jones, 2004; Storey, 1994); characteristics of individuals, for example the educational background of managers, their previous experience and their willingness to grow (e.g. Wiklund, et al., 2009; Delmar & Wiklund, 2008; Stam & Wennberg, 2009; Senderovitz et al., 2016; Baum & Bird, 2010; Dobbs & Hamilton, 2007); and characteristics of the industry they are working in, for example the supply of labor, industry networks and venture capital (eg Coad & Tamvada, 2012; Davidsson et al., 2010; Clarke et al., 2014). A common assumption in these studies is a basic assumption that companies, individuals and/or the external environment should have specific sets of characteristics to achieve growth. Entrepreneurs are often described as inhabiting the prerequisites for growth, not something that they, along with their staff and others in their network, develop. However, according to several researchers, there is uncertainty about the relationship between different forms of characteristics and growth (Dobbs and Hamilton, 2007; Wright and Stigliani, 2012). Previous studies have not generated satisfactory answers to how companies grow. Several authors have therefore argued that research about growth needs to be

strengthened with new perspectives (Leitch et al., 2010; Parry 2010; Wright and Stigliani 2012).

One suggested alternative is to study how entrepreneurs work to create growth. The opportunities facing entrepreneurs can be assumed to change over time. Growth therefore requires continuous adaptation to new and changed circumstances (Young and Sexton, 2003; Penrose, 1959; Hillbrand, 2006; Parker et al., 2010), which in turn requires continuous development of the entrepreneurs understanding. Therefore, by studying how entrepreneurs work, knowledge about growth is developed.

The overall aim of the study is to contribute to knowledge about the relationship between the work of entrepreneurs and growth in small and medium-sized enterprises. The study has three sub-purposes: (1) to describe and analyze how entrepreneurs in SMEs work; (2) to analyze the driving forces and consequences of the work of entrepreneurs; and (3) to analyze the relationship between entrepreneurial work and growth in SMEs. These aims have been translated into the following research questions:

- What characterizes the work of entrepreneurs in small and medium-sized businesses?
- What affects the design of entrepreneurial work?
- How does the work of entrepreneurs relate to business growth?

In order to answer these questions, it is important to investigate what entrepreneurs in small and medium-sized companies do, from their own perspective. As Penrose (1959) points out, if we can discover what determines entrepreneurial ideas about what the firm can and cannot do, we can at least know where to look if we want to explain or predict the actions of particular firms. It means that the actions and activities that entrepreneurs themselves perceive as central to their work are important to investigate. It is through these actions and interactions that they develop their understanding of the company's situation, which in turn forms the basis of their decision making and measures that contribute to the company's growth.

Theoretical framework

In this study, the work of entrepreneurs is studied from a learning perspective. Based on Penrose (1959) theory the growth of a company is a result of the entrepreneur's understanding of the external environment and available resources. The challenges facing entrepreneurs can be assumed to change over time as business grows, therefore growth requires continuous adaptation to new and changed circumstances (Young & Sexton, 2003; Penrose, 1959; Hillbrand, 2006; Parker et al., 2010). The work of entrepreneurs can, thus, be regarded as process of continuous learning, where they have to handle challenges and learn from these challenges.

Individual learning can be seen as dependent on both the cognitive structure and the context in which this cognitive structure is developed. Regarding learning only as an individual cognitive process underestimates the contextual frameworks, and if learning is considered only as a social contextual process, sufficient consideration is not given to the cognitive aspects of individual learning.

The theoretical framework is derived from two different theories about learning. First, the cognitive perspective (e.g., Piaget, 1971; Kolb, 1984), where individual actions are seen as based on an experience of reality, which in turn depends on the individual's cognitive structure. Thus, learning is regarded as a process that takes place in the human brain, a process of thoughts in which the individual constructs her reality. The activities performed are seen as dependent upon the understanding of reality, rather than the physical reality.

The second perspective, or rather a group of theories, are those who consider learning as contextually dependent (e.g., Lave and Wenger, 1991; Lave, 1997; Wenger, 1998; Bogenrieder, 2002, Rouleau, 2005). In this perspective, learning cannot be separated from the context in which it occurs. As learning is seen as contextually bounded, an individual's understanding is not considered to be universal. It is always linked to a specific situation, where the place, participants and practices draw attention to certain issues or phenomena.

By combining the perspectives, where learning is seen as a thought process and contextually dependent, this study is based on the assumption that entrepreneurial learning is influenced by the individual's cognitive structure and the context in which it occurs. From this perspective learning can be described as an interplay between people and context in which knowledge both shapes and is shaped by the context within which it occurs. The

individual is both a subject in relation to the prevailing circumstances and an active co-creator of the same circumstances.

When people in everyday life talk about learning they like to associate it with a school situation, where learning is about acquiring formalized knowledge from literature or a teacher in a particular place. In a business context, however, the conditions for learning are different. First, in business contexts there are complex networks of actors (such as suppliers, customers, owners and employees) that may contribute to the learning process. Therefore, learning in companies is not controlled in the same way as learning in a traditional educational environment. Second, while learning in educational contexts may be rather constrained, learning in business contexts takes place in everyday life, in unstructured and informal contexts, which are not necessarily predefined as learning opportunities. Learning in a business context are both formal and, in comparison to traditional education, to a greater extent informal. Third, business contexts can be more dynamic and can change character over time. While educational environments can be designed to maximize individual learning by reducing impressions and disturbing elements, business executives' learning environment is more dynamic and changeable. These distinctive characteristics provide challenges for business executives when creating their understanding of the company's growth opportunities. This study investigates how they work to create this understanding.

Method

In order to develop knowledge about how entrepreneurs work to create growth interviews with 60 entrepreneurs were made. The entrepreneurs participated in a publicly funded growth program for SMEs in the Gothenburg region. The entrepreneurs (CEO's in all cases except one) were active in fifteen different industries and firms with 6-117 employees. All interviews were recorded and transcribed. The analysis was conducted with an inductive approach, inspired by grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbins, 1998; Charmaz, 2006).

The analysis was made in three steps. The analysis began with a close reading of the interviews to get an initial understanding of the empirical material. Thereafter, the analysis turned to compare differences and similarities in the respondents' stories about how they work. To analyze whether there is a relationship between the entrepreneurial work and firm growth, data on sales and net margins were collected from annual reports of those companies whose entrepreneurs were interviewed.

Findings

Based on the stories from the entrepreneurs four different types of entrepreneurial work were crystallized. The first group of entrepreneurs, group A, described a work characterized few interactions with other actors. The entrepreneurs in this group exchanged thoughts and ideas with external actors only to a limited extent, but if someone was involved in these entrepreneurs learning it was usually a specific employee. A second feature of this entrepreneurial work was that the entrepreneur were directly involved in the production and delivery process. Any filters between the leader and the production were removed. The work had an exploratory character and by placing him-/herself close to the center of production they built new knowledge structures about the business and opportunities to grow.

In group B, the entrepreneurial work was, as in group A, characterized by the involvement of a few internal actors. But unlike group A their described work contained many formalized and closed meetings. Another difference was that group B entrepreneurs often distanced themselves from the operational work in order to build an organization. Contacts with everyday life in the company was held back in favor of what they described as more "strategic issues". The main arenas were instead the board and management group meetings where systematic procedures, administrative activities and tools such as plans, budgets and trend analyzes were at the center of attention.

A third group of entrepreneurs, group C, used many different actors in their work. Thus, it differed significantly from both group A and B. Among these entrepreneurs, employees were described as particularly important, since they were considered to have very valuable information and many ideas to take advantage of. An important element in this learning space was various types of working groups and development days involving employees, often under the guidance of any kind of facilitator or with the input of various experts. Similar to Group B, board and management team meetings were also given great importance, resulting in many formal meetings at different hierarchical levels. This hierarchical structure implied that the entrepreneur often distanced themselves from the everyday production activities. Procedures and extensive analyzes were used as a way to create legitimacy for decisions made, but there were also entrepreneurs who referred to conversations with other people as important in themselves, because they lead to the development of thoughts about the future of the business.

The fourth and final group (D), was characterized by many conversations with various types of actors in the field. Among these entrepreneurs, particular attention was paid to the thoughts and ideas that came from suppliers, customers and competitors, but anyone who could contribute was

considered worthwhile talking to, regardless of time and place. Group D entrepreneurs were also characterized by a closeness to the production in order to meet different perspectives and get experiences through conversations. In other words, group D shared group A's closeness to the production, but had significantly more conversations with different actors in and around the production and delivery process. This group also shared characteristics with that of group C in the sense that they involved many actors, but the entrepreneurs were more externally oriented. While the entrepreneurs in group C mostly interacted with employees, the entrepreneurs in group D rather interacted with customers, suppliers and competitors. The table on next page summarizes similarities and differences between the four groups.

The analysis of the interviews with entrepreneurs show that they do not interact with the external environment in general, but with selected actors in particular arenas with varying practices. These actors, arenas and practices form what can be called "entrepreneurial learning spaces", which mediate the understanding of business growth opportunities. The "entrepreneurial learning space" may be seen as a filter through which entrepreneurs interact with the broader external environment. Thus, it is the "entrepreneurial learning space" that determines what information is included and excluded in the working process and thus affects the form and content of knowledge in the entrepreneur.

However, the entrepreneurial learning space is not something that just exists, it is also a result of the actions of the entrepreneur. It is a dialectical and mutual relationship between the individual and the entrepreneurial learning space. The entrepreneurial learning space can therefore be regarded as a semi-context, a context that shapes and is shaped by the business leader's knowledge.

In view of the fact that the entrepreneurs describe different entrepreneurial learning spaces an analysis was conducted to identify why these patterns arise. The analysis indicate there is a correlation between the experience of the entrepreneur and the learning space they use. Thus, it is the person and his/her experience, rather than the situation, that influences the learning space they use in their work.

	Group A	Group B	Group C	Group D
Actors	Centralized Internally oriented ex. any specific employee, him-/herself	Centralized Internally oriented ex. board members, owners / companions	Distributed Internal och external orientation ex. employees, process consultants	Distributed Externally oriented ex. customers, suppliers, consultants
Arenas	Informal Horizontally ex. in production	Formally Vertically ex. board, management team, reference groups	Formally Vertically ex. board, management team, annual strategy meetings, working groups	Informal Horizontally ex. field visits, networking,
Practices	Face-to-face Inductively ex. talks a lot, tests out	Procedure-oriented Deductive ex. strategy work follows a template, great focus on reports and forecasts	Procedure-focused and face-to-face Deductive ex. carefully structured strategy process where the dialogue is noted, reports and forecasts are an essential element	Face-to-face Inductively ex. talks a lot, tests out

Table: Similarities and differences between the four learning spaces

Another part of the analysis was to compare the growth of those companies in which interviewed entrepreneurs were working to see if there was any relationship between the entrepreneurial work and firm growth. The analysis showed that those companies whose entrepreneurs were categorized as Group A, those who exhibits a centralized and internally oriented work, are the ones who managed to combine growth with profitability best. But the analysis also showed that among the successful companies there were representatives from all four groups of executives. There seem to be several roads to success.

Conclusions

The most important findings of the study can be summarized as follows:

1. Entrepreneurial work is a heterogeneous and complex phenomenon that leaves room for great variation. Based on their descriptions of who they involve in their work, where the work is done and how it is carried out, entrepreneurs can be classified into four different groups. These differ in whether they involve few or many other actors, if these actors are primarily internal or external, if the arena in which the entrepreneur primarily interacts is production-oriented or distant from production and if the practices tend to be informal or formal. Unlike previous studies (see for example, Young and Sexton, 2003; Bebbott et al., 2015), where entrepreneurs are presented as a homogeneous group with a similar approach, this study shows greater variation.
2. However, the entrepreneurs have in common that they act in and through what may be called an entrepreneurial learning space. According to their descriptions, they do not interact with the external environment in general, but based on individual preferences, they interact with actors in particular arenas with varying practices. Together, these actors, arenas and practices constitute what I call, the entrepreneurial learning space, which mediates his or her development of an understanding of the business situation and available growth opportunities.
3. The practices and, thus, learning spaces are largely dependent on the preferences and personal priorities of the entrepreneurs themselves. The analysis indicate that entrepreneurial learning spaces do not have much to do with classical contingency factors such as company size, age or industry. However, the results show that the entrepreneurs practices to some extent coincide with their ownership of the company, where a greater share of ownership can be linked with more informal work (Groups A and D), while less ownership often coincide with business leaders who use a more formal way of working (Group B and C). There also seems to be a link between

practices and the entrepreneurs educational background, where lower and more technically oriented education is linked with more informal practices, while administrative-oriented education programs push towards a more formal way of working.

4. Among companies with both growth and profitability, there are representatives from all four learning spaces identified in this study. The findings indicate that both centralized and internally oriented practices and more distributed and externally oriented practices can lead to growth. Consequently, it is not possible to say that it is the entrepreneurs approach to work that leads to higher profitable growth (it may be due to the random, specific selection or cyclical factors), but it is interesting to note that the companies that were most successful, Group A, does not necessarily work in the way that is often presented as a success recipe in previous studies. At least if you believe in the entrepreneurs own stories. Therefore, there are reasons to reflect upon what successful entrepreneurship means and what recommendations should be offered to companies to achieve growth.

Contributions

This study has both theoretical and more practical contributions regarding entrepreneurial work and growth. One contribution is the introduction of the concept of entrepreneurial learning space, a concept that includes the actors, arenas and practices through which the entrepreneurs understanding of the business situation is mediated. In this way, this study contributes with a description of the context entrepreneurs use to develop their understanding.

Another contribution is the typology of entrepreneurial learning spaces developed in this study, which is a tool to further analyze entrepreneurial work. The typology also implies a more practical contribution by offering entrepreneurs an tool to reflect on their own work as it can be used as a starting point for discussing, thinking and possibly changing their practical work. The typology can also be used as the basis for discussions about future support efforts to achieve growth.

An additional contribution is the multifaceted description of entrepreneurial work. Unlike many previous studies of how entrepreneurs work, with unilateral descriptions of how the work is done, this study shows that entrepreneurs with growth ambitions use different types of practices. In this study, four different entrepreneurial learning spaces have been identified, and they all have potential for success. Entrepreneurs work differently based on their own preferences. Thus, the study contributes to a more balanced description of entrepreneurial work and its potential for success.

Future studies

Like other studies, this study has limitations that open up for future studies. One limitation is the methodology of the study with its limited selection of entrepreneurs and companies. The study has to be regarded as a first step in an in-depth understanding of the relationship between entrepreneurial work and firm growth. Future studies, with a broader basis, have the opportunity to study the connection in more detail. With this study's typology as a basis, a suitable continuation is to study the relationship between entrepreneurial work and growth through a more comprehensive quantitative study.

Another limitation is that the results of the study are based on the entrepreneurs' descriptions of their work at a certain time. We do not know how the entrepreneurial work changes over time, how company growth would change if the current entrepreneur was replaced or how entrepreneurs' ways of working develop in interaction with other actors. It is possible that a more in-depth longitudinal study of a few entrepreneurs' work could contribute to an in-depth understanding of these aspects.

The study also has a limitation in its focus on the relationship between entrepreneurial work and firm growth. It is possible that the design of entrepreneurial work is driven by goals other than achieving growth (although participating entrepreneurs are active in firms expressly announcing their interest in creating growth.). Entrepreneurs' practices can be driven by other goals, such as the willingness to create satisfaction among the firm's employees (Group C) or an underlying willingness to be popular and gain attention from others (Group D) or to create legitimacy to ensure financing (Group B). In that light, the good profitability and growth of Group A might be a consequence of the fact that these entrepreneurs are not interested in anything but pushing the business forward. Entrepreneurial work can thus be evaluated with different benchmarks. This study focuses on the relationship between entrepreneurial work and growth, further studies can draw attention to the relationship between entrepreneurs and other outcomes, such as the consequences of entrepreneurial work from an employee perspective. What do different variants of practices mean to the employees' knowledge development, well-being, etc.?

There is also a need to develop further understanding of why entrepreneurs use different entrepreneurial learning spaces. An interesting question for future studies is whether there is a correlation between entrepreneurs' cognitive learning styles and the work that is being done. Kolb and Kolb (2005), who studied student learning, mean that students in their learning use

different cognitive learning styles. According to the authors, the learning style of the student affects his/her preferences for different learning spaces. Similarly, there may be a correlation between entrepreneurs cognitive learning styles and the entrepreneurial learning space used?

Referenser

- Achtenhagen, L., Naldi, L., och Melin, L. 2010. "Business growth": do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 289-316.
- Ackelsberg, R. and P. Arlow. 1985. "Small Businesses do Plan and It Pays Off," *Long Range Planning* 18, no. 5: 61-67.
- Acs, Z.J. & Mueller, P. 2008. Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants, *Small business economics*, vol 30, No 1, pp. 85-100
- Akhavan, P., och Jafari, M. 2008. Towards learning in SMEs: an empirical study in Iran. *Development and Learning in Organizations*, 22(1): 17-20.
- Aldrich, H. E. 1972. Technology and organizational structure: A reexamination of the findings of the Aston group. *Administrative Science Quarterly*, 26-43.
- Almus, M., (2002), 'What characterizes a fast-growing firm?', *Applied Economics*, 34, 1497- 1508.
- Anderson, B. S., Covin, J. G. och Slevin, D. P. 2009. Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 3, 218-240
- Anderson, S och Tell, J. 2009. The relationship between the manager and growth in small firms, *Journal of small business and enterprise development*, vol 16, no 4: 586-598
- Andersson, S. och Florén, H. 2008. Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 1: pp. 31-50
- Argyris, C. och Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.
- Argyris, C., och Schön, D. A. 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Arman, R. 2010. *Fragmentation and power in managerial work in health care: A study of first- and second-line managers*. Göteborg: BAS.

- Arvidsson, A. 1998. *Livet som berättelse. Studier i levnadshistoriska intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ates, A. 2008. *Strategy process in manufacturing SMEs*. Doctoral dissertation, University of Strathclyde.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. och Bititci, U. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Iss 1 pp. 28 - 54
- Audet, J., och St-Jean, E. (2007). Factors affecting the use of public support services by SME owners: evidence from a periphery region of Canada. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(02), 165-180.
- Audretsch, D. B. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*: European Commission, Enterprise Directorate General.
- Audretsch, D. B., Grilo, I., och Thurik, A. R. (2007). Explaining entrepreneurship and the role of policy: a framework. In D. B. Audretsch, I. Grilo och A. R. Thurik (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy* (pp. 94-129). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ayyagari, M., Demircuc-Kunt, A., och Maksimovic, V. 2011. Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth.
- Baptista, R., Escaria, V., och Madruga, P. 2005. *Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: Case for Portugal*. Discussion papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy No 0605, Max Planck Institute for Research into Economic Systems Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120
- Barringer, B.R., Jones, F.F. and Neubaum, D.O. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5): 663-687.
- Barringer, B. R., & Jones, F. F. 2004. Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73-86.
- Baum, J.R., Bird, B.J., 2010. The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: links to new venture growth. *Organization Science* 21, 397e412.

- Baum, J. R. and E. A. Locke. 2004. 'The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth'. *Journal of Applied Psychology* 89(4), 587–598.
- Becot, F., Conner, D., och Kolodinsky, J. 2015. Where do agri-food entrepreneurs learn their job and are there skills they wished they had learned?. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(3), 207-215.
- Berger, P. L. och Luckmann, T. 1966: *The social construction of reality*. London: Penguin.
- Berglund, H., Hellström, T., et al. 2007. Entrepreneurial Learning and the Role of Venture Capitalists. *Venture capital*, 9 (3): 165-182.
- Bergström, O. 1998. *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Bokförlaget Bas, Göteborg
- Berman, J. A., Gordon, D. D., och Sussman, G. 1997. A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1.
- Blundel, R. K. 2015. Beyond strategy: A critical review of Penrose's 'single argument' and its implications for economic development. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 22(1), 97-122.
- Billett, S. 2003. Workplace Mentors: Demands and Benefits, *Journal of Workplace Learning* 15(3): 105–13.
- Birch, D. och Medoff, J. 1994. 'Gazelles', in L.C. Solmon and A.R. Levenson (eds.), *Labour Markets, Employment policy and job creation*, Boulder and London, Westview press
- Blackburn, R. A., Hart, M., och Wainwright, T. 2013. Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 8-27.
- Bogenrieder, I. 2002. Social architecture as a prerequisite for organizational learning. *Management Learning*, 33(2), 197-212.
- Boter, H., och Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development*, 12(2), 244-258.
- Brundin, E., och Melin, L. 2011. Owners' Strategizing in the Family Firm – Dialogue as an Influential Practice. Jönköping: JIBS JIBS Working Papers No. 2011-15

- Brunsson, N. 1991. The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Brüderl, J., och Preisendörfer, P. 2000. Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. *International journal of sociology*, 45-70.
- Burns, T and Stalker, G M.1961.The Management of Innovation, Tavistock, London
- Campbell, D.J. 1988. Task complexity: A review and analysis. *The Academy of Management Review*, 13(1): 40-52.
- Canato, A., och Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244.
- Carlson, S. 1951. Executive Behaviour, Strömbergs, Stockholm.
- Casey, A. J. och Goldman, E. F. 2010. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185
- Charmaz, K. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis* London Sage Publications.
- Coad, A. 2009. The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence. Cheltenham: Edward Elgar.
- Coad, A., & Tamvada, J. P. 2012. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400.
- Contu, A., & Willmott, H. 2003. Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization science*, 14(3), 283-296.
- Cope, J. 2003. Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management Learning*, Vol. 34 No. 4, pp. 429-450.
- Cope, J. 2005. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 372-397.
- Cope, J. 2011. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 604–623.
- Cope, J. and Watts, G. 2000. Learning by doing: an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 104-124.
- Corbett, A. C. 2005. Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 473- 491.

- Corbett, A.C. 2007. Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 97–118.
- Covin, J.G., Green, K.M. och Slevin, D.P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 57–81.
- Curran, J., och Blackburn, R. 2001. *Researching the small business*. London ua.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. Sage.
- Dagens Industri (2016-03-08)
- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms, *Journal of business venturing*, Volume 4, Issue 3: 211-226
- Davidsson, P., och Delmar, F. 1997. High-growth firms: characteristics, job contribution and method observations.
- Davidsson, P., Delmar, F., och Wiklund, J. 2001. *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm, SNS Förlag.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., och Naldi, L. 2010. Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), pp. 69-166.
- Deakins, D. and Freel , M. 1998. Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3): 144-155.
- Deakins, D., Logan, D., Morrison, A. and Steele, L. 2000. Financial management in the small firm. Paper presented at the 23rd ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Small Firms: Adding the Spark, The Robert Gordon University, Aberdeen, 15-17 November.
- Deakins, D., O'Neill, E. and Mileham, P. 2000. Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. *Education och Training*, Vol. 42 Nos 4/5, pp. 317-25.
- De Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W., Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J., och Westhof, F. 2011. Do SMEs create more and better jobs. Report prepared by EIM for the European Commission DG Enterprise and industry, Brussels, European Commission.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of small business managers 'growth motivation on firm growth: a longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.

- Demir, R., Wennberg, K., och McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
- Dess, G. G., och Beard, D. W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dey, I. 1999. *Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry*. San Diego: Academic Press.
- DiMaggio P.J. och Powell W.W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, USA
- DiMaggio, P.J. och Powell, W. W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Association*, 1983: 147-160.
- Dimov, D. 2007. From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person–situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, pp. 561–583.
- Dobbs, M och Hamilton, R.T. 2007. Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behavior och Research*, Vol. 13 Iss 5 pp. 296 - 322
- Donaldson, L. 2001. "The contingency theory of organizations". Thousand Oaks, CA: Sage
- Doornbos, A. 2006. *Work-related Learning at the Dutch Police Force*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Duchek, S. 2016. Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
- Dutta, D. K. and Crossan, M. M. 2005. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship: Theory och Practice*, 29 (4): 425-449.
- Ekanem, I. 2015. Entrepreneurial learning: gender differences. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 Iss 4 pp. 557 - 577.
- Ellström, P-E. 2001. "Integrating learning and work: problems and prospects", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 421-35.

- Elmholdt, C., 2003. "Metaphors for learning: cognitive acquisition versus social participation." *Scandinavian Journal of Educational Research* 47(2): 115–131.
- Erdelyi, P. 2010. The matter of entrepreneurial learning: A literature review. Department of Management och Strategy The Business School Bournemouth University.
- European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry 1999. SMEs in the Growth Phase - Key Factors in Improving Competitiveness.
- Fenwick, T. J. 2001. *Experiential Learning: A Theoretical Critique from Five Perspectives*. Information Series No. 385.
- Fenwick, T. J. 2003. *Learning through experience: Troubling orthodoxies and intersecting questions*. Malabar, FL: Krieger.
- Florén, H. 2005. *Managerial Work and Learning in Small Firms*. Department of Project Management, Chalmers University of Technology.
- Florén, H., och Tell, J. 2012. Managerial behaviour in small firms: Does it matter what managers do. *The work of managers: Towards a practice theory of management*, 245-263.
- Ford, J.D. och Ford, L.W. 1995. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Forslund, Frykedal, K. och Thornberg, R. 2009. Grundad teori. I A. Frejes och R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (ss.38- 60). Stockholm: Liber.
- Gabrielsson, J och Tell, J. 2009. Managerial learning and development in small firms: implications based on observations of managerial work. Paper no. 2009/03. Center for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy Lund University.
- Gergen, K. J., & Davis, K. E. (1985). *The Social Construction Of The Person*.
- Gibson, B., och Cassar, G. 2005. Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, 25(3), 207-222.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P. och Audretsch, D.B. 2006. New venture growth: A review and extension , *Journal of management*, vol 32, No 6, pp. 926-950

- Gilmore, T. N., och Kazanjian, R. K. 1989. Clarifying decision making in high-growth ventures: The use of responsibility charting. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 69-83.
- Gioia, D. A., och Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Glaser, B. G. och Strauss, A. L. 1967. *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. 2005. Kollektivt lärande i team. Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3/4), 227-243.
- Gray, C. 2004. Management development in European small and medium enterprises. *Advances in Developing Human Resources*, 6(4), 451-469.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46
- Gundry, L.K. & Welsch, H. P. 2001, The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of business venturing*, Volume 16, Issue 5: 453-470
- Hage J. 1965. An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly* 10(3): 289–320.
- Hamilton, R.T & Lawrence, L. 2001. Explaining size differences in small firms. *International small business journal* 19 (2): pp 49-60.
- Hannaway, J. 1989. “Managers managing. The workings of an administrative system”, New York: Oxford University Press.
- Healy, L., Ehrich, L.C., Hansford, B. och Stewart, D. 2001. Conversations: A means of learning, growth and change. *Journal of Educational Administration*, 39, 332-345.
- Heath, R.L., Pearce, W.B., Shotter, J., Taylor, J.R., Kekersten, A., Zorn, T., Roper, J., Motino, J., och Deetz, S. 2006. The Processes of Dialogue. *Management Communication Quarterly*, 19, 341-375.
- Hedberg, B. 1981. “How Organizations Learn and Unlearn”, in Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press.
- Heide, M. (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds Universitet.

- Henrekson, M. och Johansson, D. 2010. Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, Vol 35, No 2, pp. 227-244
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Stam, E. och Van, A. 2012. *Ambitious entrepreneurship: antecedents and consequences*. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.
- Heydebreck, P., Klofsten, M. och Maier, J. 2000. Innovation support for new technology- based firms: the Swedish Teknopol approach. *RochD Management*. VOL. 30. NO. 1, 1–12.
- Hickson, D.J., Pugh, D.S. and Pheysey, D. 1969. Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, September, pp. 378-397
- Hill, L.A. 1992. *Becoming a manager. Mastery of a new identity*. Harvard business school Press.
- Hillbrand, C. 2006. Strategy planning for high-growth firms: A complexity theoretic framework, *Euromed Journal of Business*, Vol. 1, No. 1, pp. 51-65
- Hydén, Lars-Christer. 1997. ”De otaliga berättelserna” i Hydén, Lars-Christer och Hydén, Margareta (red) *Att studera berättelser*. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv. Stockholm: Liber
- Isaacs, W. 1999. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York.
- Jacobs, C.D. och Heracleous, L.T. 2005. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 338-352.
- Janssen, F. 2009. Does the environment Influence the employment growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3), 311-326.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice - an activity-based approach*. London, U.K.: Sage.
- Jarzabkowski, P. 2003. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 23-55.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-use. *Organization Studies*, 25, 529-560
- Jarzabkowski, P., och Balogun, J. 2009. The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1255-1288.

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., och Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Johansson, A. W. 1997 Att förstå rådgivning till småföretagare. Ph.D. dissertation, Academia Adacta, Lund.
- Johnson, G., L. Melin, och R. Whittington. 2003. Micro Strategy and Strategising: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. och Whittington, R. 2007. *Strategy as Practice. Research Directions and Resources.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Kemmis, S. 1985. Action research and the politics of reflection. *Reflection: Turning experience into learning*, 139-163.
- Kiviluoto, N. 2013. Growth as evidence of firm success: myth or reality?. *Entrepreneurship och Regional Development*, 25(7-8), 569-586.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Kautonen, T., och Varamäki, E. 2008. Strategy in small growth-oriented firms in Finland: a discourse analysis approach. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 167-175.
- Kolb, D. A. 1976. Management and the learning process. *California management review*, 18(3), 21-31.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. 2005. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212.
- Kraus, S., Harms, R., och Schwarz, E. 2008. Strategic business planning and success in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381-396.
- Kuwada, K. 1998. Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 9, No. 6, pp. 719-736
- Kvale, S., och Brinkmann, S. 2009. *Den Kvalitativa Forskningsintervjun (S.-E. Torhell, Trans. 2nd ed.).* Lund: Studentlitteratur.
- Lambert, L. 1995. Leading the conversations, in Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., and Slack, P.J. Ford (Eds), *The Constructivist Leader*, Teachers College Press, New York, NY, pp. 83-103.

- Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. and Mulder, M. 2008. The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners. *Management Learning*, Vol. 39 No. 5, pp. 597-613.
- Lave, J. 1997. Learning, apprenticeship, social practice. *Nordisk Pedagogik*, 17(3), 140–151.
- Lave, J. and Wenger, E. 1991. *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press
- Lawrence, P. R. och Lorsch, J. W. 1967. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University Press.
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. 2010. Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at Windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 249-260.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. och Zilber, T. 1998. *Narrative Research: Reading, Analysis och Interpretation*, Sage, London.
- Machado, H. P. V. 2016. "Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies." *Gestão och Produção* 23.2 (2016): 419-432.
- Man, T. W. Y. 2007. Understanding entrepreneurial learning: A competency approach. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(3), 189-198.
- Man, W. T. Y. 2012. Developing a behaviour-centred model of entrepreneurial learning, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19 Iss 3 pp. 549-566.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mazzarol, T., Reboud, S., och Soutar, G.N. 2009. "Strategic planning in growth oriented small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior och Research*, Vol. 15 Issue: 4, pp.320-345.
- McDonald ML and Westphal JD (2003) Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly* 48(1): 1–32.
- McGough, D.J. 1997. The perspective interview: facilitating meaning-making in one-to-one conversations, *Journal of Experiential Education*, Vol. 29 No. 2, pp. 75-9.
- Melander, A. Melin, L. och Nordqvist, M. 2011. The Strategic Arena Approach to Strategy Process Research. In Kellermanns, F. and Mazzola, P

- (Eds.) Handbook on Research on Strategy Process. Cheltenham: Edward Elgar.
- Melin, L. 1998. "Strategisk förändring: Om dess drivkrafter och inneboende logik". In. Czarniawska, B. (ed.) Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber Ekonomi.
- Meyer, J. W. och Rowan, B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony" *The American Journal of Sociology*, 1977: 83: 2: 340-363.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*, New York, HarperCollins Publishers
- Mishler, E.G. 1997. *Modeller för berättelseanalys*" i Hydén, Lars-Christer och Hydén, Margareta (red) *Att studera berättelser*. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv. Stockholm: Liber.
- Mole, K., North, D., och Baldock, R. 2017. Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(3), 476-499.
- Moon, H och Ruona, H.W. 2015. Towards a deeper understanding of strategic learning. *Leadership och Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 6 pp. 657 - 674.
- Moon, H. 2013. *Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia.
- Mulder, M., Lans, T., Verstegen, J., Biemans, H. and Meijer, Y. 2007. Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture. *Journal of Workplace Learning*, 19, pp. 32-44.
- Narula, R. 2004. R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization. *Technovation*, 24: 153-161.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-Creating Company* Harvard Business Review November-December.

- Nonaka, I., Toyama, R., och Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., R. Toyama. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Indust. Corporate Change* 14 419–436.
- Noordegraaf, M. 2000. “Attention! Work and behaviour of public managers amidst ambiguity”, Delft: Eburon.
- Nordqvist, M. 2005. Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms. Jönköping: JIBS Dissertation Series No. 29.
- Nordqvist, M. 2011. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 1-17
- Norrman, C. (2008). Entrepreneurship policy: Public support for technology-based ventures (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).
- Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18: 187-206.
- OECD. 2004. Effective policies for small business.
- O’Gorman, C. 2001. The sustainability of growth in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior och Research*, 7(2), 60-75.
- Pandza, K., och Thorpe, R. 2009. Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20,118-131.
- Parker, S. 2004. *The economics of self-employment and entrepreneurship*, Cambridge University Press, Cambridge
- Parker, S. C., Storey, D. J., och Van Witteloostuijn, A. 2010. What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203-226.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. NY: John Wiley och Sons.
- Perry, S. C. 2001. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, Vol 39, No 3, pp 201–208.

- Pitelis, C. (2000). A theory of the (growth of the) transnational firm: a Penrosean perspective. *Contributions to Political Economy*, 19(1), 71-89.
- Piaget, J. 1969. *The Mechanisms of Perception*. New York: Basic Books.
- Piaget, J. 1971. *Mental Imagery in the Child: A Study of the Development of Imaginal Representation*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Pietersen, W. 2010. Strategy as Learning. *The European Business Review*. July-August 2010: pp 24-27.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (4): 399-424.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Rae, D. 1999. *The Entrepreneurial Spirit: Learning to Unlock Value*. Blackhall, Dublin.
- Rae, D. 2000. Understanding Entrepreneurial Learning: A Question of How? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6 (3): 145 - 159.
- Rae, D. 2004. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education + Training*, Vol. 46 Iss 8/9 pp. 492 - 500
- Rae, D. 2005. Mid-Career Entrepreneurial Learning. *Education + Training*, 47 (8/9): 562-574.
- Rae, D. 2006. Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology Based Enterprise. *Technology Analysis and Strategic Management*, 18 (1): 39-56.
- Rae, D. 2007. Achieving Business Focus: Promoting the Entrepreneurial Management Capabilities of Owner-Managers. *Industry and Higher Education*, 21 (6): 415-426.
- Rae, D. and Carswell, M. 2001. Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (2): 150-158.
- Ravasi, D. and Turati, C. 2005. Exploring Entrepreneurial Learning: A Comparative Study of Technology Development Projects. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 137-164.
- Regnér, P. 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.

- Riessman, C. K. 1993. *Narrative Analysis* (Vol. 30). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Robbins, D.K., Pantuosco, L.J., Parker, D.F. and Fuller, B.K. 2000. An empirical assessment of the contribution of small business employment to US state economic performance. *Small Business Economics*, Vol. 15 No. 4, pp. 293-302.
- Roberts, J. 2006. Limits to communities of practice. *Journal of management studies*, 43(3), 623-639.
- Roberts, J. 2008. From experience to neo-experiential education: Variations on a theme. *Journal of Experiential Education*, 31(1), 19-35.
- Robson, P. J. A., and R. J. Bennett. 2000. "SME Growth. The Relationship with Business Advice and External Collaboration." *Small Business Economics* 15 (3): 193–208.
- Rogoff, B. 2003. *The cultural nature of human development*. Oxford University Press.
- Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D.P., Chaston, I. 2001. Learning orientations and growth in smaller firms. *Long Range Planning* 34 (2), 139- 158(20).
- SCB. 2013. Rapport: Kvinnor och män i näringslivet.
- Schein, E.H. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom. *Systems Practice*, 9 (2), 27-47
- Schulte, R. (2008). Pre-start-up planning sophistication and its impact on new venture performance in Germany. *Management in SMEs and New Ventures*.
- Scott R.W. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511
- Scott, M. och Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long range planning* 20.3: 45-52.
- Shepherd, D. och Wiklund, J. 2009. Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp 105-123
- Sillince, J., och Mueller, F. 2007. Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2): 155-176.

Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for interpreting talk, text and interaction.*

Simon, H. A. 1957. *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization.*

Simon, H. A. 1991. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 125-132.

Sims, M.A och and O'Regan, N. 2006. In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation* 26: 943–954.

Singer, B. 1995. Contours of development, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 No. 4, pp. 303-29.

Sirén, C. 2012. Unmasking the capability of strategic learning: A validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497-517.

Skinner, B. F. 1938. *The behavior of organisms: An experimental analysis.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Skule, S. 2004. Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development* 8:1: p 8-20.

Sloan, J. 2006. *Learning to think strategically.* Amsterdam: Elsevier.

Smallbone, D., Leigh, R. and North, D. 1995. The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(3): 44-62.

Smallbone, D., & Wyer, P. 2000. Growth and development in the small firm. In S. Carter & D. James-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business.* Harlow: Pearson Education.

Spee, A.P, Jarzabkowski, P. 2011. Strategic planning as communicative process. *Organization Studies* 32 (9): 1217-1245

Stake, R. E. 2005. Qualitative case studies.

Stam, E., Wennberg, K., 2009. The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics* 33, 77–89.

Stinchcombe, A. L. 1965. Social Structure and Organizations. In: J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally och Company.

Stokes, D. and Blackburn, R. 2002. Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, pp. 17–27.

Storey, D. J., och Greene, F. J. 2010. Small business and entrepreneurship. Financial Times Prentice Hall.

Storey, D.J. 1994. Understanding small business sector. London: Rutledge

Strauss, A. och Corbin, J. 1998. Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory Second edition Thousand Oaks: Sage Publications

Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 3, 571-610.

Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 6, 160–175.

Säljö, R. 1999. Learning and discourse: A sociocultural perspective.

Säljö, R. 2000. Lärande i praktiken. Stockholm: Prisma.

Takeuchi, H. 2013. Knowledge-based view of strategy. *Universia Business Review*, (40).

Taylor, D. W. and Thorpe, R. 2004. Entrepreneurial Learning: A Process of Co- Participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2): 203- 211.

Tell, J. 2008. The Emergent Nature of Learning Networks'. *Entrepreneurial Learning: Conceptual Frameworks and Applications*. R. T. Harrison and C. Leitch. London, Routledge: 272-287.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.

Thorpe, R., Gold, J., Holt, R. and Clarke, J. 2006. Immaturity: the constraining of entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 24, pp. 232–252.

Uden, L. 2007. How to promote competitive advantages for SMEs: issues, ideas and innovation. *Journal of Business systems, governance and ethics*, 2(2), 1-15.

Van Gelderen, M., Van der Sluis, L. och Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25: 97–108.

Vetenskapsrådet (2002) riktlinjer för forskning

Vinnovas rapport (VI 2008:19): Forskning om kvinnors företagande

- Wang, C.L. och Chugh, H. 2014. Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 24–61.
- Watson, J. B. 1913. Image and affection in behavior. *The Journal of philosophy, psychology and scientific methods*, 10(16), 421-428.
- Webber, D. J., Johnson, S., och Fargher, S. (2010). Sector variations in SMEs' use of external business advice. *Local Economy*, 25(4), 339-355.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Wenger, E. 1998: *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, October, 731–5.
- Whittington, R. 2002. Corporate structure: from policy to practice. In Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634
- Whittington, R., Johnson, G., och Melin, L. 2004. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In EGOS Colloquium, Slovenia (Vol. 30, No. 12, pp. 179-189).
- Wiklund, J. and Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8): 1919- 1941.
- Wiklund, J., Patzelt, H., och Shepherd, D. A. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Woodward, J. .1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.
- Wright, M., och Stigliani, I. (2012). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Yorks, L. och Nicolaidis, A. 2012. A Conceptual Model for Developing Mindsets for Strategic Insight Under Conditions of Complexity and High Uncertainty. *Human Resource Development Review* 11(2) 182–202.

Young, J.E. och Sexton, D.L. 2003. What makes entrepreneurs learn and how do they do it? *Journal of Entrepreneurship*, 12, pp. 155–182.

Zhang, M., Macpherson, A. and Jones, O. 2006. Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 299-323.