



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Entreprenörers ledarskap

- En kvalitativ studie av hur entreprenörer kan utveckla sitt ledarskap

Entrepreneurs and their leadership

- A qualitative study of how entrepreneurs can develop their leadership

Joakim Ugander & Emma Wikman

Entreprenörers ledarskap

- En kvalitativ studie av hur entreprenörer kan utveckla sitt ledarskap

Entrepreneurs and their leadership

- A qualitative study of how entrepreneurs can develop their leadership

Joakim Ugander & Emma Wikman

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Serienamn: Examensarbete/ SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 723

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: *Entreprenörer, Ledarskap, Utveckling*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill tacka de fyra företagsledarna i Uppsala som tog sig tid att ställa upp på intervjuer. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Johan Gaddefors för den konstruktiva kritik och inspiration till frågeställningar och infallsvinklar som vi erhållit av honom.

Joakim Ugander
Emma Wikman
Uppsala våren 2012

Summary

Entrepreneurship is gaining increasing interest as it is regarded as an important part of society, for developing new products and services as well as creating job opportunities. In order for companies to grow it is not enough to have available labor, companies must also be able to utilize the workforce in a good way. Therefore the role of leadership is of great importance in entrepreneurial companies. However, many entrepreneurs are not used to the role of a leader as their motives for founding a company are often based on a business idea combined with a will to be independent. In comparison to employed managers entrepreneurs reach their leading position as a result of their company ownership rather than as a choice for their career.

The purpose of this thesis is to explore how entrepreneurs can become better leaders with a focus on employee motivation. The research propositions are how entrepreneurs perceive themselves as leaders and how entrepreneurs can improve their leadership. The thesis is addressed to entrepreneurs looking for ways to improve their leadership skills as well as students and consultants working with entrepreneurs.

The thesis is based on interviews with 4 CEO`s regarding their leadership and their view on employee motivation. Three of the interviewed CEO`s were founders or co-founders of the company they were in charge of. A literature review was conducted with the aim of finding explanations to the empirical results.

The results show that the CEO`s put great emphasis on employee`s abilities to work independently and that the personal development of employees was regarded as important in order for the CEO to lead. It is also important for an entrepreneur to be willing to take a step back as more and more tasks are delegated to employees. Inspiration from outside is crucial for the entrepreneurs development and the interviewed entrepreneurs sought this in many ways, through a personal mentor, through networking with other business managers and founders and by reading inspirational books about leadership and entrepreneurship. Lack of organizational experience from other companies was pointed out by one entrepreneur as being a drawback since he lacked examples of solutions to organizational problems.

Sammanfattning

Intresset för entreprenörskap ökar eftersom det ses som viktigt del för samhället med utveckling av nya produkter och tjänster samt skapande av arbetstillfällen. För att företag ska lyckas växa är det inte tillräckligt med att ha tillgänglig arbetskraft utan denna måste också användas på ett effektivt sätt. Därför blir ledarskapet en central del i entreprenörledda företag. Men många entreprenörer är inte vana vid ledarrollen då deras motiv för att starta företag ofta grundar sig på en affärsidé och en vilja att vara självständiga. Jämfört med anställda ledare så når entreprenörer rollen som ledare mest per automatik snarare än att det är ett medvetet karriärval.

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur entreprenörer kan bli bättre ledare med fokus på anställdas motivation. Forskningsfrågorna som ställs är hur entreprenörer ser på sitt ledarskap och hur entreprenörer kan förbättra sitt ledarskap. Målgruppen för uppsatsen är entreprenörer, studenter och rådgivare inom företagande.

Studien har en kvalitativ ansats och har sin utgångspunkt i intervjuer med fyra företagsledare. Tre av dessa var grundare eller medgrundare av företaget som de ledde. En litteraturstudie har gjorts för att hitta förklaringar till de resultat som empirin gav.

Resultaten visar att företagsledarna lägger stor vikt vid att anställda ska vara självgående och att anställdas personliga utveckling ses som central för ett effektivt ledarskap. För entreprenörer är det också viktigt att ta ett steg bakåt samtidigt som mer och mer uppgifter delegeras till de anställda när företaget växer. För att utveckla sin ledarskapsförmåga var inspiration utifrån viktig som exempelvis via en personlig mentor, i nätverk och via böcker om entreprenörskap och ledarskap. En entreprenör uttryckte att bristen på erfarenhet från andra organisationer gjorde att han tyckte sig sakna exempel på sätt att lösa organisatoriska utmaningar.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION.....	1
1.1 PROBLEM	1
1.2 SYFTE.....	2
1.3 AVGRÄNSINGAR.....	2
2 METOD.....	3
2.1 DISPOSITION.....	3
2.2 LITTERATURSÖKNING	3
2.3 FALLSTUDIE	4
2.3.1 <i>Insamlingsmetod</i>	4
2.4 TROVÄRDIGHET	4
3 EMPIRI.....	6
3.1 TECCON AB.....	6
3.1.1 <i>Anställdas utveckling</i>	6
3.1.2 <i>Ledarskap</i>	7
3.2 HUS AB	8
3.2.1 <i>Anställdas utveckling</i>	8
3.2.2 <i>Ledarskap</i>	9
3.3 STATISTIK AB.....	9
3.3.1 <i>Anställdas utveckling</i>	10
3.3.2 <i>Ledarskap</i>	11
3.4 BIOTEK AB	12
3.4.1 <i>Anställdas utveckling</i>	12
3.4.2 <i>Ledarskap</i>	13
4 TEORI.....	15
4.1 ANSTÄLLDAS MOTIVATION	15
4.2 LEDARSKAP.....	15
4.3 ENTREPRENÖRERS FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEDARSKAP	17
4.4 TEORETISK SYNTES	18
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	19
5.1 ANSTÄLLDAS UTVECKLING	19
5.2 LEDARSKAP.....	20
6 SLUTSATSER.....	23
REFERENSER.....	25
<i>Litteratur och artiklar</i>	25
<i>Internet</i>	27

1 Introduktion

I inledningskapitlet kommer uppsatsens problembakgrund och problem i ämnet motivationsskapande hos medarbetare att presenteras. Dessa kommer sedan att leda till uppsatsens syfte och avgränsningar. Meningen med introduktionskapitlet är att förtydliga vad som kommer att behandlas senare i uppsatsen.

1.1 Problem

Entreprenörer fyller en viktig funktion i samhället genom att omvandla idéer till färdiga produkter och tjänster och samtidigt skapa arbetstillfällen, och i en modern och öppen ekonomi är entreprenörerna viktigare än någonsin (Wenneker & Thurik, 1999). Exempelvis har regionala skillnader i tillväxt och skapande av arbetstillfällen kunnat härledas till bland annat förekomsten av entreprenörer (Acs & Armington, 2004; Hendersson & Weiler, 2009). Entreprenörer bidrar till innovationer och en bättre koordination av marknaden (Harper, 1995). Entreprenörer inser de kommersiella möjligheterna hos innovationer och omvandlar dessa till produkter som förbättrar livet för människor och bidrar till förbättrad produktivitet i ekonomin (Baumol & Strom, 2007). Det finns inte någon entydig definition av entreprenörer och entreprenörskap, men det innebär ofta ägandet av ett företag (Parker, 2009). Bygrave och Hofer (1991) menar att en populär tolkning inom företagsstudier är att en entreprenör är en person som uppfattar en möjlighet och skapar en organisation för att utveckla denna möjlighet. Skapandet av ett företag är alltså centralt i entreprenörskapet och det är också den definitionen som används i denna uppsats.

En viktig faktor för små företags tillväxt och framgång är ledarskapet (Perren & Grant, 2001; Gupta m.fl., 2004). När entreprenörers företag växer och anställer medarbetare uppkommer ett behov av att utveckla ledarskapsförmåga på ett sätt som möjliggör delegering, kommunikation och lagarbete (Phelps m.fl., 2007; Abrahamsson & Andersen, 2005). En viktig funktion med ledarskapet är att motivera de anställda till att uppnå organisationens mål (Bartol & Martin, 1998; Abrahamsson & Andersen, 2005). En motiverad anställd är en anställd som gör en bättre arbetsinsats och en anställd som gör en bra arbetsinsats hjälper till att höja företagets resultat (Internet, Chef, 2012). Entreprenörens förmåga att motivera sina anställda borde därför vara en viktig komponent för utvecklingen av entreprenörsdrivna företag.

Phelps m.fl. (2007) menar att entreprenöriella företag som vill växa måste utvecklas från ett läge där entreprenören utövar micro-management och är involverad i allt till en mer storskalig struktur med tydligt definierade funktioner. Medan anställda managers relaterar starkt till ledarskap och vill utvecklas som ledare (Kempster, 2006) uppnår entreprenörer sin ledarposition genom rollen som företagsägare (Jensen och Luthans, 2006). Entreprenörer kan dessutom utifrån en önskan att bibehålla kontrollen över företaget försvåra för utvecklandet av sin ledarskapsförmåga (Phelps m.fl., 2007).

Entreprenörer har en stor betydelse för samhället genom att skapa växande företag som erbjuder tjänster, produkter och arbetstillfällen. Växandet innebär att ett behov av ledarskap uppkommer för att få en väl fungerande organisation med motiverade medarbetare. Men då entreprenörer uppnår ledarrollen utifrån sitt ägarskap är det inte säkert att de har tillräcklig kunskap och erfarenhet av ledarskap. Därför är det intressant att studera vad som

kännetecknar entreprenörers ledarskap, om entreprenörer upplever några särskilda svårigheter med ledarskapet och vad entreprenörer kan utveckla i sitt ledarskap.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka entreprenörers syn på ledarskap och vad de tycker är viktigt i ledarskapet för att främja tillväxt och fortlevnad för företaget. Uppsatsen baseras på intervjuer med entreprenörer samt en litteraturstudie. Syftet ska uppnås genom följande frågeställningar:

- Hur ser entreprenörer på sitt ledarskap?
- Hur kan entreprenörer förbättra sitt ledarskap?

1.3 Avgränsingar

Uppsatsen är avgränsad till intervjuer med fyra företagsledare, av tidsskäl, samt en genomgång av teorier som är relevanta för empirin. Tre av de fyra företagsledarna är grundare till sitt företag och räknas därför som entreprenörer. Den fjärde företagsledaren är delägare i företaget som han är Vd för men inte företagsgrundare och räknas därför ej som en entreprenör. I empirin har fokus varit entreprenörens syn på sitt ledarskap och vad de anser viktigt för ett framgångsrikt ledarskap. Det har inte gjorts några intervjuer med anställda på företagen om deras syn på företagsledarens ledarskap.

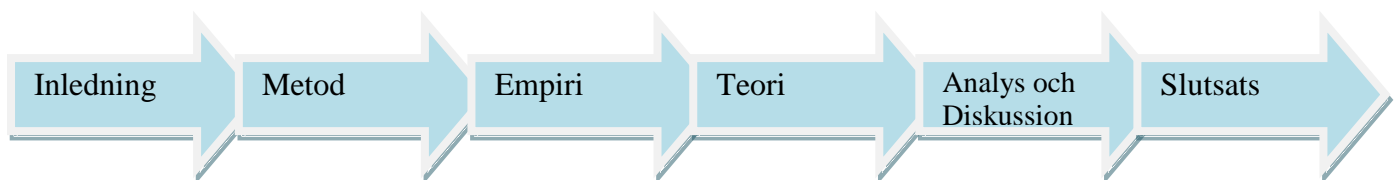
Det har också gjorts en avgränsning till att intervjua företagsledare med mer än tio anställda för att ett tydligt ledarskapsbehov ska finnas. Den storleksmässiga avgränsningen ledde till ytterligare en avgränsning, nämligen företag som passerat nystartsfasen och växt och är minst åtta år gamla. Därmed är det lättare för de intervjuade att urskilja vad som har varit problem och framgångar med ledarskapet. Ytterligare en avgränsning som görs är att inga lönsamhetsberäkningar utförs beträffande aktiviteter som medför kostnader som exempelvis utbildning, coaching, bonussystem med mera. Uppsatsens huvudfokus kommer att ligga på om det finns några speciella svårigheter med ledarskap för entreprenörer som kommit fram under våra intervjuer och hur dessa svårigheter kan lösas. Detta för att entreprenörer ska bli bättre ledare och våga ta klivet att anställa personal för att underlätta sin egen arbetsbörda.

2 Metod

Detta kapitel visar vilka metoder som har använts i uppsatsen för att samla in data om ledarskap och entreprenörer. Kapitlet visar också hur studien genomförts samt vilken disposition som uppsatsen har. Uppsatsen baseras på intervjuer av entreprenörer samt en litteraturgenomgång för att hitta förklaringar till de gjorda observationerna.

2.1 Disposition

Nedan visar figur 1 hur uppsatsens disposition ser ut. I inledningen tas uppsatsens problembakgrund, det valda problemet och syftet upp. Sedan kommer metodkapitlet där de metoder som använts i uppsatsen behandlas. Därefter kommer empiriavsnittet att presenteras som har använts för att välja ut de teorier som tas upp i nästföljande kapitel. I kapitlet efter kommer empirin analyseras och diskuteras utifrån de teorier som tagit upp i det föregående teoriavsnittet. Till sist kommer en avslutande slutsats att presenteras.



Figur 1. Illustration över uppsatsens struktur (egen bearbetning).

Anledningen till att empirikapitlet är placerat före teorikapitlet istället för efter, som är den vanligaste placeringen, är att uppsatsen är empiridrivna. Eftersom att uppsatsen är empiridrivna har den största delen av litteratursökningen gjorts efter att intervjuerna utförts. En viss litteratursökning hade gjorts innan intervjuerna för att relevanta frågor skulle kunna ställas. I både empiri- och analys- och diskussionsdel används samma rubriksättning vilken utgår från frågematerialets (bilaga 1) strukturering.

2.2 Litteratursökning

I början av uppsatsens skrivprocess utfördes en litteratursökning för att hitta teorier som kunde vara relevanta för uppsatsens syfte. Under litteratursökningens gång ökades förståelsen för de problem och möjligheter som finns för entreprenörer som också är företagsledare. För litteratursökningen användes främst sökmotorerna *Web of knowledge*, och *Google scholar*. Båda dessa sökmotorer rekommenderades under en föreläsning om litteratursökning och referenshantering. Utöver tidigare nämnda sökmotorer söktes det i Sveriges Lantbruks Universitets och Uppsala Universitets databaser samt *Jstore*. Fokuset under litteratursökningen var att hitta aktuella ledarskapsteorier och artiklar som tog upp entreprenörers svårigheter med att ha ett effektivt och bra ledarskap gentemot sina anställda.

Vid sökningarna fokuserades på titel och nyckelord. De sökord som främst användes var: Entrepreneur, Entrepreneurship, Leadership, Leader, Motivation, Management,

entrepreneurial leadership, Authentic leadership, Herzberg, Two factor theory. Det gjordes ett flertal sökningar med dessa sökord i olika kombinationer vilket gav en mängd olika träffar. En del artiklar återkom i flera sökningar och fanns i olika databaser. Utifrån de artiklar som hittades med hjälp av sökorden valdes 108 artiklar ut för grundligare läsning och utifrån dessa visade det sig att 27 artiklar var användbara till uppsatsen. Artiklarna är av varierande ålder och kan därför ibland ses som inaktuella, men dessa artiklar kan ändå vara intressanta ur ett utvecklingsperspektiv, eftersom ledarskap är ett område som ständigt förändras och det går att se vissa trender inom ledarskapsteorier som är populärare under vissa tidsperioder vilket avspeglas i forskningen och publicerade artiklar om ledarskap.

2.3 Fallstudie

En fallstudie är en kvalitativ metod som genomförs genom att intervjua ett antal personer som sedan beskrivs utifrån de aspekter som är intressanta för studien (Sohlberg & Sohlberg 2009; Backman, 2010; Patel & Davidsson, 1991; Internet, Nationalencyklopedin, 2012). Fokus i en fallstudie ligger på att undersöka en person eller grupp lite noggrannare och för att få tillgång till mer och djupare material än vad till exempel en enkätstudie ger. Utifrån uppsatsens syfte är en kombinerad fallstudie och litteraturstudie de metoder som lämpar sig bäst.

2.3.1 Insamlingsmetod

Fyra intervjuer gjordes med Vd:arna i fyra olika företag som är ägarledda och i tre fall är Vd:n också grundare eller medgrundare. Två av dessa företag hade fått Dagens Industris utmärkelse Årets Gasell någon gång sedan de startades. Intervjuerna användes för att välja ut relevant litteratur, utöver den litteratur som använts för att formulera frågematerialet. De intervjuer som gjordes tolkades och analyserades sedan utifrån de teorier som valts ut (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2010).

Inför studien tillfrågades 14 företagsledare om de var villiga att ställa upp på en intervju. De flesta tillfrågade tackade nej eller lämnade inget svar. Ingen uppföljning gjordes av de företagsledare som inte svarat på intervjufrågan. De fyra som tackat ja ansågs vara tillräckligt för den begränsade tid som fanns för studien. Företagen verkar i olika branscher; fastighetsmäklari, teknisk konsultverksamhet, statistisk konsultverksamhet samt inom bioteknologi. Det yngsta företaget är åtta år och det äldsta 24 år.

Alla intervjuer genomfördes på plats hos företagen och frågorna ställdes utifrån ett frågematerial. Vilka följdfrågor som ställdes berodde delvis på vilka svar den tillfrågade gav. Vid ett tillfälle hade ett modifierat frågematerial mejlats ut i förväg till personen som intervjuades. Samtliga intervjuer spelades in med en mobiltelefons inspelningsfunktion efter den intervjuades medgivande. Under intervjuerna ställde Ugander frågorna och Wikman observerade samt antecknade vad som sades under intervjuerna som komplement till inspelningarna. Samtliga intervjuer tog ungefär en timme att utföra.

2.4 Trovärdighet

För att intervjufrågorna ska få trovärdiga svar som det går bör intervjuaren använda sig av ett neutralt kroppsspråk och ställa frågorna på ett sätt att de inte blir dömande (Kvale & Brinkmann, 2010; Patel & Davidsson, 1991). Personen som blir intervjuad ska alltså inte kunna genom frågornas formulering eller intervjuarens kroppsspråk kunna förutse svaren och

ge det svar som förväntas. Utan personen ska kunna ge de svar som kommer naturligt på frågan. För att ytterligare höja trovärdigheten går det att vara två personer vid intervjutillfället, där en ställer frågorna och den andra observerar och skriver ner svaren på frågorna. Ännu ett sätt att höja kvaliteten och tillförlitligheten på intervjun är att spela in den för att ha möjlighet att lyssna på intervjun flera gånger och upptäcka saker som kanske hade missats vid intervjun eller tidigare genomlyssningar eller för att upptäcka saker som kanske blivit intressantare efter hand.

Det finns två aspekter som gör att det går att tänka sig att intervjuerna inte har gett helt rättvisande svar och det är för det första att alla som intervjuades var män, det är alltså en sned könsfördelning och det går inte att säga att en kvinna hade gett samma svar på frågematerialet som män. Den andra aspekten som gör att intervjuerna kan ha gett missvisande svar är att de personer som ställde upp på att bli intervjuade har ett intresse i ledarskap och företagsorganisation och en person som inte har det intresset skulle troligtvis inte ge samma svar på de ställda frågorna som de intervjuade gjorde. Om det hade funnit tid till att intervju fler personer och möjlighet att göra intervjuer med personer som inte har ett uttalat intresse för ledarskap samt ha en större spridning mellan könen, istället för bara män med intresse för ledarskap som i den här studien.

3 Empiri

I detta kapitel kommer intervjuerna att redovisas. För att stärka företagets anonymitet är företagsnamnen och namnen på de intervjuade företagsledarna fiktiva.

3.1 TecCon AB

TecCon startades 1988 av Tore. Tore var anställd som konsult sedan 1981 och började efter ett tag inse att han lika gärna skulle kunna göra detta på egen hand. Pengarna var en viktig drivkraft då han såg skillnaden mellan vad han fick i lön och vad företaget hyrde ut honom för. Han var också ensam familjeförsörjare så det fanns ett stort behov av att öka inkomsten. Problemet med att vara ensam konsult var att under ett projekts gång fanns inte tid att hitta nya uppdrag. När sedan ett uppdrag tog slut så tog det tid att komma igång igen. Dessutom började förfrågningarna bli fler än Tore kunde hantera på egen hand. 1993 anställdes den första konstruktören. Det var ett väldigt stort steg. Tore var fortfarande tvungen att jobba 40 timmar i veckan med egna konstruktionsarbeten så ledning och administration fick klaras av på kvällar och helger. Ett år efter hade ytterligare två anställda tillkommit.

3.1.1 Anställdas utveckling

Kraven på de anställda är förutom yrkesskicklighet att de är väldigt självständiga, då de ofta sitter hos kunder i långa perioder. Nyanställda får ofta börja med något projekt där de sitter på kontoret innan de efter ca ett år är mogna för att vara ute hos kunder mer.

Första anställningen var väldigt nervöst enligt Tore som uppger att han blivit bättre på att ställa rätt frågor under en anställningsintervju och lita mer på magkänslan. Några gånger blev det fel då Tore anställde någon som inte alls passade i rollen och var tvungen att säga upp denne.

Företaget håller årliga utvecklingssamtal och försöker hålla högt i tak. Både Tore och de anställda får feedback under utvecklingssamtalen. Det finns inga naturliga karriärvägar i ett så pass litet företag vilket har lett till att en anställd sade upp sig. Samtidigt upplever Tore att de flesta konstruktörer inte är speciellt karriärinriktade utan mest vill utvecklas i sin yrkesroll och få mer intressanta uppdrag. Tore uppger också att hela företaget bygger på de anställda och att han arbetar medvetet med att behålla de anställda.

Det var en senior företagsledare som jag gick i kurs hos och han sa att balansräkningen går hem varje dag. Man kan bara hoppas att de kommer tillbaka nästa dag. (Tore, 2012)

De anställda vill veta hur det går för företaget både i bra och dåliga tider. Tore kände sig osäker på detta i början när det gällde dåliga tider då han trodde att de anställda skulle bli rädda och söka sig till andra arbetsplatser. Men det blev faktiskt tvärtom så att oron minskade när svårigheter fördes upp till ytan och diskuterades och ingen har slutat på grund av dåliga tider.

Ett problem som kan uppstå när de anställda tillbringar mycket tid ute hos kunder är att de tappar kontakten med företaget och kanske till och med lockas att byta arbetsplats. Därför anordnar företaget både höst och vår någon rolig aktivitet för att bygga teamkänsla. Det är två anställda på våren och två anställda på hösten som ansvarar för detta och aktiviteten är en överraskning för resten av företaget.

TecCon får ofta positiv feedback på sin personalvård och Tore är nöjd med den personalpolitik som finns i dagsläget. Ett problem som uppstod runt år 2000 var att flera anställda fick problem med musarm. Företaget införde då obligatorisk styrketräning på arbetstid en gång i veckan där alla anställda åkte tillsammans till ett gym. Förutom att hälsoproblemen försvann så ökade detta gemenskapen i företaget. En del av de anställda som kommer från andra byråer nämner att det där varit ett otroligt jagande efter fakturerbara timmar. Någon gång har företaget satt sig i en svår situation genom att ett projekt som ska utföras till fast pris drar iväg i tid och ger en stor förlust. Då har företaget bytt konstruktörer i projektet några gånger för att de anställda inte ska tappa motivationen. Under goda år så delas en eller två bonusar ut och då lika stor summa till alla om de har varit anställda ett år eller mer men det är inget som de anställda förväntar sig varje år. Företaget hade riktigt tuff period då Tore frös lönerna i flera år utan att någon slutade.

3.1.2 Ledarskap

Tore liknar ledarskapet vid att vara förälder och menar att det är viktigt att finnas till hands och inte vara helt uppbokad med externa kontakter. Men Tore svarar att han egentligen inte har tänkt på vad som krävs av honom som ledare. Som personliga styrkor uppger Tore att han försöker vara tydlig och ge svar och tycker det är bättre att fatta tio beslut där två blir fel än att inte fatta beslut alls. Oförmåga att fatta beslut leder till förlamning i organisationen medan de felaktiga besluten ofta kan rättas till sedan. Men Tore tycker att han ibland är lite för snabb med att fatta beslut. Förmåga att delegera är något som kommer med tiden men Tore menar att det är relativt enkelt då konsulterna är så pass självständiga.

Tore har sedan sju år tillbaka även ett annat bolag så han delar tiden lika mellan de två företagen. Huvudsysslorna för Tore är marknadsinriktade som att sälja in nya uppdrag, besöka kunder, räkna på jobb och nätverka medan arbetsledning tar väldigt lite tid.

Under en period arbetade Tore tillsammans med två andra små konsultfirmor med ett par anställda. Det var mycket viktigt eftersom det gav Tore två andra företagsledare att diskutera med. Tore har inte gått någon ledarskapskurs men däremot en säljkurs där han också träffade andra entreprenörer. Böcker om management är också en givande inspirationskälla för Tore. Som ledarförebild nämner Tore en produktchef på ett företag där Tore har jobbat som var duktig på att se människor och det är något som Tore har tagit med sig då han själv kände hur viktigt det var att få uppmärksamhet. Sen har Tore även sett dåliga chefer som resulterar i att personalen inte stannar på arbetsplatsen.

Största fördelen som Tore upplever med företagandet är känslan att rå sig själv och inte behöva avrapportera till någon annan. Det är också en kort väg mellan tanke och handling. Tore minns när han arbetade som uthyrd konstruktör i lite större organisationer:

I större företag kan man bli väldigt frustrerad över att det går så väldigt trögt, vartenda beslut ska stötas och blötas och gå upp eller ner tre nivåer. Här är det kort väg mellan tanke och handling. (Tore, 2012)

Det jobbigaste är när det går dåligt för företaget i och med ansvaret som företaget har för de anställdas försörjning. När företaget upplevde sin första lågkonjunktur så trodde Tore att allt skulle gå åt skogen. Men efter några konjunktursvängningar så känns det tryggare.

TecCon har i dagsläget 11 anställda och Tore skulle gärna vilja öka antalet anställda till 14-15 för att få en jämnare belastning. Samtidigt vill Tore behålla en personlig familjeatmosfär. Med 20 anställda hade det krävts en mellanchefsnivå vilket inte lockar. Sen är marknaden det som sätter gränsen i slutändan. En anställd Vd skulle dock kunna bli aktuell längre fram när Tore vill gå i pension eller om hans andra företag utvecklas och blir större. Att expandera till Stockholm är också en möjlig utveckling som i så fall skulle kräva en platschef där.

Företaget har månadsmöten där Tore informerar om beläggningsgrad, månadsresultat och jämförelse med samma månad året innan. Tore har tillsammans med de anställda kommit fram till en lagom nivå på informationsflödet som de anställda får ta del av.

3.2 Hus AB

Företaget Hus AB är en fastighetsmäklarfirma som grundades av två personer år 1995. Motivet för grundarna var att de såg att det fanns mer att göra inom mäklariet. Det var självklart att göra det som egen och målet var att försörja sig på det. Drivkraften var att kunna bestämma själv och vara beredd på att köra rätt hårt. Bristen på erfarenhet kompensades med ett öppet synsätt och frånvaro av fördomar. Företaget upplevde att marknaden var relativt god vilket innebar att en assistent anställdes i början av 1996 för att sköta en del av administrationen. Den första mäklaren anställdes 1999 och idag har Hus AB ca 50 anställda

3.2.1 Anställdas utveckling

Håkan uppger att det är viktigt att anställda har en känsla för kvalitet, är lojala och kommer med idéer och är kreativa.

För oss spelar det ingen roll vem som kommer med en bra idé, det finns ingen prestige utan kan någon annan göra det så är det nästan bättre än att jag själv gör det. Då skapar vi också en delaktighet och människor blir glada av att se sina idéer förverkligas.(Håkan, 2012)

Utvecklingssamtal hålls en gång per år. För mäklarnas del så hålls en del utbildningar inom sälj och juridik. Företaget har också bjudit in personer som kan inspirera, t.ex. coacher till idrottsmän. De anställda får också varannan månad fylla i en enkät om hur de upplever olika saker på arbetsplatsen. Denna enkät är utvecklad av en extern konsult som själv jobbat som personalchef. Enkäten har varit till stor hjälp för att hitta saker att förbättra och samtidigt behålla det som fungerar väl. Företaget har anställt en Human Relations-ansvarig nyligen för att förbättra hanteringen av personalfrågor. Håkan ger uttryck för att detta hittills har hanterats:

Hittills har vi löst det med sunt förnuft och lite goda råd på vägen.(Håkan, 2012)

Beträffande anställdas motivation tycker Håkan att det är god stämning på företaget och att det är otroligt viktigt att de anställda har kul på jobbet. Företaget har enligt Håkan en låg sjukfrånvaro. Den goda stämningen beror på en bra blandning av människor, att företaget går bra ekonomiskt och att det anordnas aktiviteter utanför jobbet. Sen kräver det tid för att motivera de anställda. Ledningsgruppen har utökats med två mäklare som blivit säljansvariga och också gått en ledarskapsutbildning.

Mäklarna är helt provisionsavlönade medan övriga kan få en mindre bonus till jul. Några gånger så har alla i företaget varit iväg på en resa. Varje affär som företaget gör utvärderas av kunden och då får alla i företaget feedback på sin del.

3.2.2 Ledarskap

När det gäller anställdas förväntningar på företagsledaren uppger Håkan att mäklare generellt är väldigt självgående, nästan som egna företag. Men det är viktigt att finnas till för de anställda vid behov. Viktiga ledaregenskaper är att vara handlingskraftig, tydlig och att vara villig att utveckla individerna så de känner att de gör något bra. Håkan säger:

Visionärskapet är en viktig del i ledarskapet och det är en rolig utmaning att försöka få med sig så många som möjligt. Ibland funkar det bättre och ibland funkar det inte som jag vill. Men det är avsändarens ansvar att se till att det lyckas.(Håkan, 2012)

Det är en konst att lära sig delegera arbete men efter en tid förstår man att någon annan också kan utföra ett gott arbete. Numera känns det naturligt och bra. I början kan det dock kännas tidsödande att börja delegera jämfört med att göra saker själv.

Det roligaste med att vara företagsledare är enligt Håkan att se alla glada medarbetare och att se att människor växer. Bland det jobbigaste var under lågkonjunkturen hösten 2008 då företaget var tvunget att säga upp personal. På grund av den goda kamratandan i företaget blev det väldigt personligt och det tog ett tag för ledningen att återfå förtroendet. För att hantera konflikter krävs att man är ödmjuk och har tålamod.

Ledarskap var inget som Håkan lärde sig under sin utbildning och inget han tror är medfött heller. Ledarskapsförmågan har vuxit fram med tiden. Håkan uppger att hans far har varit en viktig mentor som gett många råd och förmedlat olika mantran. Viktiga förebilder har varit Richard Bransson, Ingvar Kamprad, Nelson Mandela samt Håkans egen far. Något som Håkan har förbättrat med åren är att vara tydligare i sin kommunikation.

Det finns en vilja hos Håkan att bygga ett företag som är oberoende av honom som person för att skapa ett värde i företaget. Hittills har ledningsgruppen utökats med andra funktioner för att Håkan ska kunna klara av att vara Vd. Dock kan en anställd Vd bli aktuell längre fram när Håkan går i pension.

När det gäller kommunikation i företaget så är det väldigt öppet i ledningsgruppen. Däremot är företaget inte så tydligt med att kommunicera långsiktiga visioner för alla anställda. Företaget vill inte gå ut för tidigt med information som kan inge falska förhoppningar.

3.3 Statistik AB

Statistik AB är ett företag som utför statistiska analyser. Företaget har 28 anställda och fyra delägare som alla arbetar i företaget. Vd: Sture är en av delägarna och kom in i företaget år 2000, ca ett år efter företagets grundande. Sture blev personalchef efter ett halvår och efter ytterligare ett par år tillträdde han som Vd. Sture hade arbetat som utredare i en statlig organisation men hade tröttnat på dess tungrodda struktur. Det var en önskan om mer direkt feedback och att se ett slutresultat av sitt arbete som fick honom att söka sig till näringslivet. Vd-rollen blev aktuell därför att grundaren till företaget ville fortsätta vara specialist och

arbets som konsult. Sture har en militär ledarskapsutbildning och har arbetat med organisationsutredningar i sitt tidigare arbete så han kände sig ganska bekväm med att ta en ledande befattning.

Jag vill gärna bestämma och det är en bra förutsättning om man vill vara chef. (Sture, 2012)

3.3.1 Anställdas utveckling

Viktiga egenskaper för anställda är att de är självgående och tar ansvar. Det fungerar inte om anställda förväntar sig att bli matade med instruktioner hela tiden. Enligt Sture så har företaget en relativt platt organisation som kräver självgående individer. Det är inte självklart för nya personer som kommer in i företaget.

Företaget har valt en organisation med en ledningsgrupp med tre personer, nämligen Vd, marknadschef och produktionschef. Det dagliga operativa arbetet leds av två teamledare som delegerar arbetet som sedan utförs i tillfälliga projektgrupper som sätts samman beroende på uppgifter. Nuvarande organisationsform är ungefär ett år gammal. En av drivkrafterna bakom förändringen är en av de personer som nu är teamledare den förändringen har kommit underifrån. Målet är att bli duktig på att erbjuda bra tjänster och göra bra affärer och då måste organisationsformen vara flexibel för att främja detta menar Sture.

Utveckling av de anställda följer en årscykel med utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och lönesamtal. Men Sture anser att det viktigaste är det som sker i vardagen. Framförallt dialogen mellan teamledarna och teammedlemmarna. Företaget har väldigt duktiga teamledare som kan se medarbetarna. De har gått utbildningar i ledarskap men framförallt har de ett otroligt driv att plocka fram alla personers styrkor.

En ledstjärna vi har för arbetet med våra medarbetare är en idé om att alla har någonting som de är riktigt bra på. Långt ifrån alla vet vad det där är, för en del är det självklart men för de flesta är det lite luddigt. (Sture, 2012)

Sture menar att det viktiga för att bygga motivation sker i det dagliga. Anställdas behov av feedback är också något som går i perioder. Projektledarna har ansvar att leverera gentemot kund och det är viktigt att de vågar ställa krav på sina medarbetare. En del projektledare kan tycka det är svårt men det är något som företaget jobbar med. Anställdas motivation påverkas av många olika faktorer och att det är något som alla måste bidra med. Viktigast är att någon finns till hands som möjliggör för individerna att utvecklas på arbetsplatsen.

Vi är beroende av att tjäna pengar och det innebär att vi ska ha goda intäkter och rimliga kostnader. För att hålla kostnadssidan i schack så krävs en väldigt bra arbetsmiljö och där kommer det in att försöka ta tillvara på varje individs förmåga och kompetens på rätt sätt. (Sture, 2012)

Beträffande företagets bonussystem menar Sture att för låg lön kan motivera någon till att sluta men att hög lön inte motiverar. Företaget ser till att ha marknadsmässiga löner. En tredjedel av resultatet går tillbaka i bonuslön i relation till grundlön. Ett bra år kan det vara en extra månadslön. Bonusen är mest till för att skapa en legitimitet för ägarnas intentioner.

3.3.2 Ledarskap

Som ledare tycker Sture det är viktigt att kommunicera ut förväntningar och ha en rak och tydlig dialog både med grupp och med individer. Det är viktigt att lägga sig på rätt nivå som ledare och inte peta i detaljer när uppgifter har delegerats. Sture menar att ledarskap sker hela tiden, som en kontinuerlig process. Det utövas av alla och en var, till exempel i fikarummet när någon säger något. Det är viktigt att förstå att ledarskap är svårt att styra och att det är ett levande fenomen.

Min grundsyn kring ledarskap handlar om att det viktiga är det vi åstadkommer, i vilken utsträckning vi når våra mål och våra syften. Sen hur vi gör det är mindre viktigt. Det är inget självändamål att ha en viss typ av ledarskap. (Sture, 2012)

Sture tror att anställdas förväntningar på honom som ledare varierar mellan olika individer men att en grundläggande förväntan är att alla ska ha ett jobb att gå till imorgon. Anställda förlitar sig på att löner betalas ut och att det är en trygg arbetsplats.

Det som Sture uppskattar mest med att vara företagsledare är att få jobba med organisationsutveckling, samarbeta med människor och se hur saker tar form och flyter på effektivt är otroligt spännande. Att tjäna pengar önskar Sture vore en större drivkraft. Sture uppger också att han ställer höga krav på sig själv och har ett stort driv att prestera. Det som han är mest nöjd med är att företaget uppvisat goda resultat och att den genomförda organisationsförändringen har varit positiv.

Det jobbigaste har varit när Sture har hamnat i situationer där han tvingats avbryta samarbeten med personer för att det inte längre fungerar. Men Sture menar att han inte tänker så mycket på det. Företaget har aldrig varit tvunget att säga upp personal men däremot har det varit svårt ekonomiskt ibland. Detta är dock något som Sture mest känt sig taggad av. Däremot tycker Sture att han ibland skulle behöva ha lite mer is i magen och tänka efter innan han säger saker. Särskilt om det är stressigt är det lätt att uttrycka sig lite klumpigt eller hårt.

Konflikthantering är något som Sture vill förbättra i hela företaget då han tycker att det har funnits en väldig förtegenhet. Problem ska lösas där problem uppstår och kör det fast så får ansvarig chef sätta sig ner tillsammans med de inblandade. Sture menar att personer måste lära sig att skilja på person och sak. Vissa personer kan ha problem med sig själva också och därför har företaget tagit hjälp av en KBT-terapeut för att hjälpa personer att överkomma personliga svårigheter. Målet är att ge människor verktyg för att hantera olika situationer.

För att utveckla sitt ledarskap använder sig Sture av nätverk med andra företagsledare och en personlig mentor. Sen anlitas extern hjälp vid till exempel den nya organisationens implementering. Sture har varit ordförande i en statistisk förening i fyra år och tycker det är svårare att vara ledare i en ideell organisation men menar att han inte haft någon nytta av det i sin roll som Vd. Vidare så har Sture 15 månaders värnpliktsutbildning där 10 månader handlade om ledarskap och något som han tycker sig ha nytta av i dagsläget. Även om det militära innebär stora hierarkiska organisationer så hänger det i slutändan på den lilla gruppens förmåga att lösa uppgiften och där finns stora likheter med Statistik AB. Tydligheten gällande vem som bestämmer är viktig i båda fallen. Enligt Sture är det lite halvsuspekt att vilja bestämma i andra delar av samhället och det är en av anledningarna till att Sture lämnade statsförvaltningen som han tyckte präglades av ett otydligt ledarskap och rädsla för att göra fel.

Sture har några ledarförebilder som exempelvis en projektledare och en arbetsledare och ibland tänker Sture på hur dessa hade löst ett visst problem. Men Sture har också sett chefer som missbrukar sin makt på olika sätt.

Feedback från anställda är viktigt för att utvecklas som ledare men det är inte alla anställda som vågar ta upp saker som behöver förbättras. Sture anser att om han själv säger något dumt så har den andre parten ett ansvar att säga till.

Företaget har ett månadsbrev som går ut till alla anställda samt månadsmöten med dragningar om vad som händer i företaget beträffande beläggning, resultat och marknadssituation. Alla anställda tillhör en eller två utvecklingsgrupper beroende på kompetensprofil. Totalt finns fem utvecklingsgrupper som på månadsmötena redogör för kompetensutvecklingen. När anställda kommer med förslag till förbättringar så tycker Sture det är viktigt att lyssna men samtidigt vara ärlig och på en gång meddela om det finns möjlighet eller ej att genomföra det. Att ha en förslagslåda utan människor med tid att genomföra idéer är inte till någon nytta.

Företaget ser inget självändamål i att växa men lönsamhet och nöjda kunder måste garanteras. Med den nya organisationen vore det bra med fem anställda till för att sprida overheadkostnaderna. En svårighet som företaget har är att hitta arbetskraft som har rätt kompetens och trivs med kundkontakter.

3.4 Biotek AB

Bo grundade Biotek AB tillsammans med sex andra forskarkollegor år 2004. Hälften av företaget har nu sålts till externa investerare men Bo är fortfarande delägare. Starkaste drivkraften var att få arbeta med något eget och skapa en kommersiell produkt av det. Bo har innehaft Vd-posten i ett halvår och var innan dess företagets utvecklingschef. Bo tycker att den stora frihet man får genom att jobba med ett eget företag är en stor drivkraft och att rollen som Vd ger stora möjligheter att påverka. I dagsläget är det bara två av grundarna som jobbar i företaget och tre till som sitter i styrelsen. Den första anställda kom in efter några månader och sedan dess har företaget växt till 27 anställda. För att vara verksamt i denna bransch och klara marknadens efterfrågan så var tillväxt enda vägen framåt.

3.4.1 Anställdas utveckling

Bo letar efter arbetsvilliga personer med en vilja att visa sig delaktig, med arbetsiver, samarbetsvilja och som kan kommunicera. Men det är framför allt viljan att göra skillnad som är viktig.

De anställda har utvecklingssamtal en gång om året där den anställde och ledningen går igenom vad de kan och vad de behöver utveckla. Många har vidareutbildats inom projektledning och en del har bytt position från utveckling till marknad för att få nya utmaningar. Bo tycker att det är viktigt att lyssna om någon är missnöjd och vill anpassa arbetssituationen. Bo tycker att det finns en entreprenöranda hos alla anställda och att alla drivs av en vilja att förbättra människors hälsa. Det är få personer som har slutat genom åren men Bo tycker att det är sunt att ha en viss personalomsättning och att cirka fyra år är lagom att vara på ett ställe.

Anställdas motivation kan påverkas av många saker. Något som Bo tar upp är risken att demotivera anställda genom att göra fel exempelvis att peta i detaljer i det anställda gör, kritisera på fel sätt eller gå över anställdas huvuden. Vidare är det viktigt att alla kan känna att de kan påverka företaget som exempelvis den strategiska inriktningen, vilka personer som anställs och hur produkterna ska se ut. Det gäller att engagera alla så att alla känner sig delaktiga säger Bo. Viktigast för motivationen är enligt Bo det som sker i vardagen:

När man tar sig tid att gå runt och bara prata med människor, då får man mycket information. Att man visar sig intresserad av vad alla gör. Som Vd är det inte alltid lätt att få tid till det men det är jättekul när man gör det. (Bo, 2012)

Bo tycker att företaget har en öppen kultur och att det är fritt fram att presentera idéer för gruppchefen. Vilka produkter och marknader som ska utvecklas är en evig diskussion i hela företaget som alla är inblandade i.

Företaget har ett bonussystem som baseras på att försäljningsmål uppfylls och kostnader hålls under kontroll. Men Bo menar att en monetär bonus inte är lika viktig som att få känna att man gör skillnad för människors hälsa.

3.4.2 Ledarskap

Som ledare tycker Bo att han måste föregå med gott exempel vad det gäller arbetsenergi och undvika micro-management som skapar förvirring och passivitet. Bo påpekar att även om en Vd har formell makt så behöver Vd:n ha personalen med sig för att arbetet ska utföras med entusiasm. Det är också viktigt att visa beslutsamhet och självförtroende i de beslut som tas även om det känns lite osäkert. Men det som kanske är mest utmärkande för rollen är att kunna blicka långt fram i tiden.

Som en ledare för ett sådant här företag kan man inte bara sitta och agera på det som måste göras för att bolaget ska komma från måndag till tisdag och tisdag till onsdag, utan att blicka framåt på många års sikt och känna av vad marknaden behöver och hur vi kan tillgodose det. (Bo, 2012)

Bo tycker att de anställda förväntar sig att han ska vara tydlig med företagets framtidsplaner, att företagets ledning ska vara ärlig, att ledningen ska visa långsiktighet och inte svänga hit och dit, och att anställda förväntar sig ett roligt, inspirerande och intressant jobb. När Bo började som Vd så var huvuduppgiften att ta fram en strategisk plan för företaget och nu är tiden inne för implementering. I den processen är en stor del att rekrytera personer till olika ledande befattningar inom marknadsföring, försäljning och forskning och utveckling. Det handlar om att hålla ihop allting och se till att företaget följer planen, att inte vackla på målet och att inse att det inte går att ta tillvara på alla nya möjligheter som dyker upp.

Se till att vi går åt det håll vi har sagt att vi ska gå och inte vacklar på målet. Det är alltid möjligheter som poppar upp som kan dra oss åt ett annat håll men har vi bestämt att vi ska gå hitåt så får vi faktiskt släppa det. (Bo, 2012)

Bo säger att en annan av hans stora uppgifter är att skaffa fram stora kunder som vill ha stora volymer av företagets produkter. Arbetet kräver minst 60 timmar i veckan men Bo ser inga problem med det då han alltid har arbetat mycket och trivs med det. Rollen som Vd kräver att han är kontaktbar nästan jämt och han tar aldrig någon långsemester.

Bo menar att han leder genom att motivera människor med att det företaget gör är kul, spännande och viktigt och att han är tydlig med vad som ska göras och inte göras. Bo vill förbättra sin organisationsförmåga och se hur andra företag arbetar och hur de löser olika problem.

Det här är det enda företaget jag någonsin jobbat i så jag har inte sett en massa bolag, hur de har organiserat sig, vad de har haft för problem och hur de har löst allt från vardagliga problem till hur man organiserar sig. Men jag har en väldigt erfaren styrelse som jag kan luta mig mot.(Bo, 2012)

Det som Bo uppskattar mest med att vara ledare är att se när personalen, antingen en individ eller en grupp, lyckas med något samt när man ser en nöjd kund. Det är kul att se andras glädje i sitt arbete. Det jobbigast med att vara ledare är när Bo måste tala om för någon att denne inte presterar tillräckligt och kanske till och med måste omplaceras.

När det kommer till förmågan att delegera så påpekar Bo att det går en kritisk gräns vid att gå från 30 anställda till 40, 50, 60 eller 100:

Många bolag planar ut vid 20 till 30 anställda och det tror jag är för att de inte riktigt har hittat nyckeln till hur man ska organisera sig.(Bo, 2012)

För att bli en bättre ledare har Bo börjat träffa en mentor som har varit Vd på ett läkemedelsbolag. Vid intervjutillfället hade de bara träffats en gång varför det var svårt att ge några konkreta exempel på hur det hjälper men Bo kände det som väldigt positivt. Mentorn är känd för att vara en god organisatör. I övrigt har inte Bo några ledarförebilder men tycker att han gradvis vuxit in i rollen eftersom han tidigare var forskningschef och arbetade mycket tillsammans med företagets föregående Vd. Beträffande entreprenörers ledarskap så säger Bo följande:

Det kan vara en svårighet i entreprenörledda företag för entreprenörer kan ofta vara personer som gillar att göra allt och är med och petar i allt och det kan man inte göra. Man måste gå från att vara en doer som river igång allt till att vara en strateg som blickar längre framåt.(Bo, 2012)

Bo kommunicerar de långsiktiga planerna till de anställda men inte så mycket som det borde göras. Vid en kickoff med företaget så presenterades den senaste strategin beträffande vad företaget ska fokusera på och vad företaget ska sikta på att bli på fem till tio års sikt. Bo känner att det behövs uppföljning och upprepning för att det ska sjunka in. Responsen från anställda upplevde Bo som positiv men att han hade förväntat sig mer frågor och åsikter från anställda.

4 Teori

I detta kapitel kommer teorier rörande anställdas motivation, ledarskapsstilar och entreprenörers ledarskap att presenteras. För att sedan sammanfattas i en teoretisk syntes.

4.1 Anställdas motivation

En välkänd och användbar teori som behandlar motivation på arbetsplatsen är Herzbergs tvåfaktorteori (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). Det är en teori som har fått både ris och ros av olika anledningar. Teorin bygger på att en persons motivation för sitt arbete beror på två olika kategorier av faktorer. Den första kategorin kallas för motivationsfaktorer och innehåller sex olika faktorer i följande rangordning; prestationer, erkännande, arbetet i sig själv, ansvar, befordran och växt. Den andra faktorkategorin är hygienfaktorer; organisationens politik och administration, ledaren, arbetsförhållandena, mellanmänniska förhållanden, ekonomisk ersättning, status, trygghet i arbetet och privatlivet.

Motivationsfaktorerna måste vara uppfyllda för att skapa tillfredställelse men om de inte är uppfyllda skapar de inte vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). På liknande sätt menas det att hygienfaktorerna förebygger vantrivsel men inte kan skapa tillfredställelse. Motivationsfaktorerna är de faktorer som klassas som inre faktorer och hygienfaktorer är de yttre faktorerna (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt Abrahamsson och Andersens (2005) tolkning av Herzbergs tvåfaktorteori kommer en person som har presterat bra att vilja prestera ännu bättre och höjer på så sätt sin lägsta prestationsnivå.

Just att Herzbergs teori bygger på enbart två faktorgrupper gör att den har blivit kritiserad (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). De huvudsakliga delarna som kritiseras är enligt Abrahamsson och Andersen (2005) att Herzberg använde sig av en forskningsmetod som inte tar tillräcklig hänsyn till olika individers preferenser, en del personer kan dessutom se motivationsfaktorer som hygienfaktorer och vice versa. Klassificeringen av vissa faktorer så som lön är också diskuterbar eftersom att en del menar att lön kan vara en motivationsfaktor istället för att vara en hygienfaktor. Herzberg menar att lön som motiveringsmetod bara kan öka motivationen hos de anställda till en viss nivå. Därefter är förväntningarna på en högre lön större än möjligheten för arbetsgivaren att betala ut den förväntade lönen. Det är också sagt att teorin kan lägga för mycket vikt vid att arbetsglädje är ett resultat som alla eftersträvar. Det finns en tydlig skiljelinje med "vi- och demtema" mellan hygien- och motivationsfaktorer, där motivationsfaktorerna beror på personens egna värderingar och hygienfaktorer är företagets och organisationens värderingar.

4.2 Ledarskap

Det finns flera ledarskapsteorier som behandlar att olika situationer kräver olika typer av ledarskap (Abrahamsson & Andersen, 2005; Sims Jr m.fl., 2009; Fernandez & Vecchio, 1997; Vecchio & Boatwright, 2002; Lee-Kelley, 2002). Därför är det bra som ledare att kunna anpassa sin ledarstil så att den passar för den rådande situationen. Utifrån olika behov och situationer nämner Sims Jr. m.fl. (2009) och Lee-Kelley (2002) fem typer av ledare i sina artiklar vilka är: den bestraffande, den instruerande, den verkställande, den karismatiske och till sist den bemyndigande ledaren. Att det är just dessa arketyper som har valts grundar Sims

Jr. m.fl. (2009) på de historiska källor som de har använt samt sin egen forskning. Vilken av dessa arketyper som ledaren föredrar att använda sig av i olika situationer grundar sig på ledarens personliga drag och hur hon/han kan relatera till rollen (Lee-Kelley, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005). Vilken av de olika arketyperna som passar bäst i en viss situation är således ett val som beror mycket på både ledarens och den underordnades individuella drag. De personliga dragen hos ledare och underordnad i kombination med situationen är av avgörande betydelse för vilken typ av ledarskap som är mest lämpligt.

Utöver de fem olika ledartyperna finns det två grupperingar av ledare, detta är socialt inriktade och målinriktade ledare (Lee-Kelley, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005). Det finns också en tredje kombinationsgruppering där ledarna har delar av de båda tidigare nämnda grupperna som kallas för socio-oberoende ledarstil (Abrahamsson & Andersen, 2005). Den socialt inriktade ledaren är fokuserad på att skapa positiva relationer mellan individer och att stärka sin egen ställning som en uppskattad ledare (Lee-Kelley, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005). En målinriktad eller uppgiftsorienterad ledare fokuserar istället för att skapa goda relationer för att lösa uppgifter och problem som uppstår.

Medarbetarskap är en typ av ledarskap som förutsätter att ledaren lägger ner tid på att utveckla sina medarbetares ansvarstagande och förmåga till att ta egna initiativ (Tengblad, 2003; Hmieleski & Ensley 2007; Dewettinck & van Ameijde, 2010). Dessutom bör ledaren låta de anställda komma fram med egna idéer på utvecklingsmöjligheter av företagets nuvarande affärsinriktning och de produkter eller tjänster som företaget erbjuder (Tengblad, 2003; Dewettinck & van Ameijde, 2010). De anställda ska också känna att deras förslag på förändringar tas emot på ett bra sätt och tas i övervägande av ledningen. Om förslagen genomförs bör den som kom med idén få äran för den, om idén inte är användbar bör den anställda som kom med idén få veta det och få veta varför idén inte är genomförbar. Målet är att främja en öppen företagskultur som tillåter att medarbetarna är aktiva i företagets drift.

Autentiskt ledarskap har som teori fått en ökad uppmärksamhet inom forskningen de senaste tio åren (Gardner m.fl., 2011). Autentiska ledare är medvetna om sitt beteende och hur de uppfattas av andra och är medvetna om sin egen såväl som andras värderingar, kunskaper och styrkor (Avolio m.fl., 2004). Vidare är de trygga, förhoppningsfulla, optimistiska och uthålliga. Shamir och Eilam (2005) beskriver det som att autentiska ledare drivs av övertygelser snarare än jakten på status och att de leder utifrån sina egna värderingar. Det kan tyckas att motiven som autentiska ledare har liknar de som entreprenörer har när det gäller att hitta arbetsformer som passar dem själva och förverkliga sina idéer.

En entreprenör som är en autentisk ledare har uppfattningen att alla medarbetare i organisationen kan bidra på ett positivt sätt men också att det är av största vikt att entreprenören har förmåga att identifiera medarbetarnas styrkor och hjälpa dem att utveckla sina styrkor (Luthans och Avolio, 2003). Jensen och Luthans (2006) undersökte hur entreprenörer uppvisar autentiskt ledarskap och hur detta påverkar de anställda. För att mäta graden av autentiskt ledarskap fick anställda svara på frågor inriktade på ledarskapsbeteende, framtidsorientering och etiskt klimat i organisationen. Studien visade att de anställdas arbetstillfredsställelse, engagemang för organisationen och arbetsglädje var högre i företag där de anställda upplevde att ledaren uppvisade autentiskt ledarskap.

4.3 Entreprenörers förutsättningar för ledarskap

De specifika omständigheter som entreprenörer befinner sig i och hur de klarar att leda andra är viktig som grundförståelse för att en utveckling av entreprenörers ledarskap ska kunna ske. Hamm (2002) redogör för sina erfarenheter i kontakten med ca 100 entreprenörer beträffande de organisatoriska svårigheterna under tillväxt. Fyra områden framträder där entreprenören behöver ha förmåga att skifta fokus när organisationen växer och dessa är översatt; lojalitet med medarbetare, uppgiftsorientering, målmedvetenhet och att arbeta i slutenhet.

Lojalitet med medarbetare växer fram relativt naturligt i ett företags tidiga skede, där tillhörighet och laganda är en viktig faktor för framgång (Hamm, 2002). Men för att företaget ska kunna växa krävs att entreprenören klarar att hantera när vissa medarbetare inte presterar tillräckligt väl. Som företagsledare måste fokus ligga på ansvarstagande för hela organisationen, kunder och investerare snarare än för en enskild individ.

Uppgiftsorientering innebär att fokusera på uppgifter och att ha detaljfokus i det operativa arbetet (Hamm, 2002). Under företagets första tid arbetar entreprenören med att lösa praktiska uppgifter för att komma framåt. Men risken med ett utpräglat detaljfokus är att entreprenören missar den stora bilden och de strategiska frågorna. En organisation som försöker lösa allt samtidigt tappar snabbt fart, därför är det viktigt att ledaren kan delegera arbetsuppgifterna med en tydlig prioriteringsordning och inte ha detaljfokus på alla uppgifter. Pitts (2008) menar att entreprenörer behöver ett lärande tankesätt och flexibilitet. Allteftersom företaget växer måste de släppa detaljkontrollen och lära sig nya förmågor som att delegera men också bygga ett team av människor som kan balansera entreprenörens egna styrkor och svagheter.

Målmedvetenhet hos en ledare att fokusera på en enskild fråga som t.ex. en produkts design kan bli ett problem då andra aspekter av företaget lämnas vind för våg (Hamm, 2002).

Entreprenörer har ofta vissa kunskaper som blir centrala i grundandet av företaget. Men i det växande företaget blir förmågan att lyssna och lära av sina anställda central för att bibehålla allas motivation och se till att hela företaget fungerar.

Att arbeta i slutenhet kommer av entreprenörens brinnande intresse för sin produkt eller tjänst (Hamm, 2002). Men för att leda företaget och bygga relationer med externa intressenter, som exempelvis kunder, krävs att ledaren kan axla rollen som företagets ansikte utåt. Hamm (2002) sammanfattar med att entreprenörer som lyckas expandera sin verksamhet ofta gör det för att de har en förmåga att lära sig och vill utveckla sitt ledarskap. De uppnår detta genom att lyssna på medarbetare, ta hjälp från mentorer och styrelseledamöter.

Kempster och Cope (2010) undersökte via en kvalitativ studie hur nio entreprenörer såg på sitt ledarskap och hur de hade lärt sig ledarskap. De flesta av de intervjuade entreprenörerna visade ingen vilja att identifiera sig själva som ledare och en av dem nämnde att de aldrig funderat över begreppet ledare innan intervjun. Två av de intervjuade entreprenörerna visade dock intresse för ledarskap. En av dem hade erfarenhet från ledarskap i det militära och hade från en överordnad hört uttrycket att det inte fanns några dåliga soldater, bara dåliga officerare. Den andre hade haft flera kontakter med ledare i olika former och visade intresse för rollen som motivationsskapare för den grupp som han skulle leda.

De flesta av de intervjuade hade väldigt begränsad eller ingen erfarenhet av en anställning och hade därför inte haft möjligheter att lära sig ledarskap genom observationer eller genom att inträda i ledarrollen. Flera av entreprenörerna hade upplevt dåliga chefer vilket drivit dem in i företagandet. En del av de intervjuade hade enbart dåliga erfarenheter av ledarskap. Med

undantag för två intervjuade så hade de svårt att identifiera händelser eller människor som hade format deras lärande beträffande ledarskap. Däremot var den egna organisationen som entreprenörerna skapat viktig för lärandet. Flera av dem kände att deras personlighet hängde ihop med företaget. Några uttryckte tron att de skulle ha svårt att leda i andra sammanhang än sitt egna företag. Föräldrar kunde vara både positiva och negativa förebilder, särskilt för de entreprenörer som inte hade haft en karriär som anställd. Sammanfattningsvis konstaterar Kempster och Cope (2010) att det är viktigt för entreprenörer att lära sig ledarskap men att bristen på kontakt med ledare i och utanför företaget blir en begränsning för utvecklingen av ledarskapet.

I intervjuer med 24 entreprenörer och 27 anställda Vd:ar undersöktes ledarskapsbeteendet hos dessa företagsledare och hur de påverkade de anställdas engagemang (Papalexandris & Galanaki, 2009). Entreprenörer utgjordes av företagsgrundare eller andra generationen i företagsgrundarens familj. Studien visade inga större skillnader mellan entreprenörer och anställda Vd:ar förutom att entreprenörerna var mer stressade och i större utsträckning fattade beslut på egen hand. Detta förklarades med att detta troligen berodde på den höga risk som entreprenören bär genom ägandet av företaget. Dessutom visades att anställda förväntar sig att en entreprenör har förmågan att kommunicera en vision för företaget medan denna förväntning inte fanns på anställda Vd:ar, troligtvis därför att anställda inte ser en anställd Vd som lika sammanlänkad med företaget jämfört med en entreprenör.

4.4 Teoretisk syntes

Anställdas motivation kan systematiseras i motivations- och hygienfaktorer (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). Motivationsfaktorerna är; prestationer, erkännande, arbetet i sig själv, ansvar, befordran och växt. Hygienfaktorer är; organisationens politik och administration, ledaren, arbetsförhållandena, mellanmänniska förhållanden, ekonomisk ersättning, status, trygghet i arbetet och privatlivet.

Sims Jr. m.fl. (2009) och Lee-Kelley (2002) nämner fem typer av ledare; den bestraffande, den instruerande, den verkställande, den karismatiska och till sist den bemyndigande ledaren. Medarbetarskap fokuserar på anställdas engagemang och lyhördhet för anställdas idéer (Tengblad, 2003; Dewettinck & van Ameijde, 2010). Autentiskt ledarskap handlar om ledarens värderingar och uppriktighet och förmåga att utveckla sina anställda (Avolio m.fl., 2004).

De särskilda utmaningar som rör entreprenörers ledarskap är intresse för ledarskap och erfarenhet av ledarskap (Kempster & Cope, 2010), företagets utvecklingsfas (Hamm, 2002; Pitts, 2008) och behov av att skapa visioner och hantera stressen med att vara företagsägare (Papalexandris & Galanaki, 2009).

Sammanfattningsvis kan ledarskapet påverka anställdas motivation både via hygien- och motivationsfaktorer. Olika ledarskapsstilar finns som passar olika väl beroende på situationen och ledarens respektive anställdas personlighet. Entreprenörers förmåga att utöva ledarskap beror på tidigare erfarenhet och intresse samt företagets utvecklingsfas.

5 Analys och Diskussion

Under denna rubrik kommer empirin och teorin att diskuteras utifrån två vinklingar, nämligen anställdas utveckling och ledarskap.

5.1 Anställdas utveckling

Hur de olika företagen ser på motivering av sina anställda skiljer sig lite åt men har drag som är gemensamma. Alla företagen ser det som en viktig del att alla anställda trivs på arbetsplatsen och känner sig välkomnad med idéer som rör företagets utveckling vilket också kännetecknar medarbetarskap enligt Tengblad (2003), Hmieleski och Ensley (2007) och Dewettinck och van Amejide (2010). Sture säger att han själv inte hinner med att gå igenom alla idéer som kommer men att om de anställda istället går till den person som har ansvar för det område som idén berör är det lättare att den går att genomföra. Håkan ser hellre att de anställda kommer med idéer än att han och hans medgrundare ska komma på alla utvecklingsidéer själva. Tre av de fyra intervjuade uppgav vid intervjutillfället att det fanns monetära belöningsystem men ingen av dem tyckte att det var något som motiverade de anställda att prestera mer. Det stämmer väl in på att ekonomisk ersättning enligt Herzberg är en hygienfaktor (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). Den monetära belöningen ses istället av de intervjuade som en väg till att skapa delaktighet och en känsla av uppskattning hos de anställda. Viktigast för motivationen tyckte de intervjuade var att ta sig tid och prata med medarbetare samt att undvika att peta i detaljer. Detta är något som Hamm (2002) uttrycker i form av att ledaren måste se till samtliga anställda och våga släppa detaljkontrollen.

De faktorer som Vd:arna har tagit upp mest och tydligast under intervjuerna är främst sådana aspekter som Herzberg klassificerade som hygienfaktorer. Hygienfaktorer rör organisationens politik och administration, ledaren, arbetsförhållandena, mellanmänniska förhållanden, ekonomisk ersättning, status, trygghet i arbetet och privatlivet (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). Motivationsfaktorerna är enligt Herzberg; prestationer, erkännande, arbetet i sig själv, ansvar, befordran och växt (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009). Arbetet i sig själv som en motivationsfaktor poängterades särskilt av Bo och Tore. I Biotek AB var det i form av anställdas känsla att vara med och bidra till viktig forskning medan det i TecCons fall handlade om att konstruktörer önskar sig utmanande uppgifter.

Alla fyra Vd:arna anser att de ska främja en positiv arbetsmiljö. Tore berättade under intervjun att på en föreläsning om ledarskap som han hade varit på sa föreläsaren att balansräkningen går hem varje kväll och det var något som Tore försökte ta fasta på genom att fokusera på personalvård. Hos Tore har det ibland uppstått problem med att vissa projekt har tagit för lång tid och gått med förlust och då har konsulten bytts ut med jämna mellanrum för att denne inte ska tappa motivationen till arbetet. Det handlar i detta fall om vikten av att undvika arbetssituationer som blir omotiverande för de anställda.

Vilka möjligheter som finns för karriärinriktade individer på de olika företagen varierar. På TecCon finns det nästintill inga möjligheter att avancera karriärmässigt. Men Tore menar att konstruktörer inte är speciellt karriärinriktade av naturen så de flesta är nöjda med att arbeta med konsultuppdrag och de inte är det kommer de att gå vidare till något annat företag. Hos Håkan finns det vissa möjligheter att komma högre upp på karriärstegen för den ambitiöse.

Detta då det i nuläget är två av mäklarna som har fått tagit ett större ansvar och gått en ledarskapsutbildning för att kunna vara säljansvariga och samtidigt ingår i ledningsgruppen. Ett annat exempel är en person som började arbeta extra under sin studietid och som inte skulle vara kvar på företaget efter studierna, men som nu är IT-ansvarig på företaget. I Statistik AB finns det möjligheter till karriäravancemang och delägarskap. Ett exempel som Sture tog upp var att den nya organisationen med projektgrupper delvis har initierats av en anställd som också blivit teamledare. I Biotek AB är möjligheten att bidra till ett bättre samhälle något som är viktigt för motivationen och gemenskapen. Hos Biotek AB finns det vissa möjligheter till karriär genom att avancera till högre poster inom företaget, speciellt eftersom att Bo anser att en person inte ska vara på samma post i ett företag mer än fyra år innan det är dags att byta arbetsområde eller arbetsplats. Bos inställning till varaktighet med en och samma arbetsuppgift ger en viss insyn i hans syn på personlig utveckling. Bo vill att de anställda ska få en chans att utvecklas och gå vidare till andra uppgifter som den anställde kan uppleva som mer motiverande och därmed också gör ett bättre arbete. Denna vilja går att koppla till Herzbergs tvåfaktorteori och främst till den motivationsfaktor som berör individens vilja till personlig utveckling och tillväxt (Abrahamsson & Andersen, 2005; Furnham m.fl., 1998; Lundberg m.fl., 2009).

Faktorn mellanmännsliga förhållanden togs upp av flera av de intervjuade. I TecCon upplever Tore ett behov av sociala aktiviteter då konsulterna tillbringar lång tid hos kunder och kan förlora kontakten med TecCon. I Hus AB uppgav Håkan att största fokus ligger på mäklarna som Håkan har en lunch med varannan vecka där de diskuterar sådant som har med arbetet och arbetssituationen att göra. Utöver det har hela företaget några gånger varit ute på gemensamma resor utomlands som alla i företaget har tjänat ihop till.

Sammanfattningsvis kan konstateras att företagets struktur och verksamhet i stor utsträckning påverkar ledarens förmåga att motivera sina anställda: Arbetets natur ställer också olika krav beträffande vad ledaren behöver fokusera på.

5.2 Ledarskap

Både Tore och Håkan ser det som viktigt att finnas till hands för de anställda vid behov. Håkan menar att mäklare är väldigt självständiga och det är också ett krav på de anställda i TecCon. Att Tore nämner att han inte funderat så mycket på ledarskap liknar de resultat som framkom i Kempster och Copes (2010) studie av nio entreprenörer där flertalet inte såg sig som ledare. Men det kan också hänga samman med arbetsuppgifterna som de anställda har i TecCon där de ofta arbetar själva hos kunder. Sture som är den enda av de intervjuade som inte varit med och grundat företaget han jobbar i talade mer målande om ledarskap än de övriga och nämnde att det var en dynamisk process och ett levande fenomen. Sture har en tydlig uppfattning att det viktiga med ledarskap är vad som uppnås och detta stämmer in på målinriktade ledare som beskrivs av Lee-Kelley (2002) och Abrahamsson och Andersen (2005). Tydlighet och förmåga att fatta beslut var egenskaper som samtliga intervjuade företagsledare förde fram som viktigt samtidigt som anställda behöver vara självgående. Detta kan tyda på att olika situationer kräver olika ledarskap (Lee-Kelley, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005) och att särskilt den verkställande respektive den bemyndigande ledartypen är användbara (Sims Jr. M.fl., 2009).

Autentiskt ledarskap handlar enligt Avolio m.fl. (2004) bland annat om ledarens medvetenhet kring hur denne uppfattas av andra. Luthans och Avolio (2003) nämner även att det är viktigt att ledaren identifierar medarbetares styrkor och hjälper medarbetare att utvecklas. Bo

uttryckte autentiskt ledarskap genom vikten av att föregå med gott exempel och uppvisa arbetsenergi. I Statistik AB:s fall framkom teamledarnas roll med att identifiera medarbetares styrkor. Även Håkan nämner vikten av att vilja utveckla individerna som mycket viktig.

Håkan ser det som viktigt att uppmuntra anställda till att komma med idéer och menar att det är en viktig motivationsfaktor. Detta är centralt inom medarbetarskap enligt Tengblad (2003) och Dewettinck och van Ameijde (2010). Sture påpekade att det är lätt för anställda att ta upp idéer men att det är viktigt för en ledare att vara ärlig med om idén verkligen går att genomföra.

Papalexandris och Galanaki (2009) kom fram till att anställda i företag som leds av entreprenörer förväntar sig mer av visonärskap än anställda i tjänstemannalett företag. Även om denna studie inte har fokuserat på de anställdas uppfattningar så är det ändå intressant att notera att Bo tycker att de anställda förväntar sig att han ska vara tydlig med företagets framtidsplaner. Även Håkan uttryckte visioner som en viktig del för att få med sig de anställda men nämnde samtidigt att företaget inte var så tydligt med långsiktiga visioner. Sture såg anställdas förväntningar mer utifrån hygienfaktorer som trygghet, att ha ett jobb att gå till och att veta att lönen kommer i rätt tid. Det är dock tveksamt om denna skillnad mellan Statistik å ena sidan och Hus AB och Biotek AB å andra sidan verkligen hänger samman med om ledaren är en entreprenör eller inte. För att dra sådana slutsatser är urvalet i denna empiri alltför begränsad jämfört med de 24 entreprenörledda och 27 tjänstemannalett företag som låg till grund för Papalexandris och Galanakis (2009) studie. En troligare förklaring kan vara att många av de anställda i Statistik AB kommer från en statlig miljö där anställningstrygghet kan vara en mer central del än den är för exempelvis mäklare.

Uppgiftsorientering har enligt Hamm (2002) att göra med entreprenörens detaljfokus och att lösa praktiska problem men att entreprenören kan missa de större strategiska frågorna. Dessutom behöver de anställda tydliga prioriteringar för att fokusera på de viktigaste frågorna. Detta var något som Bo nämnde uttryckligt, dels genom vikten av att blicka långt framåt, men också att sätta en tydlig kurs och bestämma vad som är prioriterat och vad som inte ska vara i fokus.

Pitts (2008) tar upp vikten av att entreprenören bygger ett balanserat team som kompletterar entreprenörens förmågor samt att entreprenören måste våga släppa detaljkontrollen. Både Håkan och Bo har arbetat med att bygga upp en ledningsgrupp och poängterar också vikten av att inte peta i detaljer i de anställdas arbetsuppgifter.

Att arbeta i slutenhet var en beskrivning som Hamm (2002) menar kan gälla för entreprenörer i företagets tidiga skede men att entreprenören måste bli mer utåtriktad och bygga relationer med företagets kunder och andra externa intressenter. För samtliga intervjuade låg också kundkontakter högt upp på prioriteringlistan och de beskrev alla sitt arbete som utåtriktad. Dock måste nog nämnas att Tore och Håkan redan från tidigt stadium varit utåtriktade på grund av yrkesrollen som konsult respektive mäklare, så den omvandling som Hamm (2002) beskriver har nog inte varit så dramatisk för dem. En större förändring kan det säkert ha varit för Bo som började som forskare, för att sedan bli utvecklingschef och nu har axlat rollen som Vd. På det viset kan också Bo:s väg till Vd-posten ses mer som ett karriärval än något som uppkommit på grund av grundandet av företaget. Det kan kanske också förklara varför just Bo och även Sture har personliga mentorer med erfarenhet från en Vd-roll. Både Sture och Bo uttrycker ett stort intresse för att bygga organisationer.

Kempster och Cope (2010) konstaterade att entreprenörens egna företag blir väldigt viktig för utvecklandet av ledarskapsförmåga men att också kontakten med andra entreprenörer och ledare utanför den egna organisationen spelar roll. Det stämmer väl in på både Tore och Håkan som upplever att ledarskapsförmågan har kommit med tiden. För Tore var det mycket betydelsefullt att samarbeta med två andra företag som också drevs av entreprenörer medan Håkan hade sin medgrundare att bolla idéer med.

Vikten av förebilder som exempelvis ledare och familjemedlemmar var också något som framkom i Kempster och Copes (2010) studie. Bo hade svårt att nämna någon särskild förbild medan Sture uppgav att han vid flera tillfällen då han stod inför problem hade tänkt på förebilder och hur de skulle ha gjort i hans situation. För Håkan hade hans far spelat en viktig roll som mentor. Tore nämnde en produktchef som han arbetat med som var duktig på att se sina medarbetare. Bo upplever det som en brist att inte ha sett andra företag och hur de löser problem men att han samtidigt har flera i styrelsen som han kan bolla idéer med. Sture har övat ledarskap i det militära och på tidigare arbetsplatser och känner sig bekväm med det vilket också förstärker bilden av att tjänstemän som blir ledare gör det mer som ett medvetet karriärval än vad entreprenörer gör.

Sture uppgav att han sökt sig till näringslivet för att han ville hitta nya arbetsformer och få mer direkt feedback. En annan synpunkt var att han störde sig på det otydliga ledarskap som han såg inom den statliga förvaltningen. Så en del i drivkraften för Sture liknar den för vissa entreprenörer i Kempster och Copes (2010) studie där en del valde att starta egen verksamhet utifrån dåliga erfarenheter av ledare på arbetsplatser där de hade arbetat.

Enligt Hamm (2002) är lojalitet med enskilda medarbetare något som blir naturligt i mindre företag men att entreprenören måste lära sig att sätta organisationen som helhet i första rummet. Svårigheterna med detta vittnade Håkan om när företaget blev tvunget att säga upp personal i samband med finanskrisen år 2008. Den goda kamratandan gjorde det väldigt känsligt, men uppsägningar var troligtvis nödvändiga för att säkra företagets fortlevnad. Liknande erfarenheter hade även de övriga även om de inte tvingats säga upp någon på grund av lågkonjunktur. TecCon har tvingats till uppsägningar eftersom vissa nya medarbetare inte passat i rollen som konsulter. Att hantera medarbetare som inte presterar tillräckligt väl tillhör arbetets tråkigare sidor enligt Bo. Sture nämnde det jobbiga när samarbeten med andra personer slutar att fungera. Att lära sig hantera konflikter och våga sätta organisationens fortlevnad i första rummet är centralt enligt Hamm (2002) och det visar också empirin. Troligtvis är det något som de flesta entreprenörer vid något tillfälle råkar ut för och måste vara förberedda på. Vi tror att om en nybliven entreprenör är medveten om att denne har svårt för detta och är konflikträdd så borde han eller hon ta hjälp av någon utifrån för att utveckla förmågan att hantera konflikter. Sture tog resonemanget ett steg vidare genom att inte bara tala om sin egen roll utan också att medarbetare kan ha svårt med samarbete och att hantera meningsskiljaktigheter. För att förbättra hela organisationens förmåga arbetar företaget med en KBT-terapeut som ger personer i företaget verktyg för att hantera obekväma situationer. Sture anser också att anställda måste våga tala om för honom om det är något i hans ledarskap som de inte gillar, då anställdas feedback är viktig för utvecklandet av ledarskapet.

6 Slutsatser

I det avslutande kapitlet kommer syftets två frågor att besvaras.

Hur ser entreprenörer på sitt ledarskap?

Entreprenörens personliga intresse spelar roll för vilken syn hon/han har på ledarskap. De som intervjuades i studien är alla intresserade av ledarskap och har därför troligtvis gett svar som är svåra att generalisera utifrån, utöver det faktum att antalet intervjuer är få. I Kempster och Copes (2010) studie var det flertalet entreprenörer som inte identifierade sig med ledarrollen.

De intervjuade entreprenörerna ser ledarskapet som ett sätt att bana vägen för företaget genom att blicka långt framåt och samtidigt vara närvarande för de anställda. Alla upplever att de har möjligheter att påverka anställdas motivation och att det är en viktig del för företagets framgång. Det blir också tydligt att entreprenörens mål för företagets tillväxt får en stor inverkan för synen på ledarrollen. Tore vill inte förlora den personliga kontakten med samtliga anställda medan Håkan gärna ser att företaget blir mindre beroende av honom.

Trots det begränsade empiriska materialet, med tre entreprenörer och en extern Vd, går det att se vissa tendenser på att entreprenörer är mindre medvetna om sitt ledarskap än vad en extern Vd är. Bo och Sture uppvisade en större medvetenhet om sitt ledarskap och vad de anställda förväntade sig. Eftersom Sture och Bo också har valt Vd-rollen på ett mer aktivt vis skulle detta kunna tyda på att intresset för ledarskap och organisationsutveckling hänger ihop och är mer förenligt med intresset för Vd-rollen än det är för entreprenörskap.

Hur kan entreprenörer förbättra sitt ledarskap?

Utifrån de svar som gavs vid intervjuerna går det att finna gemensamma faktorer som de intervjuade anser vara viktiga för ett framgångsrikt ledarskap. För att lära sig ledarskap så är ledarförebilder och erfarenheter från andra organisationer en viktig del och något som kanske saknas för många entreprenörer. Detta är något som också Kempster och Cope (2010) tar upp som viktigt för att kunna utvecklas i sitt ledarskap. Att träffa andra entreprenörer och anställda Vd:ar i nätverk eller som en mentor kan vara ett sätt för entreprenören att kunna diskutera sina utmaningar och samtidigt få exempel på hur andra har gjort. Andras erfarenheter blir ett viktigt tillskott till entreprenörens egna erfarenheter.

En särskild svårighet som de intervjuade företagsledarna vittnade om är när jobbiga budskap ska förmedlas till de anställda som till exempel bristande prestationer av de anställda eller ekonomiska svårigheter som leder till uppsägningar. Att kunna hantera konflikter med anställda är något som entreprenören måste lära sig för att kunna säkra företagets fortlevnad och en mentor eller coach skulle kunna vara till hjälp med konflikthantering. Detta var också något som Hamm (2002) poängterade i sin studie.

Vår empiri visar att där entreprenören har ambitioner om att företaget ska expandera kommer kraven på entreprenören att förändras och denne måste lära sig delegera och släppa detaljfokus. Detta stöds också i teorin genom Pitts (2008) som menar att i början av företagets utveckling är entreprenören involverad i allt men med fler anställda måste entreprenören fokusera på mer övergripande uppgifter och strategi.

För vidare studier anser vi att det vore intressant med en större urvalsgrupp som ej är medvetna om att frågor kring ledarskap kommer att behandlas. Då skulle även entreprenörer utan intresse för ledarskap delta. Ytterligare en faktor som vore intressant att undersöka är motiven till varför vissa entreprenörer väljer att stiga åt sidan och anställa en extern Vd. Beror det i så fall främst på bristen av intresse eller en känsla av oförmåga att leda.

Referenser

Litteratur och artiklar

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. 2005. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB, Malmö.

Acs, Z., & Armington, C., 2004. Employment growth and entrepreneurial activity in cities. *Regional Studies*, 38, 911-927.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R., 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15, 801–823.

Backman, J. 2010. *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bartol, K.M. and Martin, D.C., 1998. *Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Baumol, W.J., Strom, R.J., 2007. Entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1, 233–237.

Bygrave, W och Hofer, C.W., 1991. Theorising about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.

Dewettinck, K., Amejide, M. van, 2011. Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review* 40, 284–305.

Fernandez, C.F., Vecchio, R.P., 1997. Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly* 8, 67–84.

Furnham, A., Forde, L., Ferrari, K., 1999. Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences* 26, 1035–1043.

Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P., 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*.

Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G., 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing* 19, 241–260.

Hamm, J., 2002. “Why Entrepreneurs Don’t Scale.” *Harvard Business Review* vol. 80, issue 12, 110-115.

Harper D.A., 1995. *Entrepreneurship and the Market Process*. Routledge: London.

Henderson, J., Weiler, S., 2009. Entrepreneurs and Job Growth: Probing the Boundaries of Time and Space. *Economic Development Quarterly* 24, 23–32.

- Hmieleski, K.M., Ensley, M.D., 2007. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior* 28, 865–889.
- Jensen, S.M., Luthans, F., 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 27, 646–666.
- Kempster, S.J., 2006. "Leadership learning through lived experience: a process of apprenticeship?", *Journal of Management and Organization*, Vol. 12, 4-22.
- Kempster, S., Cope, J., 2010. Learning to lead in the entrepreneurial context. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 16, 5–34.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2010. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund
- Luthans, F., & Avolio, B. J., 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lee-Kelley, L., 2002. Situational leadership: Managing the virtual project team. *Journal of Management Development* 21, 461–476.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T.D., 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* 30, 890–899.
- Papalexandris, N., Galanaki, E., 2009. Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal* 30, 365–385.
- Parker, S., 2009. *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge.
- Patel, R. & Davidsson, B., 1991. *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund
- Perren, L., Grant, P., 2001. Management and leadership in UK SMEs. *Council for Excellence in Management and Leadership*, London.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J., 2007. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* 9, 1–30.
- Pitts, G., 2008. Life as an entrepreneur: leadership and learning. *Development and Learning in Organizations* 22, 16–17.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*.

Sims Jr, H.P., Faraj, S., Yun, S., 2009. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons* 52, 149–158.

Sohlberg, P. & Sohlberg, B.-M., 2009. *Kunskapens former – Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Liber, Malmö

Tengblad, S., 2003. *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Liber, Malmö.

Vecchio, R.P., Boatwright, K.J., 2002. Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly* 13, 327–342.

Wennekers, S., Thurik, R., 1999. Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics* 13, 27–56.

Internet

Tidningen, Chef, <http://www.chef.se>

1. Motivera Medarbetarna 2012-03-28
<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/motivera-medarbetarna>

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se>

1. Fallstudie 2012-05-22
<http://www.ne.se/lang/fallstudie>

Bilaga 1: Intervjufrågor

MOTIVATION SOM FÖRETAGARE

Varför startade du denna verksamhet?

Varför vill du driva ett eget företag?

Vad har du fått ut av det och vad tror du att du kommer att få ut av det?

ANSTÄLLDA

Har du alltid velat ha anställda, eller är det bara en nödvändighet?

Vilka egenskaper värderar du högst hos anställda?

Har kraven på nyanställda ändrats med företagets utveckling? Tänker du annorlunda kring anställningar nu än förut?

Vilken utbildningsnivå har dina anställda?

Finns det ett ökat behov av att kunna delegera arbetsuppgifter? Känner du att du kan delegera uppgifter? Vad krävs av de anställda för att detta ska kunna göras?

Hur arbetar du med att utveckla dina anställda?

Har du utvecklingssamtal med dina anställda?

Vilka förväntningar känner du att dina anställda har på dig som ledare?

Hur tänker du när det gäller att få anställda att stanna kvar i företaget?

- Har det fungerat bra?
- Varför tror du att det har fungerat?

Är de anställdas motivation något du känner att du kan påverka?

Hur gör du för att motivera dina medarbetare?

Har du något belöningssystem för bra utförda uppgifter?

UTVECKLING AV DITT LEDARSKAP

Vilka anser du vara dina huvudsysslor som ledare?

Vilken egenskap tycker du är viktigast för en ledare?

Hur hanterar du de konflikter som kommer upp? Med både anställda och utomstående kontakter.

Vilken är din största styrka som ledare och vad är din svaghet?

Vad är roligast respektive svårast och jobbigast med ledarskapet?

Har du någon speciell ledarskapsfilosofi?

När du ser tillbaka på vad du gjort hittills som ledare, vad känner du dig särskilt nöjd med och vad hade du kunnat göra bättre?

Gör du något för att aktivt utveckla din ledarskapsförmåga? Kurser, nätverk m.m.?

- Har det hjälpt dig?
- Hur i så fall?
- Har du några kurser inplanerade i framtiden?

Har du varit eller är du aktiv i föreningslivet?

- I så fall vilken typ av förening?
- Har det hjälpt dig i ditt ledarskap?
- I så fall hur?

Känner du att du var tillräckligt förberedd när du började som ledare? Eller lärde du dig med tiden vilken ledarstil som passade bäst för dig och dina anställda?

Har du någon ledarförebild?

Har du kommit i kontakt med någon form av ledare tidigare?

- I så fall bra eller dåliga ledare? Hur har de påverkat dig och din ledarstil?

Hur hanterar du stressen att hinna med allting?

Har det funnits någon speciell fas av företagets utveckling då det har varit svårare att vara ledare än annars?

Har du någonsin övervägt att anställa en VD för att slippa vara ledare för företaget?

- Varför bestämde du dig för att inte göra det?

Utifrån de utvecklingssamtal du har med dina anställda känner du att du får någon feedback om ditt ledarskap?

KOMMUNIKATION

Kommer dina anställda ofta med idéer och förbättringsförslag och hur hanterar du detta?

Kommunicerar du dina visioner för framtiden och i så fall hur tas detta emot av dina anställda?

- Har dina anställda blivit mer motiverade sedan du började kommunicera långsiktiga planer mer?

AVSLUTANDE FRÅGOR

Framtidsutsikter?

Möjligheter och utmaningar med företaget?