



School of Business
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

**Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet**

Entreprenörens förändra(n)de roll i det växande företaget

– en fallstudie av 5 entreprenörer i modebranschen

Magisteruppsats/Master Thesis

Organisation

Ht 2006

Författare: **Alexander Karlsson** 770815

Patrik Lindholm 821210

Handledare: **Gill Widell**

Examinator: **Svante Leijon**

Sammanfattning

- Titel:** Entreprenörens förändra(n)de roll i det växande företaget
- en fallstudie av 5 entreprenörer i modebranschen
- Typ:** Magisteruppsats i Företagsekonomi (61-80 p.)
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Författare:** Karlsson, Alexander
Lindholm, Patrik
- Handledare:** Widell, Gill
- Datum:** 2007-01-18
- Sammanfattning:** Uppsatsen avser undersöka hur entreprenörer upplever och hanterar det ökade ledarskapskrav som ett växande företag för med sig. För att söka svar på detta har fyra frågeställningar utarbetats: Hur upplevs de ökade administrativa sysslor som följer med att företaget växer? Minskar entreprenören inom personen på bekostnad av att ledaren/administratören inom densamme växer? Klarar entreprenören av att ta på sig de ledarroller som behöver axlas av ledaren i och med att företaget växer? Hur bör entreprenören möta det växande ledarskapskravet? Genom semi-strukturerade intervjuer med fem enskilda entreprenörer verkande inom modebranschen i Göteborgsregionen har unika berättelser samlats in. Det teoretiska ramverket har delats upp i två övergripande block varvid det ena tar upp teorier rörande entreprenören medan det andra innefattar teorier rörande ledarskapskrav och den ledarskapskris som eventuellt kan uppstå. Med hjälp av dessa teorier har empirin analyserats, varvid det har framkommit att det inte finns ett entydigt tillvägagångssätt för hur det ökande ledarskapskravet har att hanteras. Samtliga respondenter upplever att de administrativa sysslorna har ökat i takt med företagets tillväxt. Majoriteten upplever att detta ökade krav kväver entreprenören i dem. Den administrativa rollen får således ett större utrymme på bekostnad av entreprenörsrollen och därmed har entreprenören att välja vilken roll denne önskar inta för att kunna utföra ett bra arbete. För en och samma person räcker tiden ej till att inneha båda rollerna. Såvida entreprenören upplever det ökade ledarskapskravet påfrestande och kan släppa på sitt kontrollbehov kan denne överlåta ledarskapet åt någon annan. I annat fall är ledarrollen att inta, vilket innebär att mycket lite utrymme kan ges åt entreprenören inom densamme. Författarna menar att ett val av roll resulterar i att en ledarskapskris kan kringgås.
- Nyckelord:** Entreprenörskap, entreprenör, växande företag, ledarskapssituation, administratör

Abstract

- Title:** The changing role of the entrepreneur in a growing company
– a case study of 5 entrepreneurs in fashion business
- Type:** Master thesis in Business Administration at School of Business,
Economics and Law. Göteborg University/Sweden
- Authors:** Karlsson, Alexander
Lindholm, Patrik
- Supervisor:** Widell, Gill
- Date:** 18 Jan. 2007
- Summary:** The thesis intends to investigate how entrepreneurs experience and manage the growing leadership demands in a growing company. The investigation asked four key questions: How are the growing administrative duties in the growing company experienced? Does the person's entrepreneurship diminish at expense of that the leadership and administrative roles grow? Can the entrepreneur handle those leadership roles that need to be taken on as the company grows? How should the entrepreneur meet the growing demand of leadership?
- Unique stories have been collected through semi-structured interviews with five different entrepreneurs active within the fashion business in the region of Gothenburg. The theoretical framework has been divided into two overriding blocks where the first contains theories concerning the entrepreneur and the second block contains theories relating to leadership demands and the leadership crises that might occur. With help of those theories the empiricism has been analyzed. The research shows that there is no unambiguous approach for a growing leadership demand to be managed. All the interviewees have experienced that the administrative duties have increased as the company has been growing. The majority feels that this is strangling the entrepreneur in them. The administrative role takes over in cost of the entrepreneur role and therefore the entrepreneur has to choose what role to focus on to be able to perform good work. There is not enough time for one and the same person to take on both roles. The entrepreneur may delegate the leadership to someone else, if s/he is able and willing to do so, and for all able to let go of his/her need of being in control. Otherwise there will be less time for the entrepreneurial role. The authors mean that a choice of what role to take minimizes the risk of a leadership crisis.
- Keywords:** Entrepreneurship, entrepreneur, growing company, leadership situation, administrator

Förord

Denna magisteruppsats inom organisation har skrivits under höstterminen 2006 vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vår förhoppning är att vi genom denna uppsats kan dela med oss av det som vi har lärt oss under resans gång och att du som läsare finner ämnet intressant.

Vidare vill vi ta tillfället i akt och tacka alla de som har hjälpt till och möjliggjort genomförandet av vår uppsats. Vi vill särskilt tacka vår handledare Gill Widell för den hjälp hon har bidragit med genom sin stora kunskap inom organisation samt uppsatsskrivning. Vidare vill vi ge ett stort tack till de intervjuade för att de har tagit sig tid och för ett vänligt bemötande, samt att vi har fått ta del av deras unika berättelser. Vi vill också rikta ett stort tack till Anders Ericsson vid MATIX på Handelshögskolan i Göteborg för en uppsjö av litteratur som har varit till stor hjälp för att kunna sätta sig in i ämnet.

Vi vill också tacka vädergudarna för ett regnigt Göteborg, vilket har gjort att vi under skrivande process har kunnat hålla oss inomhus med gott samvete.

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett mycket trevligt samarbete som in i det sista har fungerat alldeles utmärkt.

Trevlig läsning

Göteborg, januari 2007

Alexander Karlsson

Patrik Lindholm

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMANALYS	8
1.2.1 Mycket små företag	8
1.2.2 Företagets tillväxt	9
1.2.3 Entreprenörens roll i det växande företaget	11
1.3 SYFTE	11
1.3.1 Frågeställningar	12
1.4 DISPOSITION	12
2 METOD	13
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	13
2.1.1 Förförståelse	14
2.1.2 Narrativ ansats	15
2.1.3 Angreppssätt	15
2.1.3.1 Kvalitativ metod	15
2.1.3.2 Kvantitativ metod	16
2.1.3.3 Val av metod	16
2.2 UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	17
2.2.1 Urval	17
2.2.2 Semi-strukturerade intervjuer	18
2.2.2.1 Genomförande av intervjuer	18
2.2.2.2 Presentation av insamlat material	18
2.2.2.3 Tolkning av insamlat material	19
2.2.2.4 Studiens användningsområde	19
2.3 UNDERSÖKNINGENS TILLFÖRLITLIGHET	19
2.3.1 Validitet	20
2.3.2 Reliabilitet	21
2.3.3 Källkritik	21
3 TEORETISK REFERENSRAM	23
3.1 VAL AV TEORI	23
3.2 ENTREPRENÖRSKAP	24
3.2.1 Entreprenörens karaktärsdrag	24
3.2.2 Entreprenörens prestationsmotiv	25
3.2.3 Entreprenörens Locus of control	26
3.2.4 Entreprenörens förhållande till risk	27
3.3 LEDARSKAPSSITUATION	27
3.3.1 Ledarskapskrav	28
3.3.1.1 Interpersonella rollen	28
3.3.1.2 Informationsrollen	28
3.3.1.3 Beslutsrollen	29
3.3.2 Ledarskapskris	29
3.4 TILLÄMPNING AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	30
4 EMPIRISKT MATERIAL	31
4.1 DUNDERDON	31
4.1.1 Företagets utveckling	31
4.1.2 Grundaren Per-Ivan Hagberg	32
4.2 STYLEIN	34
4.2.1 Företagets utveckling	34
4.2.2 Grundaren Elin Nyström	35
4.3 JULIAN RED	37
4.3.1 Företagets utveckling	37
4.3.2 Grundaren Mattias Lind	37
4.4 F-DIVISION	39
4.4.1 Företagets utveckling	39

4.4.2 Grundaren Måns Månsson	40
4.5 VELOUR	42
4.5.1 Företagets utveckling	43
4.5.2 Grundaren Per Andersson	43
4.6 SAMMANFATTNING AV EMPIRISKT MATERIAL	46
5 ANALYS	48
5.1 ANALYS AV ORGANISATIONSSTRUKTUR	48
5.2 DUNDERDON	48
5.2.1 Per-Ivan Hagbergs entreprenörskap	48
5.2.2 Ledarskapssituation	50
5.3 STYLEIN	51
5.3.1 Elin Nyströms entreprenörskap	51
5.3.2 Ledarskapssituation	52
5.4 JULIAN RED	54
5.4.1 Mattias Linds entreprenörskap	54
5.4.2 Ledarskapssituation	55
5.5 F-DIVISION	56
5.5.1 Måns Månssons entreprenörskap	56
5.5.2 Ledarskapssituation	57
5.6 VELOUR	58
5.6.1 Per Anderssons entreprenörskap	58
5.6.2 Ledarskapssituation	59
5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYS	60
6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION	64
6.1 SLUTSATSER	64
6.2 DISKUSSION	65
6.2.1 Förslag på vidare studier	66
REFERENSER	67
BILAGOR	72
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	72

Figurförteckning

FIGUR 1.1: DEN ENKLA ORGANISATIONSSTRUKTUREN	9
FIGUR 1.2: DISPOSITIONSMODELL	12
FIGUR 2.1: DEN HERMENEUTISKA SPIRALEN	14
FIGUR 4.1: FÖRETAGSSAMMANSTÄLLNING	46
FIGUR 4.2: SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRINS KÄRNA	46
FIGUR 5.1: SAMMANSTÄLLNING AV RESPONDENTERNAS PROFIL	62
FIGUR 5.2: SAMMANSTÄLLNING AV RESPONDENTERNAS FÖRÄNDRING	63
FIGUR 6.1: ILLUSTRATION ÖVER ROLLFÖRHÅLLANDE (ENTREPRENÖR – LEDARE/ADMINISTRATÖR)	64

Kapitel 1

Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund till ämnet, följt av en problemanalys som delats i tre övergripande avsnitt: mycket små företag, företagets tillväxt samt entreprenörens roll i det växande företaget, för att sedan smalna av till nästkommande avsnitt där uppsatsens syfte introduceras. Därefter presenteras ett avsnitt med de frågeställningar som använts för att besvara det uppställda syftet. Kapitlet avslutas med en dispositionsmodell över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Att det så gott som varje dag skrivs om entreprenörer och entreprenörskap i media bör det inte råda någon tvekan om. Entreprenören har alltid haft ett stort inflytande på svenskt näringsliv (Nuteks hemsida 1), där många av de mest respekterade företagen i svenskt näringsliv har grundats av vad som framställs som entreprenörer. Här kan IKEAs Ingvar Kamprad nämnas, precis som Tetra Paks Ruben Rausing eller H&Ms Erling Persson. Under ett par decennier är det just dessa storföretag och ”storföretagsentreprenörer” som har dominerat den politiska och ekonomiska debatten i Sverige, men sedan mitten av 90-talet har fokus allt mer flyttats mot småföretagen och deras roll i samhället. (Hjort, 2003; Ahl, 2002) I dagens debatt fäster man ofta stora förhoppningar vid småföretag och dess entreprenörer som förnyare av näringslivet. Man hoppas på entreprenörerna som skapare av ny sysselsättning och ökad tillväxt. (EGK, 2003) Under år 2005 utgjordes 96 % av alla svenska företag av just mycket små företag, med färre än 10 anställda (SCBs hemsida), och bakom alla dessa företag står en eller flera entreprenörer. Studier har visat på att dessa företag har en stor och växande betydelse för de nya arbetstillfällena som skapas (Davidsson & Delmar, 2001) År 2005 startades 44 585 nya företag i Sverige (Nuteks hemsida 2) vilket innebär att dessa bidrar till ett betydande antal nya heltidsanställningar.

Senare år kan således påstås ha präglats av entreprenörskapet och att en ny arbetslivsideologi vuxit fram. Denna ideologi kan betecknas som ”entreprenuralism” och anses skilja sig från den klassiska ”företagsledningsideologin”. (Ericsson, 2004) Skiljer sig dessa då verkligen åt? Det finns forskare som exempelvis Elisabeth Sundin (2004) som menar att entreprenören som en frihetslängtande och tillväxt driven individ i opposition mot stora, byråkratiska organisationer rimmar illa med småföretagarnas många olika praktiker. Den digitala Nationalencyklopedin definierar entreprenör som en ”initiativkraftig och uppfinningsrik egen företagare” (nationalencyklopedins hemsida) och det finns forskare som anser sig ha funnit bevis på att aktörer framställs i medier som vinnare så länge dessa följer en strategi i linje med entreprenörskapets disposition, medan de som följer en alltför nära linje med byråkratin klassas som förlorare (Kallifatides & Petrelius Karlberg, 2004). Ändock verkar det som om entreprenören allt som oftast definieras efter ”det klassiska synsätt” hämtat ur Nationalencyklopedin (se ovan). Att entreprenören, såvida hans/hennes företag växer, i ett senare skede kan komma att agera som ledare i större utsträckning än vid starten är något som kan anses ha hamnat i skymundan i litteraturen. ”Ledarskap och entreprenörskap handlar båda om att skapa mening och sammanhang i en mångtydig och undflyende värld. ... Ledare förväntas av andra och inbillar därtill sig själva att de vet sin egen roll i tillvaron.

Entreprenörer däremot ... bär inte sådana förväntningar utan skapar både egen identitet och organisation tillsammans med andra genom personliga relationer" (Johannisson, 2003 s 103) Kan det då förekomma att en entreprenör närmar sig positionen som ledare och därigenom kan tillskrivas en annan roll? Då ett växande företag och större verksamhet torde innebära ett utökat, eller åtminstone en annan form av, ansvar med annorlunda sysslor och krav på att kunna leda de anställda, kan entreprenören antas komma att bli just en ledare istället för denna "initiativkraftige person" som han/hon i första skedet antas vara (entreprenör). Forskning visar vidare på att det finns stora skillnader mellan entreprenörer och de som leder en verksamhet ("icke-entreprenörer"). Ledare strävar efter stabilitet och förutsägbarhet, och engagerar sig måttligt i utveckling av produkter/marknader, medan entreprenörens viktigaste mål är vinst och tillväxt, vilket gör att de intresserar sig mer för utveckling och innovation. (Wheelen, 1998) Skillnaden dem emellan blir här uppenbar.

Edström och Lygonis (1997) menar att entreprenören behöver hjälp av fler personer för att kunna åstadkomma tillväxt. Likaså menar de att entreprenören har att tilldela andra individer en viktigare roll och ett större ansvar i verksamheten för att själv satsa på nya uppgifter, t.ex. att utveckla nya marknader i sann entreprenörsanda. Det kan ifrågasättas om så verkligen sker. Hur ser individen, den ursprunglige entreprenören, på denna förändring? Upplevs den? Är den gripbar för individen? Hur hanteras den?

1.2 Problemanalys

Följande avsnitt avser att ge ett övergripande resonemang kring problemområdet. Författarna väljer att dela upp problemanalysen i tre delar. I den första delen ges en redogörelse för vad som präglar mycket små företag. Den andra delen avser ge en förklaring till hur ett företag växer och hur detta sker genom olika faser, medan det avslutande avsnittet tar upp hur entreprenörens roll i det växande företaget kan förete sig.

1.2.1 Mycket små företag

Vid grundandet av ett företag, då verksamheten är så pass liten att entreprenören med stor sannolikhet är den ende som sysselsätts av verksamheten, borde ledarskap inte utgöra något större problem. Organisationen i detta första och småskaliga företagsskede kallas av Mintzberg (1983) för den enkla strukturen, eller entreprenörsorganisationen som han även väljer att kalla den. Utöver denna enkla struktur påvisar Mintzberg (1983) att det finns ytterligare fyra organisationsstrukturer som präglar företag beroende på komplexitet, storlek och omfång. Denna uppsats har för avsikt att endast behandla företag som karaktäriseras av en enkel struktur, varför endast denna anses vara av intresse. Den enkla strukturen utmärks främst av att inte vara genomtänkt utarbetad och består av en mycket liten eller ingen teknostruktur¹, liten servicesektor², otydlig arbetsfördelning och en liten administrativ hierarki. Strukturen är följaktligen otydlig och det läggs inte ner mycket energi och resurser på planering eller utbildning. Den viktigaste delen i den enkla organisationen är den strategiska

¹ Teknostrukturen består av medarbetare som designar samt standardiserar processer och aktiviteter i organisationen och som inte deltar i det operativa flödet. Ett exempel vore kontrollern som arbetar med långsiktig planering, budgetanalys samt redovisning.

² Servicesektorn/Stödfunktionen består av medarbetare som inte är direkt förknippade med kärnverksamheten. Här kan det vara fråga om exempelvis en lönehanterare eller en lokalvårdare. De flesta större organisationer har mycket omfattande stödfunktioner.

ledningen³, som ofta består av en eller ett fåtal människor som styr över den organiska operativa kärnan⁴. Organisationer som har denna struktur är oftast av mindre storlek och kommunikationen mellan ledning och anställda är informell. Ledaren har en viktig roll i organisationen och måste därför vara ständigt uppdaterad i vad som händer. Det är vanligt förekommande att alla i organisationen rapporterar till denne. Den enkla strukturen består av en ledning med brett kontrollspann. De anställda är inte indelade i enheter och därav är *mellancheferna*⁵ obetydliga, eller i många fall obefintliga. (Mintzberg, 1983) Nedan illustreras den enkla strukturens uppbyggnad.

Figur 1.1: Den enkla organisationsstrukturen (Källa: Mintzberg, 1983)



Miljön i en entreprenörsorganisation tenderar till att vara både enkel och dynamisk på samma gång. Enkel i den meningen att det kan vara så att den endast innefattar en eller ett fåtal individer, vilket leder till beslutsfattandet är begränsat till just grundaren. Med en dynamisk miljö menas en organisk struktur. Eftersom det inte går att förutsäga strukturens framtid är inte standardiseringar lösningen för att nå en bättre samordning. De flesta organisationer börjar med en enkel struktur, oberoende av vilken omgivning de agerar i eller vilka tekniska system som finns runt omkring dem. Det är också vanligt förekommande att företaget även fortsätter att hålla fast vid denna struktur, i många fall till dess att grundaren lämnar företaget. Detta påvisar att strukturen ofta byggs på personliga behov (grundarens). (Mintzberg, 1983) Då ett företag växer kan grundarens stora inflytande utgöra ett problem, då dennes personliga behov inte längre är förenliga med företagets. Företaget kan då inte längre anses vara en del av entreprenören, utan fungerar mer som en självständig enhet.

1.2.2 Företagets tillväxt

När en verksamhet väl har kommit igång ställs entreprenören inför frågan om denne ska expandera eller ej. Ett företag präglad av den enkla organisationsstruktur som Mintzberg (1983) talar om kan vid rätt omständigheter förväntas växa och det finns omfattande forskning kring hur ett företag växer och vilka faser det har att gå igenom på denna "resa". Entreprenörens inställning till tillväxt är avgörande för om företaget kommer att växa eller inte (Brown, 1996) och det är inte ovanligt att entreprenörer inte vill att deras företag ska växa (Davidsson et al, 2001). Att större företag skulle (kunna) kräva en annan form av styrning från entreprenörens sida och att entreprenören riskerar att förlora kontrollen över verksamheten, kan vara anledningar till att vissa entreprenörer avstår från att låta företaget växa (Wiklund 1998).

³ I den *strategiska ledningen* återfinns medarbetare med organisationsövergripande ansvar. Denna del ansvarar för att styra organisationen samt att allokera resurser. Här ligger också ansvaret för utvecklandet av strategier och den huvudsakliga kontakten med omvärlden.

⁴ Den *operativa kärnan* består av medarbetare som utför organisationens grundläggande arbetsuppgifter. Det är alltså här som produktionen av varor och tjänster i företaget sker.

⁵ *Mellanchefernas* funktion är att implementera den strategiska ledningens styrning på lägre nivåer. De fungerar således som en kanal för information och manövrering.

Samtidigt kan det tänkas att entreprenören önskar få verksamheten att växa för att denne anser sin produkt vara konkurrenskraftig vilket i sin tur väntas generera större vinster. Likaså kan en vision om att skapa ett företag som i slutändan ska agera på en global marknad vara det som ligger bakom själva grundandet, vilket innebär att ett växande vore av stor vikt. Hur denna (eventuella) tillväxt åstadkoms kan delas upp i olika steg och stadier (Adizes, 1988; Ahrens, 1992; Bridge et al, 2003; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998). Både Greiner (1998) och Adizes (1988) tillskriver företag att följa förutsägbara utvecklingsstadier under sin levnadstid medan Ahrens (1992) menar att det inte går att förutsäga de utvecklingsstadier som ett företag har att gå igenom. Vidare menar Ahrens (1992) att utvecklingen sker så fort och intensivt emellanåt i växande företag att de olika stadierna lätt går in i, till lika förstärker, varandra vilket gör att framtiden blir omöjlig att förutspå. Bridge et al (2003) ger medhåll och menar att de flesta modeller som utvecklats ger intrycket att utvecklingen sker kontinuerligt och stadigt då de inte ger utrymme för de svängningar företaget kan utsättas för. Övriga svängningar på marknaden kan resultera i att företag växer mycket fort, eller att företag tvingas skära ner på sin verksamhet för att överleva. Med andra ord sker tillväxt oftare oregelbundet än gradvis (Bridge et al 2003) medan det sammanfattningsvis kan konstateras att det finns faser som företag har att genomgå. Huruvida dessa faser följer ett linjärt samband eller ej i sin utveckling är ej relevant för en undersökning som fokuserar på entreprenören och dennes roll/roller i ett växande företag.

Churchill och Lewis (1983) menar att de flesta utvecklade modeller för ett företags utveckling och tillväxt har fokuserat på större organisationer och de har i sin forskning istället koncentrerat sig på mindre företag och härvid kommit fram till att företag i regel har tre faser att genomgå fram till dess att företaget kan komma att kräva en annan ledare än entreprenören och grundaren. *Existence* (1) är den fas då företagets existens står i centrum och detta behöver finna och ”upptäcka” sina kunder och produkter eller tjänster. Organisationen är enkel och den strategi som präglar företaget är av ren överlevande art medan formell planering knappt existerar eller är helt frånvarande. ”The owner is the business, performs all the important tasks” (Churchill & Lewis, 1983 s 32). På något sätt är ägaren alltid involverad i det som sker inom organisationen vilket han eller hon även är under nästkommande fas, *survival* (2). Här menar Churchill och Lewis (1983) att organisationen påvisat att den i ett första skede är att betrakta som hållbar. Företaget har tillräckligt antal kunder och kan förse dessa med varor och/eller tjänster för att hålla sig över ytan. Det huvudsakliga problemet utgörs av förhållandet mellan intäkter och utgifter medan organisationen inom företaget fortfarande är att betrakta som enkel. Företaget må ha försetts med ett par anställda och kanske rent av ett par underordnade chefer, men dessa tar inte större beslut självständigt utan kontrolleras och erhåller direktiv från ägaren själv. Ägaren är fortfarande synonymt med företaget och antingen växer organisationen och går över i fas 3, eller så stannar företaget under en längre tid i fasen *survival* tills ägaren ger upp eller drar sig tillbaka. Den tredje fasen, *success* (3), är indelad i två strategiska alternativ: *Success – Disengagement* (SD) och *Success – Growth* (SG). Såvida valet faller på SG används företaget som en plattform för ytterligare tillväxt medan SD innebär att företaget stannar på den nivå det befinner sig. (Churchill & Lewis, 1983) Hatch (2002) å andra sidan väljer att kalla den första fasen ett företag befinner sig i för entreprenörsfasen. I denna fas präglas organisationen av att vara fullt sysselsatt med skapandet och säljandet av en produkt. Med andra ord liknande Churchills och Lewis (1983) fas kallad *existence* ovan. Vidare menar Hatch (2002) att aktörerna känner till varandras uppgifter då det är en liten och översiktlig miljö de befinner sig i. Entreprenören kan kontrollera större delen av verksamheten själv och den personliga kontakt som är etablerad med personalen bidrar till att alla vet vad som önskas från entreprenörens sida. (Hatch, 2002) Denna fas utmärks även av att organisationen är informell och ickebyråkratisk (Daft, 2004).

Både Greiner (1998) och Hatch (2002) menar att om företaget ska ta sig förbi denna fas har entreprenören att låta verksamheten ledas av en professionell ledare.

1.2.3 Entreprenörens roll i det växande företaget

I och med att företaget växer bör även det administrativa kravet bli större och mer påtagligt inom verksamheten och många entreprenörer vill helst inte ha en alltför betungande administrativ sysselsättning (Berggren et al, 2003). Detta ökade administrativa kravet kan ses som en del i det ökade ledarskapskravet. Företaget är således i tydligare behov av att rollen som ledare intas. Som ovan nämnts finns det teoretiker som förordar att entreprenören inte ska ta på sig denna ledarroll, utan istället bör denne kliva åt sidan för en professionell ledare om företaget vill fortsätta växa (Greiner, 1998; Hatch, 2002). Churchill och Lewis (1983) menar å andra sidan att om valet faller på att växa ytterligare (SG), som nämnts ovan, krävs engagemang från entreprenörens sida.

Hatch (2002) menar att det ofta är fallet att entreprenören upptäcker och inser att verksamheten bör ledas av någon annan först när organisationen vuxit och blivit för komplex för att denna ska kunna ledas av entreprenören själv. Detta, kombinerat med att entreprenören i regel inte tycker om styrning och kontroll, resulterar i något kallat en ledarskapskris, enligt både Greiner (1998) och Hatch (2002), vilket kommer att beskrivas mer ingående under teoriavsnittet med samma titel nedan i arbetet. Det kan tänkas att många entreprenörer kan ha problem med att släppa makten och låta andra ta avgörande beslut inom företaget (Berggren et al, 2003). Just i mindre företag tenderar beslutsfattande personer att vilja vara delaktiga i så många beslut som möjligt, vilket indikerar på ett kontrollbehov (O’Gorman & Bourke, 2005). Likaså kan tänkas att en grundare har utvecklat en personlig känsla och relation till det företag som kan ses som en skapelse skapad av dem själva. Anledningarna torde kunna vara många till att inte vilja släppa kontrollen. Kontrollbehovet till trots menar både Greiner (1998) och Hatch (2002) att det vore mest lämpligt att överlåta ledarskapet för att företaget ska växa ytterligare. Utifrån Churchills och Lewis (1983) resonemang kan kontrollbehovet inte antas utgöra något direkt hinder, då de menar på att ett utökat engagemang från entreprenören är att eftersträva.

Hur entreprenörer, vars verksamheter har vuxit till ett fåtal anställda men fortfarande befinner sig i en enkel organisationsstruktur, upplever den mer påtagliga ledarroll som uppstått blir således intressant att studera. Likaså blir det intressant att undersöka hur entreprenörer har valt att lösa den nya ledarskapssituation som uppkommit i företaget samt vad denna ”lösning” har fått för konsekvens för deras roll som entreprenör.

1.3 Syfte

Utifrån ovanstående resonemang, där författarna finner det intressant att studera entreprenörens förändra(n)de roll i takt med att företaget växer, har uppsatsen syfte formulerats:

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur entreprenörer upplever och hanterar det ökade ledarskapskrav som ett växande företag för med sig.

1.3.1 Frågeställningar

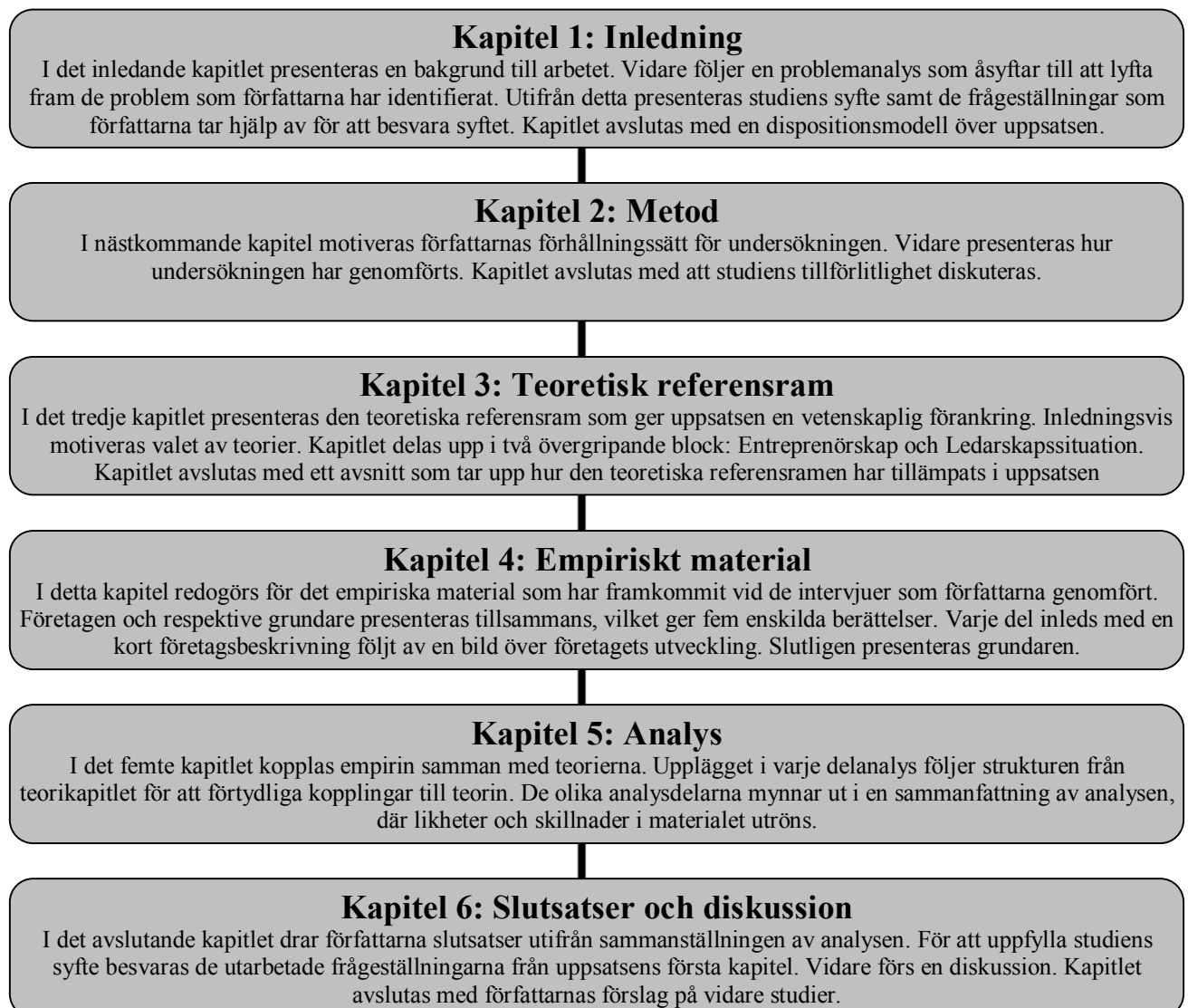
För att kunna besvara uppsatsens syfte har ett antal frågor utarbetats. Dessa frågeställningar åsyftar till att kunna ge en helhetsbild av den situation som en entreprenör kan väntas ställas inför i samband med att företaget växer:

1. Hur upplevs de ökade administrativa sysslor som följer med att företaget växer?
2. Minskar entreprenören inom personen på bekostnad av att ledaren/administratören inom densamme växer?
3. Klarar entreprenören av att ta på sig de ledarroller som behöver axlas av ledaren i och med att företaget växer?
4. Hur kan entreprenören möta det växande ledarskapskravet?

1.4 Disposition

I figuren nedan presenteras uppsatsens disposition.

Figur 1.2: Dispositionsmodell



Kapitel 2

Metod

Följande kapitel avser att ge en förklaring till hur författarna har gått till väga för att söka svaret på uppsatsens syfte. Författarna väljer att dela in metodkapitlet i tre övergripande avsnitt. Den första delen, vetenskapligt förhållningssätt, ämnar ge en förklaring till de vetenskapliga val författarna gjort innan undersökningens genomförande. Nästkommande avsnitt ger en förklaring till hur undersökningen rent praktiskt har genomförts. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som berör den genomförda undersökningens tillförlitlighet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Inom vetenskaplig forskning finns två grundläggande och klassiska vetenskapliga angreppssätt, hermeneutik och positivism (Easterby-Smith et al, 1991). Positivism tillämpas för att förklara sociala fenomen som mer eller mindre absoluta sanningar som är oberoende av forskaren. Positivism kan, något förenklat, sägas handla om att ställa upp hypoteser, som sedan skall bevisas eller motbevisas. I många fall görs detta med hjälp av matematiska termer samt statistik. Forskare med ett positivistiskt synsätt drar också ofta generella slutsatser av det de kommit fram till. (Jacobsen, 2002)

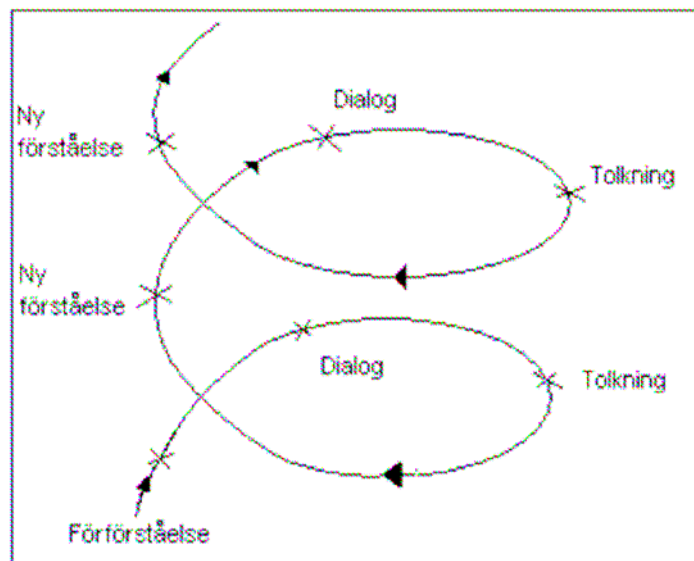
Hermeneutik är istället mer av en tolkningslära där inga generella svar kan ges utan varje fenomen måste studeras och tolkas var för sig (Andersson, 1979). Inom hermeneutiken försöker man således förstå vad saker och ting är för något och målsättningen är att tolka verkligheten. Vad något är för en viss person, forskaren i det här fallet, beror på dennes preferenser och synsätt. Det finns ingen tolkning som kan anses vara ”den enda rätta”, utan alla de olika individuella/subjektiva tolkningarna bidrar till en nyanserad bild som ger upphov till nya möjligheter att angripa det specifika problemet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999) Hermeneutiken och dess kunskap kallas ofta ”förståelse” och det intressanta med denna är, enligt Hartman (1998), inte hur världen i själva verket är utan hur den uppfattas och tolkas. Det är därför viktigt att forskaren får en helhetsförståelse för problemet.

I föreliggande uppsats väljer författarna att utgå ifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt. Detta eftersom entreprenörskap är individuellt och av den anledningen inte mätbart på ett standardiserat sätt, åtminstone får det anses vara mycket svårt. Dessutom är det författarnas målsättning att ta del av olika entreprenörers berättelser, för att undersöka deras roll i företaget idag, varför det hermeneutiska förhållningssättet lämpar sig väl. Ett annat skäl, är att författarnas egna värderingar samt förförståelse (beskrivs närmare under nedanstående rubrik) för ämnet delvis påverkar resultatet. Detta är också en del av hermeneutiken som menar på att denna förståelse ska ses som en tillgång och något positivt i forskningsarbetet och inte som något hinder, vilket positivismen menar på (Patel & Davidson, 1994). Författarnas tillvägagångssätt, där de olika delarna granskas var för sig för att sedan föras samman till en helhetsbild, stämmer också väl överens med den hermeneutiska vetenskapsuppfattningen (ibid.).

2.1.1 Förförståelse

Med förförståelse menas de erfarenheter forskaren har med sig innan fördjupningen börjar inom ämnesområdet. Gummesson (2001) refererar förförståelse till människors medvetenhet, insikt och erfarenhet kring ett forskningsområde. Norén (1995) menar att det för hermeneutikern knappast finns någon förståelse utan förförståelse. Således är risken stor att det slutgiltiga resultatet kommer att vara missvisande om forskarna inte har en förförståelse. Anledningen till detta är att om forskaren är för dåligt insatt i problemområdet så riskerar denne att misstolka de problem som finns kring forskningsområdet, vilket gör att ämnet inte behandlas korrekt. Detta gör att det blir svårt att tolka slutresultatet. Dessutom kan en bristande förförståelse leda till att forskaren väljer fel metod för att behandla problemställningen, vilket i sin tur kan leda till att ett missvisande empiriskt material samlas in. Bristande förförståelse innebär att man inte blir medveten om de konsekvenser som finns, och man kan rikta in sig på fakta som i själva verket inte berör forskningsområdet (Gummesson, 1991). Relationen mellan förförståelsen och förståelsen är knuten till den hermeneutiska spiralen (se figur 2). Förståelsen utvecklas i takt med att en dialog sker mellan forskare och respondent, vilket leder till att nya tolkningar görs, vilket i sin tur utvecklar förståelsen ytterligare. Förförståelsen ska inte ses som en låst referensram, med vars hjälp forskaren närmar sig texten. Istället utgör tolkningen en öppen dialog mellan forskare och text. (Norén, 1995)

Figur 2.1: Den hermeneutiska spiralen (Källa: Patel & Davidson, 2003)



Författarna har erhållit sin förförståelse genom litteratur, forskningsrapporter, tidningsartiklar och annan informationssökning. Denna har successivt utvecklats till en ny förståelse för fenomenet i takt med att empiriskt material har samlats in. Genom ett tillämpande av semistrukturerade intervjuer (vilket beskrivs nedan) reduceras förförståelsens inverkan, åtminstone till den grad att den inte utgör hela grunden för insamlandet av empirin. Detta eftersom fokus ämnas läggas på respondenternas erfarenheter och upplevelser.

2.1.2 Narrativ ansats

Under de senaste årtiondena har berättelsen och berättandet fått en alltmer erkänd plats som kunskapsform i vetenskapliga sammanhang vilket inneburit att den narrativa ansatsen har vunnit mark även inom företagsekonomisk forskning (Johansson, 2005). Johansson (2005) menar vidare att det finns många sätt att definiera element i en berättelse beroende på teoretiska utgångspunkter samt mål och syften. Det narrativa perspektivet är tvärvetenskapligt och används inom många olika områden och på en mängd olika sätt. Johansson (2005) hävdar att det narrativa perspektivet belyser berättelser som vetenskaplig representation, men erkänner också berättelser och narrativitet som grundläggande för frågor om hur den sociala verkligheten är beskaffad och hur författarna kan få kunskap om den. Inbyggt i det narrativa perspektivet är en förståelse av det universella som något som kan ses som en del av en helhet, då varje individ bär på sina specifika "livsberättelser".

Genom att låta respondenterna, inom de ramar som är av intresse för uppsatsens syfte, berätta fritt om sina upplevelser och helt enkelt redogöra för sina högst personliga berättelser är inte målet att finna någon allmängiltig "sanning". Det är just den enskilde personens subjektiva sanning, hur denne upplever det som händer honom eller henne, som står i centrum och önskas fasthållas, varvid en narrativ ansats lämpar sig. Det blir, med tanke på den enskilde personens subjektiva sanning, svårare att göra generaliseringar utifrån materialet. Dock är avsikten att finna likheter och skillnader i det insamlade materialet och utifrån detta belysa tendenser av hur en entreprenör antas uppleva samt hantera den utökade administrativa roll som följer med att företaget växer.

2.1.3 Angreppssätt

Holme & Solvang (1997) presenterar två olika angreppssätt för att uppnå syftet med en undersökning. Dessa två är kvalitativ respektive kvantitativ metod, och de kan användas var för sig, eller i kombination. Båda dessa angreppssätt presenteras nedan tillsammans med sina för- och nackdelar för att slutligen presentera det val som författarna gjort för föreliggande uppsats.

2.1.3.1 Kvalitativ metod

När man vill erhålla en djupare förståelse för undersökningsproblematiken används en kvalitativ metod. Den kännetecknas av närhet till informationskällan och det som särskiljer den från den kvantitativa metoden är den direkta subjekt-subjektrelation som finns mellan forskare och undersökningsenhet. Genom att försöka se det som studeras inifrån får forskaren en djupare och mer fullständig förståelse för den företeelse som undersöks. Den kvalitativa metoden har fördelen att den ger en ökad förståelse för det sociala sammanhanget. Detta eftersom det lättare går att tyda situationen utifrån intervjupersonens sinnesstämning och gester än vad som är möjligt genom den kvantitativa metoden, förutsatt att ett tillämplande av kvalitativ metod innebär att intervjuare och respondent möts. Kvalitativa studier präglas av en hög grad av flexibilitet i informationsinsamlingsfasen och metoden inrymmer i huvudsak fem olika tekniker: direkt observation, deltagande observation, informant- och respondentintervjuer samt analys av källor. (Holme och Solvang, 1997)

För föreliggande uppsats har intervjuer tillämpats, vilket beskrivs utförligare nedan. Frågorna måste anpassas efter intervjupersonen och en kvalitativ metod erbjuder detta, eftersom forskaren, om denne exempelvis upptäcker att en fråga är felformulerad eller svårförståelig, kan korrigera frågan under datainsamlandets gång. Genom att forskaren under studiens gång samlar kunskap om den aktuella frågeställningen och förbättrar sitt tillvägagångssätt erhålls dock inte enbart positiva följder som djupare insikt om problemet, utan även en svårighet att jämföra information insamlad vid de första intervjutillfällena med den information som hämtas från de senare genomförda intervjuerna då undersökaren utvecklar sitt förfarande under resans gång. (Holme och Solvang, 1997)

2.1.3.2 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden används då något generellt vill fås fram om en samlad enhet genom att ett representativt urval av målpopulationen undersöks. Metoden utmärks av att den går på bredden och inte på djupet och att forskaren innan undersökningen har problemställningen helt klar för sig. Inom samhällsvetenskapen bygger den kvantitativa metoden historiskt sett på ett ideal om en förutsättningslös och objektiv vetenskap. Här framkommer en av svagheter med denna metod då en forskare inte kan vara helt och hållet värdeneutral och objektiv. Forskaren ska emellertid försöka anta ett subjekt-objektförhållande till undersökningsenheterna genom att observera något utifrån, med ett tydligt avstånd från informationskällan. Ett sätt att använda sig av en kvantitativ metod är att göra en enkät. Med denna kan man genomföra statistiska analyser av svaren för att försöka säga något som gäller generellt för en hel population. Med den kvantitativa metoden ges en möjlighet att använda sig av ett större urval inom samma tidsram. Det är också enklare att genomföra jämförelser då de svar som erhålls ofta är av standardiserad karaktär. Här uppstår ytterligare en av nackdelarna med den kvantitativa metoden, vilket är att undersökningen hålls så formaliserad och strukturerad att ingen flexibilitet finns kvar för att göra korrigeringar om svagheter upptäcks när undersökningen inletts. (Holme och Solvang, 1997) För föreliggande uppsats skulle ett kvantitativt tillvägagångssätt vara fördelaktigt såtillvida att de svar som erhålls blir lättare att jämföra, men skulle också möjliggöra ett större urval. Dock skulle riskeras att svarsalternativen blev alltför standardiserade och därav ej kunna spegla den individuella verklighet som önskas undersökas.

2.1.3.3 Val av metod

Valet av metod bör göras utifrån uppsatsens frågeställning, det vill säga utifrån vilken eller vilka metoder som har högst relevans för att belysa det som önskas undersökas (Holme och Solvang, 1997). Då syftet med föreliggande uppsats är att undersöka hur entreprenörer hanterar det ökade ledarskapskrav som ett växande företag för med sig samt att utreda hur entreprenörer upplever att deras egen roll har utvecklats i företaget, anses en kvalitativ datainsamlingsmetod vara mest tillämpbar. Den kvalitativa metoden är även den mest relevanta metoden för denna uppsats, då den ger utrymme och möjlighet att ställa följdfrågor för att kunna bibehålla fokus under tiden som datainsamlingen sker, för att därigenom kunna inrikta sig på det som uppsatsen har till avsikt att besvara. När undersökaren väntas ge möjlighet att förstå respondentens resonemang och åsikter är det enligt Saunders et al (2003) mest lämpligt att tillämpa en kvalitativ intervju. Då de berättelser som ämnas insamlas kan tänkas skilja sig åt, då de är individuella berättelser, krävs den flexibilitet som ett kvalitativt insamlingsförfarande medför. Valet föll på att genomföra respondentintervjuer, vilket innebär

att författarna intervjuar personer som själva är delaktiga i den företeelse som studeras av den enkla anledningen att det är deras berättelser, upplevelser och erfarenheter som önskas undersökas. Då den utveckling uppsatsen ämnar undersöka kan tänkas vara individuellt präglad valdes enkäter bort som undersökningsmetod då denna inte ger utrymme för individuella åsikter och upplevelser. Ett kvantitativt tillvägagångssätt, med standardiserade svarsalternativ, hade resulterat i en alltför låst undersökning, eller åtminstone inte kunnat erbjuda den flexibilitet som ett intervjuförfarande gör. Då det dels är en tillbakablick, i och med den upplevda utveckling är något som önskas erhållas med undersökningen, vore varken observation eller deltagande observation möjlig, till lika vore en analys av källor inte aktuellt då det inte är källorna som ska utredas.

2.2 Undersökningens genomförande

Författarna valde att i det första skedet i undersökningen samla in relevant sekundärdata för att få en samlad bild av de delar som önskas beröras i föreliggande uppsats. De sekundärdata som författarna använt sig av under studien utgjordes av litteratur, artiklar, tidigare akademiska rapporter samt Internet. Det insamlade materialet var till stor hjälp för att ge författarna insikt och förförståelse för ämnet. Utöver detta gav även insamlandet en grund inför den empiriska undersökningen. I det andra skedet av undersökningen genomförde författarna fem personliga intervjuer. Under intervjuerna framkom information som har legat till grund för analysarbetet. Nedan redogörs för hur undersökningen genomfördes.

2.2.1 Urval

Vid en undersökning är det av vikt att utröna vilken målpopulationen är, samt vilka enheter eller respondenter i denna population som skall undersökas. Urvalet inom en population kan göras på två huvudsakliga sätt, slumpmässigt samt icke slumpmässigt, varvid det sistnämnda lämpar sig bäst vid kvalitativa undersökningar. Detta då det är viktigare vid en kvalitativ undersökning att undersökningsenheterna har viss insikt inom problemområdet, än att uppnå en statistisk representativitet. (Dahmström, 2000) Föreliggande uppsats samtliga urval består av aktörer verkande inom en och samma bransch, modebranschen, och samtliga respondenter har påbörjat sin verksamhet i Göteborgsregionen. Den ene respondenten valde att flytta till annan ort innan företaget registrerades varför det idag är skrivet på annan ort. Ett urval inom samma bransch torde kunna resultera i att författarna kan ge ett något mer generellt utlåtande, då verksamheterna bedrivs i liknande anda och under liknande omständigheter. Kritiker menar att urval för tidigare undersökningar rörande entreprenörskap i stor utsträckning innefattat verksamheter inom olika områden och branscher, samt att dessa varit regionalt spridda och utsatta för olika miljöer. (Shane et al, 2003). Genom ovan nämnda förfarande har detta kringgåts.

Urvalet består av verksamheter grundade mellan 1997 och 2003 och en av de fem verksamheterna grundades av två personer, medan övriga har en enskild grundare. Då det är upplevelsen och hanterandet av det ökade ledarskapskrav som ett växande företag för med sig som önskas undersökas, så gör det ingen skillnad om företaget är grundat av en eller två individer.

2.2.2 Semi-strukturerade intervjuer

En semi-strukturerad intervju med icke-standardiserade svar ger möjlighet till flexibilitet samt att intervjuaren kan få den tillfrågade att utveckla sina svar, vilket leder till att eventuella misstolkningar och missförstånd kan minimeras. Denna form av intervju kan dessutom leda till diskussion kring ämnen och teman som innan intervjutillfället inte var påtänkta men ändå har betydelse för undersökningen. (Saunders et al, 2003) I författarnas fall möjliggör det att intervjun kan föras utöver den förförståelse som dessa besitter. Att föra intervjuerna personligen istället för över exempelvis telefon eller via e-mail är att föredra då undersökaren har möjlighet att påkalla respondentens uppmärksamhet. Med andra ord kan störande och distraherande moment minimeras och leda till att respondenten fokuserar på uppgiften; att svara utförligt på frågorna. Till lika uppstår en personlig relation vilket kan ses som underlättande faktor ifall kompletterande frågor anses behöva göras. Dessa sker i sådana fall per telefon eller via e-mail då det främst handlar om kortare förfrågningar. Å andra sidan ger exempelvis intervjuförfarande via e-mail respondenten mer betänketid innan denne ger sitt svar. (Brosius & Koschel, 2001) Då frågorna för föreliggande uppsats kräver individuella följdfrågor skulle ett sådant förfarande dock innebära många mailutskick fram och tillbaka mellan intervjuare och respondent, vilket dels antas ta mer tid i anspråk för samtliga berörda parter, dels riskera i kortfattade svar såvida respondenten inte tar sig tid att utveckla dessa.

2.2.2.1 Genomförande av intervjuer

Vid en intervju söker ofta den intervjuade stöd hos intervjuaren (intervjuarna i detta fall) och denne eller dessa har att i bästa mån förhålla sig neutrala (Brosius & Koschel, 2001). Även om det kan vara svårt att hitta en balans mellan att vara aktiv utfrågare som ger riktlinjer vart samtalet och berättelsen bär hän, samt att vara en katalysator som driver samtalet och berättelsen framåt utan att styra den till fullo, har intervjuarna försökt anpassa sig till varje enskild individ. Detta då dessa kräver olika stöd och riktlinjer från sina intervjuare (ibid.).

För att underlätta hanterandet av det material som samlas in ställdes ett fåtal övergripande frågor till alla respondenter utifrån ett frågebatteri, som även användes som underlag för att kunna ställa relevanta följdfrågor (Bilaga 1). Efter att författarna till föreliggande uppsats kort presenterat syftet med undersökningen fick respondenterna presentera sig själva innan de huvudsakliga frågorna fick besvaras i berättelse- och diskussionsform. Genom att spela in intervjuerna och därefter transkribera dessa kringgås eventuella missförstånd som anteckningar vid ett intervjuande kan resultera i på grund av otillräcklighet. Dessutom möjliggör det att i större utsträckning redogöra för utsagor med hjälp av citat. Genom att citera styrks respondentens utlåtanden och kan precisera vad och hur denne uttryckt sig rörande de teman som tagits upp.

2.2.2.2 Presentation av insamlat material

Då det är entreprenörernas syn på sig själva och sin situation som ämnas fångas vid intervjuförandet antas de drag som påtalas under intervjun vara de som individen själv anser vara de mest utmärkande för denne. Med andra ord finns inte avsikten att fråga intervjupersonen angående en specifik variabel som den teoretiska referensramen må mena exempelvis vara typisk för just en entreprenör. Teorin angående entreprenörens karaktärsdrag

bör därav mer ses som presentation av de karaktärsdrag som kan väntas existera hos entreprenören, och till en början ha utgjort en del av författarnas förståelse. Denna har kommit att utvecklas i och med den dialog som förts med respondenterna, insamlandet av det empiriska materialet. Framhävas bör dock att avsikten ej är att genomföra någon form av psykologisk undersökning kring individernas karaktär.

Medan presentationen av det insamlade materialet är hämtat från intervjuerna, har materialet kategoriserats och därmed resulterat i att nya teorier successivt tillkommit i uppsatsen, som i sin tur lagt grunden för tolkningen av materialet. Därmed ligger de enskilda och personliga berättelserna inhämtade från respondenterna till grund för genomförandet, vilket stämmer väl överens med uppsatsens syfte.

2.2.2.3 Tolkning av insamlat material

Medan skapandet av texten, i detta fall det insamlade materialet, sker i dialog mellan intervjuare och respondent är tolkandet av texten att betraktas som en dialog mellan forskaren och texten (Lindberg, 1999). Vid bearbetning av empirin har en kategorisering vuxit fram och författarnas förståelse har utvecklats. Tolkningen kan därmed anses ha färgats av undersökarnas förståelse, men å andra sidan grundar sig denna förståelse i både respondenternas berättelser och i vetenskapligt förankrad litteratur, vilket resulterar i att tolkningarna inte kan betraktas som missvisande i förhållande till det som önskas undersökas. Varje delanalys följer den teoretiska ramens upplägg för att underlätta för läsaren. Även om det under läsning må upplevas som om teorin ligger till grund för analysen, vill författarna påpeka att det i själva verket är så att det är den teoretiska referensramen som är upplagd utefter de funna kategoriseringarna i det insamlade materialet, åtminstone i lika stor utsträckning.

2.2.2.4 Studiens användningsområde

Resultatet av genomförd undersökning kommer att ge insikt i de enskilda berättelser som undersökts, vilket, tillsammans med de teoretiska kopplingarna, ger blivande entreprenörer en inblick i den problematik som kan förekomma när en liten organisation växer. Undersökningen bidrar med en förklaring till hur det kan se ut i verkligheten; hur entreprenörer upplever och hanterar det ökade ledarskapskrav som uppstår i samband med att företaget växer. Genom insikt i problematiken som kan uppstå för en entreprenör kan förhoppningsvis ledarskapskriser kringgå, eller åtminstone försöka förebyggas. Då det, författarna veterligen, inte finns så mycket forskning kring detta problemområde blir föreliggande studie ett bidrag till forskningen.

2.3 Undersökningens tillförlitlighet

Vid en undersökning är det många steg som tas, från det att undersökningsproblemet identifieras till det att ett färdigt resultat presenteras. I varje steg kan fel uppstå och missbedömningar göras, vilket leder till en lägre tillförlitlighet i resultatet. I detta avsnitt redogörs för vad som i denna undersökning gjorts för att tillförsäkra en hög tillförlitlighet, samt för de eventuella fel och missbedömningar som kan ha gjorts under arbetets gång. Två

väsentliga begrepp vid bedömningen av en studies tillförlitlighet är validitet och reliabilitet. Författarna väljer vidare att ta upp källkritik under ett eget avsnitt.

2.3.1 Validitet

Med validitet åsyftas förmågan att mäta det som ska mätas (Patel & Davidson, 1994). Vid undersökningar skiljer man på två typer av validitet, inre och yttre. Den inre validiteten förklarar hur väl den gjorda undersökningen och dess resultat stämmer överens. Den visar således hur pass trovärdigt resultatet av undersökningen är. När det gäller kvalitativa undersökningar bestäms dess trovärdighet framför allt av hur systematisk undersökaren har varit vid insamlingen av data och vid analysarbetet, samt hur öppet undersökningsprocessen har redovisats. Vid yttre validitet talar man om graden av generaliserbarhet, det vill säga hur vanligt fenomenet är eller hur ofta det uppkommer. Vid kvalitativa undersökningar är det svårt att få en yttre validitet, vilket beror på att kvalitativ generaliserbarhet inte är en absolut sanning utan den bästa helhetsbilden som undersökaren har om ett visst fenomen. (Christensen et al, 1998) För att uppnå hög validitet är det viktigt att vid intervjuerna tänka på att:

- Formulera frågorna så att man får svar på rätt saker
- Inte ställa ledande frågor
- Tänka på att vissa frågor är abstrakta och svåra att konkretisera
- Tänka på urvalet

Mätningfel kan definieras som skillnaden mellan uppgivet värde och verkligt värde. Mätningfel kan delas in i tre olika typer av fel: *respondentfel*, *instrumentfel* och *intervjuareffekt*. *Respondentfel* uppstår när undersökaren får felaktig information på grund av att respondenten inte kan eller vill ge riktiga svar. *Instrumentfel* uppstår då undersökningens mätinstrument är felaktiga. *Intervjuareffekt* uppstår då undersökaren, genom det samspel som uppstår mellan intervjuaren och respondenten påverkar respondentens svar. (Dahmström, 2000) Författarna har varit så noggranna som möjligt när det gäller utformningen av intervjuguiden, för att undvika missförstånd och på så sätt bidra till inre validitet. Vidare har respondenterna i stor utsträckning låtit tala fritt kring de ämnen som önskas undersökas då det är just deras unika berättelser som önskas erhållas och i ett senare skede analyseras. Genom att författarna lyfter fram vad som gjorts och redogör för detta, vilket gjorts ovan, ges läsaren möjlighet att följa de steg som tagits för att i slutändan nå erhållet resultat.

Författarna menar på att det som framkommit från intervjuerna innehåller den information som önskas erhållas och i ett senare skede analyseras. Detta då respondenterna själva till viss grad kunnat påverka innehållet i intervjuerna, genom tillämpandet av semi-strukturerade intervjuer. Författarna menar således att det som avsetts mätas även har mätts. Genom ett hermeneutiskt förhållningssätt tolkar undersökaren aktörernas individuella erfarenheter och det är undersökarens förhållande till texten som är central (Norén, 1995). Genom att redogöra för förhållandet till just texten samt tydligt påvisa de kopplingar författarna anser sig ha funnit i det material som tolkats har validitet eftersträvat, i den mån detta är möjligt med det valda vetenskapliga förhållningssättet. För att få en så öppen undersökningsprocess som möjligt finns intervjuguiden redovisad i bilaga 1.

Vidare föreföll viljan att ge riktiga svar finnas hos respondenterna, då inga av frågorna var speciellt känsliga. Vid intervjuerna hölls frågorna neutrala i bästa mån för att inte leda svaren åt något visst håll. Med andra ord har de påtalade mätningfel som kan uppstå kringgåts.

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om studiens pålitlighet, vilket innebär att resultatet skall vara liktydigt vid en upprepning av mätningen. Reliabilitet är således ett mått på i vilken utsträckning mätningarna är fria från störande faktorer som kan ge fel mätresultat. (Malhotra, 2004) En hög reliabilitet ska således garantera att informationen är tillförlitlig och kan belysa det vetenskapliga problemet. Termen reliabilitet bygger främst på kvantitativa studier och på att variabler tillskrivs värden för varje enhet. Situationen ska i alla hänseenden vara standardiserad för att hög reliabilitet skall uppnås. Vid kvalitativa undersökningar, där kvalitativ data genereras genom interaktion mellan undersökare och respondent vid intervjutillfället, är reliabiliteten ett problematiskt begrepp då människors beteende inte är statistiskt utan föränderligt. Då verkligheten förändras är det svårt att samla in identiska data vid en upprepad undersökning. (Patel & Davidson, 1994) Vid kvantitativa studier är man särskilt upptagen av hur representativ den information som forskarna förfogar över är, om den verkligen mätt det som ville mätas och om den information forskarna samlat in är pålitlig. Reliabiliteten avser här mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga fel. (Dahmström, 2000) Vid kvalitativa intervjuer är låg standardisering att eftersträva, i motsats till kvantitativa undersökningar. Låg standardisering innebär här att intervjuaren har möjlighet att ställa frågorna i den tur som passar situationen, vilket medför att den intervjuade får styra ordningsföljden på frågorna och följdfrågor får uppkomma. Det som påverkar reliabiliteten mest vid kvalitativa studier är eventuella felsägningar och missuppfattningar som kan uppstå, som därmed blir en del av materialet vid analysarbetet. (Trost, 1997)

För att nå en så hög reliabilitet som möjligt vid intervjuerna användes frågor med öppna svar, vilket innebär att respondenterna själva får möjlighet att styra, samt ge relevanta svar på frågorna. Författarna har även inför intervjuerna försökt att formulera frågorna på ett sådant sätt att de är lätta att tolka och inte är tvetydiga. Respondenterna har fått samma grundläggande frågor men följdfrågorna har varit beroende på vad den intervjuade svarat inom respektive område. Då subjektivitet vid ett hermeneutiskt förhållningssätt är oundvikligt (Patel & Davidson, 1994) är författarna väl medvetna om att om undersökningen genomfördes av andra forskare skulle resultatet bli annorlunda. Detta eftersom deras subjektivitet skulle ha präglat arbetet. Bland annat skulle andra följdfrågor antagligen ha uppkommit vid intervjutillfällena. Således är det svårt att uttala sig om reliabilitet med tanke på det valda vetenskapliga förhållningssättet. Å andra sidan har båda författarna medverkat vid intervjuerna samt en diktafon använts, vilket minskar risken för att misstolkningar görs av svaren. Vidare har författarna valt att använda sig av citat i så hög utsträckning som möjligt vid redovisningen av det empiriska materialet, för att så tydligt som möjligt återge det som framkommit vid intervjuerna. Författarna har genom detta tillvägagångssätt försökt hantera det som, enligt Trost (1997), påverkar reliabiliteten mest vid en kvalitativ studie.

2.3.3 Källkritik

Vid början av ett undersökningsarbete bör relevant litteratur studeras. Utifrån detta material kan referenser fås till vidare och djupare studier. Vid granskning av sekundärlitteratur finns

alltid en risk att dess författare kan ha vinklat resultatet eller återgett primärlitteraturen på ett felaktigt sätt. Även granskning av primärlitteratur samt insamlat empiriskt material skall ske med ett kritiskt förhållningssätt, där läsaren bör försöka finna både styrkor och svagheter. (Hartman, 1998)

Innan insamlandet av primärdata har författarna använt sig av sekundärlitteratur, för att skapa en grundläggande förståelse inom området. Författarna har kritiskt granskat såväl sekundärlitteratur som primärlitteratur. Vid de fall där sekundärlitteratur har använts har författarna försökt att i så stor utsträckning som möjligt försöka hitta primärkällan. För att få en bredare och mer diversifierad bild har även valts att studera flera olika källor som tar upp samma ämne.

Teoretisk Referensram

I föreliggande kapitel redogörs för den teoretiska referensram som författarna anser vara relevant för att besvara frågeställningarna i uppsatsen. Inledningsvis motiveras valet av teorier. För att göra det överskådligt för läsaren väljer författarna att dela in teorikapitlet i två övergripande avsnitt. I det första avsnittet presenteras teorier som är kopplade till entreprenören. I det andra avsnittet redogörs för teorier som är kopplade till ledarskapssituationen och ledaren. Avslutningsvis förklarar författarna hur den teoretiska referensramen har tillämpats i uppsatsen.

3.1 Val av teori

Nedan presenteras de teorier som låter utgöra referensramen för föreliggande arbete, utöver de teorier som framhållits i *Problemanalysen* ovan. Ramverket nedan presenteras i två övergripande block: Entreprenörskap och Ledarskapssituation. Detta för att i ett senare skede undersöka huruvida respondenternas berättelser, upplevelser och erfarenheter är att placera under vad litteraturen låter utgöra en entreprenör, samt för att undersöka hur ledarskapssituationen ser ut på företaget. I takt med att företaget växer önskas här påtalas att de administrativa sysslorna kan väntas öka. Dessa är att betrakta som något som ligger inom ramen för vad som kan anses åligga en ledare.

I blocket som berör entreprenörskapet låter författarna fyra kategorier utgöra grunden för vad som kan anses utmärka en entreprenör, väl medvetna om att antalet entreprenörsteorier kan göras mycket lång. Dessa fyra bör dock kunna ses som vanligt förekommande i den vetenskapliga litteraturen. McClellands behovsteori används då det är en erkänd teori som tar upp prestationsmotivet som kan ligga till grund för en entreprenörs agerande och val att sysselsätta sig på entreprenöriellt vis. *Internt locus of control*, anses vara utmärkande för entreprenörer och genom att undersöka hur respondenterna ställer sig till detta avses ytterligare en indikator på entreprenörskapets vara eller icke vara kunna utläsas. Likaså undersöks respondenternas förhållande till risk då ett grundande av egen verksamhet torde innebära större risk än valet att arbeta som anställd hos någon annan. Teorier rörande entreprenörens risk blir också intressant då ledare förväntas sträva efter stabilitet och förutsägbarhet (Wheelen, 1998). Utifrån detta resonemang kan antas att acceptansen till risk kan ha förväntats minskat såvida en tydligare ledarroll har intagits.

De teorier som tas upp i blocket som berör ledarskapssituationen väljs för att kunna belysa vilken ledarskapssituation som är att vänta i ett företag med en enkel struktur. Här tas också teorier upp som rör det ökade ledarskapskrav som uppstår i samband med att företaget växer. För att ytterligare peka på det ökade ledarskapskrav som tillkommer så redogörs för de ledarroller som Mintzberg (1990) menar måste axlas av ledaren i företaget. Dennes sammanställning är att betrakta som en av de mest refererade i sammanhanget och utgör således en god grund för vidare analys. Upplever entreprenören att denne inte kan hantera det ökade ledarskapskravet och de ledarroller som Mintzberg (1990) påtalar är en ledarskapskris att vänta, varvid denna tas upp, samt hur den kan tänkas lösas.

Författarna menar således att de uppställda teorierna är lämpliga att använda sig av för att besvara uppsatsens syfte, då de kan ge en bild av förskjutningen från att vara en entreprenör till att få alltmer administrativa och ledarskapspräglade sysslor.

3.2 Entreprenörskap

Begreppet entreprenör har en lång historia som ursprungligen härstammar från franskans "entrepreneur" och omskrevs för första gången i ordboken *Dictionnaire de la langue française* år 1437. Här refererade ordet till "en person som är aktiv och får något gjort" (Landström, 2000).

En av de i särklass största inom entreprenörsforskningen var Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Schumpeter tar i sina verk utgångspunkt i att det finns ett flöde av varor från råvaror, produktion till konsumtion, samtidigt som det finns ett motsatt monetärt flöde. Systemet befinner sig i jämvikt varför flödena upprepas kontinuerligt. Radikala förändringar förekommer också, om än mindre frekvent, och innebär att nya kombinationer av de resurser som finns till förfogande utvecklas. Resultatet av detta blir nya marknader, nya insatsvaror, nya produktionsmetoder, nya produkter eller nya organisationer. Schumpeter visade på att entreprenören har en speciell roll i detta skede: att bryta tidigare mönster och jämvikter. Schumpeter menade vidare att förmågan att genomdriva innovationer var utmärkande för en entreprenör. (Edström & Lygonis, 1997) Schumpeters tankegångar har på senare dagar ifrågasatts, vilket har haft sin grund i industrisamhällets framväxt och det ökade fokuset på forskning och utveckling. Innovation fick inte samma betydelse och entreprenörskapets kännetecken ändrades därmed. (Landström, 2000)

Under de senaste 50 åren har forskningen kring entreprenörskap skiftat från att ha drivits fram inom nationalekonomin till att drivas fram av beteendevetenskapliga företrädare. David McClelland (1917-1998) var den förste som presenterade empiriska studier med grund i beteendevetenskaplig teori inom entreprenörskapsområdet. McClellands insatser innebar att entreprenörens personliga egenskaper fick en framträdande plats inom den beteendevetenskapliga entreprenörsforskningen under 1960- och 1970-talet. Intresset har även under senare tid riktats mot entreprenörens personliga värderingar. Den analytiskt orienterade forskningen har tagit fram en uppsjö av motiv och egenskaper som är signifikanta för en entreprenör. Detta har dock mötts av omfattande kritik, då kritikerna menar att antalet har blivit alltför stort och att individens motiv inte är konstanta över tiden, samt att de varierar mellan enskilda individer. Dagens forskning inom entreprenörskap är väldigt fragmenterad och innefattar många olika ämnesdiscipliner. Entreprenörskapsforskningen har således blivit multidisciplinär. (Landström, 2000)

3.2.1 Entreprenörens karaktärsdrag

Det finns ett antal karaktärsdrag som forskare anser vara gemensamma för de flesta entreprenörer. Det finns dock en hel del metodologiska problem associerade med mätningar av karaktärsdrag. Detta beror bland annat på att de inte är stabila, utan förändras över tiden, de kräver subjektiv bedömning samt att dessa mätningar tenderar till att bortse från influenser från kultur och miljö. Den här typen av kartläggningar av entreprenören resulterar endast i grova generaliseringar som ej kan appliceras på hela entreprenörspopulationen. Författarna är väl medvetna om problematiken med att mäta och uppskatta personliga egenskaper, men

anser ändå att förteckningar över entreprenörsegenskaper kan illustrera en del av de krav entreprenörsyrket ställer på individen. Det kan tänkas att entreprenörsetableringen kan underlättas för de personer som har dessa egenskaper i större utsträckning än för individer med andra karaktärsdrag.

Forskare har funnit att de flesta entreprenörer är duktiga på att se möjligheter och att utnyttja förändringar som uppstår. De är inte särskilt känsliga för osäkerhet utan ser förändringar som en utmaning. Många entreprenörer är villiga att sätta alla sina privata tillgångar på spel för att lyckas i sitt entreprenörskap. Ett annat gemensamt drag hos flertalet entreprenörer är att de är innovativa i sitt sätt att hantera och ta tillvara på möjligheter som dyker upp. (Ahlén & Jonson, 1982) Ytterligare ett utmärkande drag hos entreprenörer är att de har stort självförtroende och inte ger upp i turbulenta tider, utan litar på sitt eget omdöme och sin egen förmåga. Proaktivitet och beslutsamhet är andra drag som särskiljer entreprenörer. Dessa båda drag utnyttjar entreprenörer genom att de agerar snabbare och mer energiskt än många andra för att kunna utnyttja uppenbarade möjligheter. (Kauranen, 1993; Landström, 2000) Nedan följer en förteckning över utmärkande egenskaper för den typiske entreprenören. Listan skulle kunna göras i stort sett hur lång som helst men denna uppräkningslista täcker de i författarnas tycke mest typiska karaktärsdragen.

- Uthållig
- Driven
- Envis
- Energisk
- Engagerad
- Förändringsbenägen
- Beslutsam
- Idérik
- Initiativrik
- Innovativ
- God social kompetens
- Tävlingsinriktad
- Målinriktad
- Klar vision
- Gott självförtroende

(Kauranen, 1993; Landström, 2000)

De flesta entreprenörer drivs av en stark vilja att vara självständig och behovet av att själv kunna kontrollera sin arbetssituation upplevs vara stort. Denne fullföljer också sina åtaganden och satsar helhjärtat både tid och pengar på att förverkliga sina planer och projekt. Vidare har entreprenören en förmåga att hålla flera bollar i luften samtidigt. Många ser entreprenörsbanan som en livsstil och gör därför ingen åtskillnad på arbete och fritid. Samtidigt som entreprenören står på egna ben inser denne sina egna begränsningar och kan avgöra när han behöver hjälp av utomstående. Entreprenörer är således inte rädda för att söka hjälp vid behov. Vidare anses de generellt vara väldigt drivna och har inte samma behov av externa motivationskällor som andra individer. (Landström, 2000) Enligt Kauranen (1993) har entreprenören en god social förmåga och klarar väl av att ha samarbeta med många olika typer av människor. Entreprenörer tycks också ha ett lärande synsätt med tydlig återkoppling. Slutligen har entreprenörer oftast också en oerhörd klarsynthet när det gäller vad de vill åstadkomma och hur de ska göra; med andra ord har de en klar vision för det de företar sig och vad det ska leda till. Studier har också visat på att entreprenörer tycks uppvisa högre värden med avseende på exempelvis estetisk känsla och konstnärlighet än människor i allmänhet. (Landström, 2000)

3.2.2 Entreprenörens prestationsmotiv

Beteendevetenskapsforskaren David McClelland utvecklade år 1961 en behovsteori benämnd McClellands behovsteori. Hans hypotes var att befolkningens motivations- eller prestationsnivå är det som gör att en region eller ett land utvecklas mer dynamiskt än andra.

McClelland (1961) menar därför på att entreprenören har en central roll i utvecklingen. I denna behovsteori läggs fokus på tre olika behov/motiv, nämligen prestation, makt och relationer. Författarna väljer att endast presentera prestationsmotivet av de tre motiven, då personer som har ett stort behov av prestation antas vara framgångsrika i just entreprenöriella situationer (Landström, 2000, Robbins 2001). De andra två motiven är inte att betrakta som utmärkande för entreprenörer (Landström, 2000) och skulle inte fylla någon funktion för uppsatsens syfte, varför de lämnas därhän.

Behov av prestation beskrivs som människors strävan efter den utmaning eller den tillfredsställelse som själva uppgiften medför, snarare än olika belöningar som kan vara kopplat till prestationsmotivet (Landström, 2000; Robbins 2001). Individer med detta behov har en önskan om att göra saker bättre och mer effektivt än det tidigare har gjorts (Robbins, 2001). Individer med ett stort behov av prestation skiljer sig från andra individer eftersom de söker sig till situationer där de får personligt ansvar för att finna lösningar på problem. Människor med ovan nämnda behov vill också få snabb feedback på sin prestation så att de snabbt kan avgöra om de uppfyller de mål de hade för avsikt att nå. Dessa högpresterande människor är inte särskilt riskbenägna. Vidare gillar inte dessa individer att lyckas på grund av slumpen och dessutom undviker de uppgifter som är allt för lätta eller svåra, och föredrar en lagom utmaning i arbetet där chansen att lyckas eller misslyckas är lika stor. Samtidigt är det viktigt för dessa individer att resultatet av arbetet beror på dem själva och inte på andras insatser i arbetet. (Landström, 2000; Robbins 2001) Dock betonas att en person med detta behov inte nödvändigtvis behöver vara en bra ledare, speciellt inte i större organisationer, då de har ett relativt litet intresse av att influera andra att göra bra ifrån sig (Landström, 2000).

3.2.3 Entreprenörens Locus of control

Forskare har hittat kopplingar mellan beteendemönster och locus of control inom många olika områden. Locus of control handlar om individens uppfattning om i vilken utsträckning denne har kontroll över situationen. Det finns två typer av locus of control, internt och externt. Internt locus of control innebär att individen upplever att denne har kontroll över situationen och att de egna besluten och handlingarna är det som avgör framtiden. Individen tror således på sin egen förmåga att kontrollera händelser i livet och förlitar sig på sitt eget beteende och ansträngningar. Då människor uppfattar att de är offer för en situation sägs de ha externt locus of control. Det innebär således att individen har en inställning att det som inträffar sker som ett resultat av tur, slump, ödet eller genom inflytande av människor med makt som de med externt locus of control anser sig vara underlägsna gentemot. (Rotter, 1966) O’Gorman & Bourke, (2005) menar att det i mindre företag är vanligt att beslutsfattande personer vill vara delaktiga i så många beslut som möjligt, vilket indikerar på ett kontrollbehov.

Människor varierar i sin inställning, men det finns de som oftast har ett internt och andra som oftast har ett externt locus of control (Presson et al, 1997). Entreprenörer kan sägas karakteriseras av hög grad av internt locus of control (Landström, 2000; Wheatley et al, ref. i Ward, 1993).

Individer beter sig annorlunda beroende på om de har internt eller externt locus of control. De med internt locus of control beter sig mer på ett självbestämt sätt och är mer benägna att aktivt söka den information som behövs för att lyckas i en speciell situation. Dessa människor är även i allmänhet mer självständiga men samtidigt även samarbetsvilliga i sina relationer till andra och de är mer motståndskraftiga mot social påverkan. Individer med externt locus of

control föredrar oftast att arbeta under direkt ledning utan att själva kunna påverka de beslut som fattas, just därför att de har en benägenhet att förlita sig på människor som upplevs ha mer makt och status än vad de själva har. (Riipinen, 1997)

3.2.4 Entreprenörens förhållande till risk

Att starta ett företag uppfattas i allmänhet som något som är förknippat med en stor risk. Hur entreprenören uppfattar och hanterar risk är av stor betydelse för hur företaget kommer att utvecklas (Davidsson et al, 2001). Vid beslutstagande skiljer man på objektiv risk och kvantifierbar risk. Objektiv risk innefattar kunskapen om risken och beslutet om huruvida det är värt att ta risken eller inte. Kvantifierbar risk innefattar att risken är mätbar och att man kan ta ställning till den genom en riskberäkning. Entreprenören ställs även inför olika typer av ekonomiska risker. Även andra former av risker som påverkar entreprenören finns, bland dessa kan nämnas sociala och psykologiska risker. (Davidsson, 1992)

Entreprenörer är risktagare i ekonomisk-teoretisk mening. Anledningen är att personen i fråga ofta satsar en stor del av sin förmögenhet på ett projekt. Forskning visar dock på att den ekonomiska vinningen inte är ett av de främsta motiven till att individer startar företag. De ekonomiska målen får därför stå tillbaka för andra typer av mål (Davidsson, 1992). Även om entreprenöriellt lagda individer lockas till att starta och driva egna företag visar forskning på området att risktagande inte är något som speciellt lockar entreprenörer. Det man dock har kunnat konstatera är att entreprenörerna är beredda att acceptera risk för att målen med verksamheten ska kunna uppnås. (Delmar, 1993) Egenföretagare präglas av starkt självförtroende och till och med en form av överoptimism. I många fall tas beslut om att starta en ny verksamhet som ett resultat av att de ställts inför en situation som på ett naturligt sätt lett till ett sådant beslut, eller befunnit sig i en sådan miljö där detta har varit ett naturligt steg. Härvid kan exempelvis nämnas att en stor andel entreprenörer har föräldrar som har varit egna företagare. (Davidsson, 1992)

3.3 Ledarskapssituation

I ett företag präglad av en enkel struktur ligger ”uppmärksamhetens fokus på ledaren” (Mintzberg, 1989 s 128 fritt översatt av förf.). I denna form av organisation tas de huvudsakliga besluten i regel av en och samma person. Komplet och formell kontroll av firman brukar utgå från grundaren där en slags kontrollerad djärvhet allt som oftast präglar de beslut som tas i organisationen. Likaså har organisationen i regel lätt för att anpassa sig och byta riktning då den inte är så komplex, med tanke på att den i regel styrs och ändras av en och samma person. Så länge verksamheten hålls enkel i det avseende att kontrollen av verksamheten ryms i en och samma person är detta ytterst lämpligt då det ger en hög grad av flexibilitet. Ledaren har i regel att kontrollera implementeringar inom organisationen och besitter på detta sätt stor kunskap och kontroll rörande företaget. (Mintzberg, 1989)

Stor kunskap inom området företaget verkar inom kan vara av extra stor fördel om denna kunskap är samlad i en och samma person, menar Mintzberg (1989). Hur andra inom organisationen skolas genom att personen i fråga för sin kunskap och kompetens vidare bidrar till den fulla kontroll som ledaren i den enkla strukturen i regel präglas av. Frågan är då vem som ska vara denna ledare?

3.3.1 Ledarskapskrav

Som påtalats i problemanalysen, är ett ökat ledarskapskrav att vänta när företaget växer, på grund av den allt mer omfattande organisationen. Med detta utökade ledarskapskrav följer också ett ökat krav på att utföra de ökade administrativa sysslor som tillkommer. Författarna menar således att dessa två går hand i hand.

Det finns de som väljer att låta ledarskapet utmärkas av en relation mellan den enskilde ledaren och annan personal, medan ledning ges en mer kollektiv innebörd och innefattar alla de uppgifter en ledare har att svara för. (Söderström, 1992; Holmberg & Henning, 2003) Då det är personen som ämnas undersökas i föreliggande uppsats menas en kombination av både ledarskap och ledning när det talas om ledaren och dennes roll. En gemensam nämnare i litteraturen som behandlar ledaren är att denne har ett ansvar och en roll att, tillsammans med andra, förverkliga uppsatta mål (Bolman & Deal, 1997). Komplexitet gör att det finns många faktorer som influerar ledarens möjligheter att klara uppgiften och kraven på en ledare kan bli både motsägelsefulla och omöjliga att uppnå (Holmberg & Henning, 2003).

Som tidigare nämnts i problemanalysen medför ett växande företag administrativa sysslor i större utsträckning. Då knappa resurser är vanligt i nyare företag är det vanligt att entreprenören tar på sig dessa sysslor och därmed kan påstås närma sig en administrativ roll. Enligt Adizes (2003) har ledaren som administratör till uppgift att planera, samordna och kontrollera det som sker inom organisationen. Administratören har till uppgift att upprätthålla driften av den etablerade verksamheten (Wihlborg, 2000). Medan Adizes (2003) menar att *"effektiv ledning av en växande organisation är en alltför komplicerad uppgift för någon individ att klara ensam"* (Ibid, s.8) har Mintzberg (1990) identifierat tio ledarroller som bör axlas för att ledarskapet ska fungera tillfredställande. Dessa har kommit att kategoriseras i tre huvudgrupper vad gäller ledaren och dennes roll: interpersonella roller, informationsroller och beslutroller vilka beskrivs närmare nedan.

3.3.1.1 Interpersonella rollen

Under den interpersonella rollen tas ledarroller upp som har att göra med kontakt med andra människor, både inom och utom organisationen. Det handlar inte bara om fysisk och verbal kontakt, utan också om hur ledaren framstår som en symbol för personer inom och utom organisationen. Dels menas att ledaren är en symbol för företaget p.g.a. den formella auktoritet som är knuten till dennes ställning. Likaså omfattas ledarens aktiviteter i samband med rekrytering och utbildning av personal, att inspirera och motivera medarbetare samt att ge riktlinjer och företa åtgärder för att de anställda ska kunna främja organisationens mål i arbetet. Vidare finns det både formella och informella aktiviteter som syftar till att utveckla relationer till personer och grupper i och utanför organisationen. Ledarens kontaktnät är en viktig källa till information och är av strategisk betydelse för organisationens förbindelser med omvärlden. (Mintzberg, 1990)

3.3.1.2 Informationsrollen

I och med den centrala position varje ledare har kommer han eller hon att ta emot mycket information. Av den anledningen kommer behandling av information därmed att bli en central

ledaruppgift. Ledare söker och mottar kontinuerligt information, vilken sätter dem i stånd att förstå vad som försiggår i organisationen och i den externa handlingsmiljön. Genom information från en rad källor övervakas organisationens utveckling och externa värdering av organisationens verksamhet. Likaså har en ledare, jämfört med underordnade, i regel en unik tillgång till extern information och kan skaffa information från alla delar av den egna organisationen. (Mintzberg, 1990) Författarna menar dock att detta i praktiken kan vara svårt, då anställda inte alltid delar med sig information och åsikter till högre instans. Informationen måste ibland bearbetas och integreras i organisationens mål och värderingar. Samt förmedlar ledaren information från organisationen till omvärlden och är på så vis företagets ansikte utåt. (ibid.)

3.3.1.3 Beslutsrollen

Den högste chefen är den som har högst formell auktoritet, den som ofta symboliskt framstår som den det är viktigast att ha med i ett beslut, och den som i många fall besitter, eller åtminstone kan få tillgång till, mest information. Därför blir han eller hon oundvikligen central i varje beslutssituation som rör företaget.

Ledaren är delaktig i aktiviteter där man tar initiativ till planerade förändringar för att dra nytta av möjligheter som kan förbättra organisationen. Här behöver chefen handgriplig information i form av stimuli, speciella händelser och ad-hoc data snarare än trender som förevisas i rutinrapporter. Likaså har ledaren att hantera kriser som uppkommer. Vidare är fördelning av resurser en central ledarskapsfunktion. Kontroll över resurser (pengar, personal, tid, material och utrustning) ger ledningen kontroll över utveckling av strategi och prioritering av vad man ska satsa på inom företaget. Ofta är även förhandling med representanter för andra organisationer eller myndighetsorgan en central ledaruppgift. Ledaren kan ge förhandlingarna trovärdighet och har auktoritet att fatta beslut för organisationens räkning. (Mintzberg, 1990)

3.3.2 Ledarskapskris

Greiner (1998) och Hatch (2002) menar att den första kris ett företag går igenom i och med sin utveckling är *ledarskapskrisen*. Denna uppstår i regel när företagets grundare "finner sig själva tyngda med ofrivilligt ledarskapsansvar" (Greiner, 1998 s 60 fritt översatt av förf.) samtidigt som de försöker agera på samma sätt som de gjorde vid starten av företaget. Uppgifter som inte alltid till fullo stämmer överens med entreprenörens tidigare sysslor uppkommer inom företaget i och med att det växer och måste lösas. Större volymer, till lika fler antal anställda, kräver mer kunskap och kompetens för ledandet inom organisationen och resulterar i att denna inte längre kan styras enbart på informellt vis. (Greiner, 1998) Att det ofta leder till just en kris menar Hatch (2002) i många fall vara behövligt för att entreprenören ska inse behovet av en professionell företagsledning. Detta då denne, eftersom företaget överlevt, anser att allt är som det borde vara. (Hatch, 2002) För att möta dessa utmaningar menar Greiner (1998) att det krävs en stark ledare och att denne allt som oftast är att inhämta externt, medan Churchill och Lewis (1983), som redan nämnts i problemanalysen ovan, menar att entreprenören har att engagera sig än mer i ledandet av företaget för att utveckling skall ske.

3.4 Tillämpning av den teoretiska referensramen

Entreprenörskapet och personen därbakom (entreprenören) kommer att analyseras utifrån ovanstående teoretiska antaganden rörande entreprenörskapet. Detta då det är just entreprenören som ämnas undersökas. Det teoretiska utgångsläget angående entreprenören, omfattande både entreprenörens karaktärsdrag, dennes prestationsmotiv, förhållande till locus of control samt förhållande till risk, anses ge en bred och omfattande bild av vad litteraturen låter utgöra just en entreprenör. Framhävas bör dock att författarna för föreliggande uppsats ej avser att mäta intervjuobjektens karaktärsdrag, utan istället beskriva intervjuobjektens egenskaper utifrån deras egna utsagor om sig själva då det är just respondenternas berättelser som avses analyseras. Målsättningen är att, utifrån att prata om de specifika individernas entreprenörskap i början och idag, kunna påtala om det har skett en förändring av denna eller ej. Då individerna är unika till sin karaktär, vilket framkommer i det empiriska materialet, är det svårt att göra generaliseringar på en större population. Detta är dock inte intentionen, utan istället att finna likheter och skillnader i materialet över hur entreprenörerna upplever och hanterar det ökade ledarskapskrav som ett växande företag för med sig.

Kapitlet angående ledarskapssituationen påtalar en teoretisk ram för hur ledarskapssituationen borde se ut i de undersökta organisationerna, men också vilka administrativa krav som kan komma att väntas av ledaren. Genom att undersöka huruvida respondenterna stämmer överens med vad som litteraturen låter utgöra en ledare inom ett företag och vad denne tillskrivs för roller kan undersökas om personen i fråga tenderar vara eller besitta egenskaper tillhörande just en ledare.

Kapitel 4

Empiriskt material

I föreliggande kapitel presenteras det empiriska material som framkommit under undersökningen. Författarna väljer att presentera de genomförda intervjuerna var för sig, varvid varje intervju delas in i två delar: Företagets utveckling samt Grundaren. Då all information i avsnitten som berör respektive grundare, som rubriceras med namnet på denne, är inhämtat genom intervju med personen ifråga är källhänvisning att finna i slutet av respektive avsnitt.

4.1 Dunderdon

Dunderdon startades 1997 av Per-Ivan Hagberg. Företaget har sitt säte i Göteborg och man sysslar med främst modekläder för yrkesarbetare. Sedan 4 år tillbaka har man även börjat tillverka och sälja arbetskläder till yrkesbutiker. I dagsläget har företaget 7 anställda, och man har också ett helägt dotterbolag i USA som har 3 anställda. Utöver detta outsourcar man vissa delar av verksamheten, exempelvis så anlitas ett företag som gör tryck på deras T-shirtar. (Hagberg, 20061129; Dunderdons hemsida, 20061126)

Dunderdon agerar på en internationell marknad. Man har distributörer i Tyskland, Italien, Finland, Danmark, samt England. Man ligger även i förhandlingar med en distributör för benelux-länderna. Utöver distributörerna har man även agenter i Spanien, Schweiz och Japan. Arbetskläderna säljs enbart i Sverige och Finland. I år gör man 20 kollektioner på företaget och merparten av dessa klädesplagg produceras i fjärran östern. (Hagberg, 20061129; Dunderdons hemsida, 20061126) Omsättningen för 2006 landade på 20 Mkr för moderbolaget. Dotterbolaget omsatte 3,5 Mkr under samma tidsperiod.

4.1.1 Företagets utveckling

Per-Ivan Hagberg ville med Dunderdon skapa ett tidlöst märke som hade det tekniska svenska tänkandet och det enkla amerikanska tänkandet. Med sin bakgrund som snickare i åtanke ville Hagberg göra modekläder främst för yrkesarbetare. Till en början tillverkade man byxor, men sortimentet kom snabbt att utvecklas. I början hade man kontor vid lilla bommen i Göteborg. Kontorsytan var på 2x5 kvm i två plan, vilket också inbegrep ett lager. Kontoret fick han låna gratis, i utbyte mot att han lagade ett fönster som var ruttet. I början fick han hjälp av en god vän. På grund av de blygsamma intäkterna fick vännen praktisera hos honom, men i takt med att försäljningen steg så fick denne relativt snabbt en fast anställning. Den första säsongen hade man 25 kunder. (Hagberg, 20061129)

Hagberg hade bestämt sig för att vända sig till en internationell marknad i ett tidigt skede, vilket också gjordes. Han ställde ut på den europeiska klädmässan Forty Degrees i London, vilket resulterade i en rad internationella kontakter. Sedan dess har exporten varit en stor del av försäljningen. I USA hade man stora problem till en början, man erbjöd sina produkter i ett 20-tal butiker men försäljningen uteblev. Detta gjorde att Hagberg och den distributör som ansvarade för den amerikanska marknaden valde att prova att sälja till "cost-price" under ett

år. Man satte också upp ett antal mål för den amerikanska marknaden, bland annat med Urban Outfitters som var en av företagets största kunder. Vidare ville man utveckla ”shop-i-shop” konceptet i vissa butiker i USA, varför även mål om detta ställdes upp. Vid slutet av året gjordes en uppföljning, vilken visade på att de uppställda målen hade uppnåtts. Detta ledde till att Hagberg valde att starta ett dotterbolag till Dunderdon med den amerikanska distributören. Idag har dotterbolaget 3 anställda. (Hagberg, 20061129)

Utvecklingen sedan starten 1997 har varit mycket god, så god att Hagberg år 2000 valde att göra en storsatsning på Dunderdon, han köpte in ett hus i Högsbo industriområde och valde samtidigt att utöka organisationen med en VD, ekonomichef, försäljningschef och en styrelse. Resultatet av satsningen blev inte som önskat, vilket ledde till en större kris för Dunderdon. Hälften av personalen fick sägas upp och Hagberg valde att själv ta tillbaka VD-rollen, vilken än idag innehas av honom. (Hagberg, 20061129)

År 2002 kom nästa stora steg i utvecklingen för Dunderdon, då man även började tillverka riktiga arbetskläder som såldes direkt till yrkesbutiker. Försäljningen av arbetskläder har utvecklats över förväntan och står idag för hälften av omsättningen i Sverige. (Hagberg, 20061129)

4.1.2 Grundaren Per-Ivan Hagberg

Per-Ivan Hagberg började sin karriär med att arbeta som snickare, men han jobbade även som modell ett par år, och flyttade då till Köpenhamn. Där jobbade han som modell två dagar i veckan och resterande tid arbetade han på lagret åt det företag som han mannekängade åt. Efter ett tag dök det upp en möjlighet att tillsammans med en annan kille börja sälja för ett klädmärke, det var på det sättet som han kom in i branschen på riktigt. *”Planen var att åka till Japan, men jag kände att det kan jag ju göra när som helst, dessutom dyker ju inte ett sånt här erbjudande upp allt för ofta.”* Under kommande år var han distributör för en rad olika klädmärken. Hagberg var även med och startade några olika klädmärken tillsammans med några andra killar. I dessa företag var han med och designade byxor och toppar och han skötte även mycket av kontakten med distributörerna utomlands. Under samma tid drev hans sambo en klädbutik i Göteborg. Butiken var en av de första att ta in europeiska street-kläder till Göteborg, vilket influerade Hagberg.

När Hagberg startade Dunderdon 1997 var han helt själv. Tanken på att starta ett eget klädmärke hade funnits i tanken långt innan, och han kände nu att han var redo att ta steget och prova på det. Han valde att direkt satsa all tid på företaget och avslutade därför alla sina andra projekt. Alla sysslor som behövde göras skötte Hagberg personligen, han designade kläderna själv, gjorde kataloger och Pr-material. Hans gedigna intresse för data gjorde att han byggde ett eget affärssystem åt Dunderdon, och han såg även till att ordna försäljning av kläderna via företagets hemsida. Allt ansvar innebar att han arbetade väldigt mycket i början, ofta från tidiga morgnar till sena kvällar. *”Det är bara hårt jobb som gäller, är man beredd på att göra det och man brinner för det är det inga problem. Man behöver inte lägga tid på det för den bara finns där, eftersom det är så jävla roligt.”* Vidare menar han att *”det finns inga genvägar i något entreprenörskap.”*

Drivkraften för Hagberg i början var att få skapa ett fantastiskt varumärke som hela världen ville ha. Pengar var aldrig något som lockade *”det är ett bra verktyg i livet men det är inget bra mål.”* Den viktigaste drivkraften för honom är alltså att få utveckla varumärket utan att

varumärket tappar i trovärdighet. Som person så beskriver sig Hagberg som en person vågar tänka nya tankar. Han menar också på att han är krävande och förstående på samma gång. Han tror också att hans sociala nätverk har varit till stor hjälp under årens lopp. Han har haft många vänner som har hjälpt och stöttat honom under åren, även om han upplever att de inte har lika stor betydelse idag för verksamheten.

Med åren upplever Hagberg att han har fått allt mer av en administrativ roll, vilket han inte gillar. Han jobbar därför på att bli mer av en entreprenör igen *"vissa får en kick av att förvalta, jag får en kick av att bygga."* Den nya rollen ser han mer som ett tvång, något som måste göras för att företaget ska kunna fortsätta utvecklas, han har således inte haft någon valmöjlighet. Det största problemet för alla administratörer enligt Hagberg är att *"man måste släcka bränder."* Med detta menar han att eftersom det är han som är ytterst ansvarig för Dunderdon idag så är det också han som i slutändan väntas lösa alla problem som uppstår. Han menar vidare att problemlösandet tar överhanden vilket leder till att han inte alltid hinner tänka på företagets utveckling. Enligt honom så är det många kollegor i andra företag som upplever samma problem, och det enda sättet att lösa detta är att bygga upp organisationen på sådant sätt att man själv får tid till att tänka. Hagberg nämner exempelvis att tiden han lägger på att svara på e-mail tar upp en betydande del av dagen, vilket han tycker är väldigt okreativt.

Hagberg upplever att det egentligen är samma drivkrafter som driver honom idag. Det som skiljer är att han har höjt ribban, eftersom han nu ser större möjligheter att utveckla både mode- och arbetskläderna. *"Har man bestigit ett berg är sannolikheten stor att man vill bestiga ett högre berg nästa gång."* Anledningen till detta tror han ligger i att han känner sig mer trygg i sin situation idag, han upplever att han har situationen under kontroll. Samtidigt så menar han på att han inte är lika riskbenägen idag som han var i början, vilket Hagberg tror beror på att han har familj och tre barn idag. Han känner dock att han saknar den riskvillighet som han hade i början och att han arbetar på att bli lika riskbenägen igen. Enligt Hagberg så måste man lära sig leva med riskerna *"Det är när man tar risker som man lever och det är först då som man blir helskärpt och fokuserad."* Han menar vidare att *"A och O i ett entreprenörskap är att våga misslyckas och våga göra fel. Det finns många vetare i samhället som vet allt men som aldrig vågar göra något."*

Hagberg har rollen som VD idag och han upplever att han har god koll och kontroll över vad som händer på företaget, ibland lite för mycket koll och kontroll vilket beror på att han har svårt att släppa vissa bitar. Han vill veta allt som händer. Hagberg menar på att man måste förlita sig på andra medarbetare, det är därför viktigt att skaffa bra medarbetare. *"Många entreprenörer stupar eller tappar medarbetare på att man inte vågar släppa."* Han tror ändå att han vågar släppa allt mer idag, men inte allt som skulle behöva släppas, vilket han anser vara det största hindret idag. *"Det svåraste i ett entreprenörskap är att man i början gör allting själv, när företaget sedan utvecklas är risken stor att man blir en bromskloss."* Som det ser ut på Dunderdon idag så har alla anställda ett eget ansvarsområde, men alla hjälper alla så långt det går. Hagbergs ansvarsområde är dels den övergripande driften men även stora delar av den kreativa sidan, såsom utveckling av nya kollektioner och fotografering. Det är den kreativa biten som ger en kick för Hagberg. Han är också den som är främst ansvarig för rekrytering och utbildning av personal. Att vara ansiktet utåt för hela världen ligger också på Hagbergs bord. Hagberg menar på att en duktig VD kan delegera sitt arbete, vilket han ofta kan uppleva som ett problem. *"Man måste våga ta rollen att delegera, och inte få samvetskväl för att man belastar en annan person med arbete."*

Eftersom det är den kreativa biten som Hagberg tycker är roligast så kan han också tänka sig att släppa VD-skapet i framtiden, och i sådana fall till sin amerikanska kompanjon. Hagberg vill även i framtiden fortsätta att utveckla Dunderdon så mycket som möjligt, där han bland annat skulle vilja se fler butiker på företagets ”key-markets”. (Hagberg, 20061129)

4.2 Stylein

Ungefär vid årsskiftet 2000/2001 grundades Stylein av Elin Nyström. Grunden för företaget lades medan grundaren fortfarande var bosatt i New York/USA, men själva starten för företaget kom först när hon flyttat tillbaka till hemstaden Göteborg. Från att ha designat både herr- och damkollektioner har Stylein sedan hösten 2006 valt att inrikta sig på damkläder. Idag sysselsätter företaget tre personer på heltid, en säljare som är anställd på deltid samt en Art Director som konsulteras utöver de praktikanter och extraanställda som vanligtvis brukar utgöra extra resurser i verksamheten under helger. Cirka 70 % av omsättningen relateras till den svenska marknaden medan resterande del är ett resultat av en internationell satsning med återförsäljare i sex andra länder. År 2004 omsatte företaget cirka 350 000 SEK medan omsättningen för år 2005 var omsättningen uppe i cirka en miljon kronor (uppgifter för 2006 finns ej att tillgå). (Nyström, 20061129; Styleins hemsida, 20061125)

4.2.1 Företagets utveckling

Då grundandet av Stylein är att föra tillbaka på en enskild grundare var denna den enda som sysselsattes av verksamheten vid begynnelsen. För att få en mer professionell atmosfär och möjlighet till att expandera hyrdes Stylein in i ett kreativt kollektiv tillsammans med bland annat en frisör. Genom försäljning till fler och fler butiker nationellt har mer kapital kommit in i firman och verksamheten har kunnat sysselsätta fler personer. I början var det främst i form av praktikanter, vilka i ett senare skede anställdes i företaget. Den första internationella ordern är att betrakta som en viktig hållpunkt i företagets historia, enligt grundaren, VD:n och chefdesignern Elin Nyström. Vid denna tidpunkt sysselsatte verksamheten Nyström på heltid samt en person som arbetade extra i verksamheten. Genom att tidigt fokusera på en internationell marknad har den nationella marknaden blivit något som ”*man mer får på köpet*” (Nyström, 20061129) inom Stylein. Idag sysselsätter företaget som nämnts ovan två personer på heltid utöver grundaren varav den ena har titeln designer medan den andres funktion är mer att betrakta som allt-i-allo. Även en säljare är anställd på deltid och produkterna distribueras ”*från Gävle i norr, till Malmö i söder främst i enskilda butiker*” (Nyström, 20061129) samt i dagsläget till en butikskedja i Japan, enskilda butiker i USA och Förenade Arabemiraten, samt tre länder inom EU. (Nyström, 20061129; Styleins hemsida, 20061125)

Sedan företagets start sys nästan alla kläder i ateljén. Dock står verksamheten i skrivande stund inför en förändring då den fortsättningsvis kommer att bedrivas i egen lokal. Produktionskapaciteten har inte räckt till produktion av herrkläder, men med de nya och rymligare lokalerna väntas denna produktion kunna återupptas. Idag ligger företaget dessutom i förhandlingar med en eventuell investerare. Om det hela går i hamn väntas företaget inom snar framtid sysselsätta ytterligare två eller tre anställda. Utöver detta finns planer på att utöka verksamheten med ytterligare ett märke som kommer att säljas till en bredare målgrupp. (Nyström, 20061129)

4.2.2 Grundaren Elin Nyström

Elin Nyström påbörjade studier vid FIT (Fashion Institute of Technology) i New York och jobbade extra med bland annat kreativa inspirationsmoden som inte är direkt riktat mot någon speciell kund utan mer en kreativ och konstnärlig process. Tanken att göra något själv föddes och Nyström fann sin passion i att göra kläder. Stylein var född, åtminstone var fröet sått. När Nyström senare avbröt sina studier och flyttade tillbaka till hemstaden Göteborg arbetade hon extra i butik för att vid sidan av kunna syssla med egen produktion av kläder. Nyström menar att framgången med företaget är att föra tillbaka på hennes uppfostran som elitgymnast. *”Jag är uppfostrad i en väldigt prestationsriktad miljö, om än en väldigt sund sådan. Idrott ... är ju inte entreprenörskap men ett sätt att leva och ett sätt att titta på sina framgångar på både gott och ont”*. Vad gäller mål och vision med Stylein framhäver Nyström att hon inte hade så stora mål från början utan att det är något som har vuxit med tiden. I början var det mer ett frö och att likna vid en snöbollseffekt som växer och växer samtidigt som passionen för kläder stod i centrum. De drivkrafter som låg bakom Nyströms beslut att driva eget företag menar hon själv vara svårt att sätta ord på. *”Undermedvetna tankar är viktigt. Det finns många sidor som drev till valet att bli entreprenör och kreatör; det finns en exhibionistisk sida, en egocentrisk sida etc. När jag ser en kund gå omkring i mina saker på gatan är det en otrolig känsla och ger en skön feedback”*. Även om Nyström tycker sig ha fått mycket stöd i sin omgivning under uppstartandet av Stylein, bland annat av vänner och familj, tycker hon sig inte kunna se någon eller några som kan uttalas som konkret hjälpende hand. Detta är dock något som hon emellanåt har önskat sig.

Vad det gäller risktagande anser Nyström sig själv vara mer benägen att ta risker än gemene man. Med detta menar hon att hon är *”skönt naiv”* och att hon åtminstone i början av verksamheten var väldigt omedveten om de risker som finns, även om hon anser att dessa gjort sig mer påtagliga idag, främst genom att andra påtalat vilka risker ett nytt företag kan råka ut för. *”Den enda risken man tar är att misslyckas. De egna förväntningarna är mycket farligare än andras”*. Inför varje ny kollektion uppstår en form av en kris inom företaget. *”Jag måste prestera, jag måste komma med något nytt. Man är inte bättre än sitt senaste plagg.”* Även om man är nöjd med sin senaste kollektion kan det få komplikationer. *”Det är inte så lekfullt längre. Hur ska jag någonsin kunna göra något som toppar det igen? Det är därför det inte är någon lek, det är därför inte alla kan göra det. Annars hade det varit enkelt.”* Nyström ser det som en viktig uppgift att försöka hitta en balans i det formella och organiserade kontra kreativiteten i verksamheten. *”Jag är rädd för att det ska bli för formellt och organiserat då jag vet var min egen kreativitet föds och det är inte i ett företag som hålls formellt och organiserat.”* Denna balans är något Nyström tycker sig ha kommit att tänka på under de senaste sex månaderna. *”I början behövde man ju inte tänka så mycket alls.”* Hittills hålls inga organiserade möten inom organisationen och kommunikation och information sprids snabbt och löpande mellan de anställda då det fysiska avståndet är litet. *”Jag kan känna att jag hamnat efter lite, inte kommit ikapp min egen utveckling. Jag har inte kommit igång med rutiner än. Men så sker ju all kommunikation på något sätt ändå, även om jag inte alltid kan påstå att jag hinner ta del av all information som de andra sitter inne med. Tiden räcker inte till allt.”* I framtiden kan Nyström väl föreställa sig att det kommer ske regelbundna möten på Stylein så att alla kan informeras om vad som händer inom organisationen. Likaså tas beslut allt som oftast tillsammans även om det i slutändan är Nyström som både har sista ordet och får ta ansvaret ifall något går fel.

Än idag är Nyström ensam ägare av Stylein och innehar även position som VD och chefsdesigner i företaget. Från att i början av verksamheten ha kunnat *”klippa tretton toppar,*

trycka screenprints och samtidigt prata i telefon och äta lunch” en vanlig arbetsdag präglas Nyströms arbete idag av mycket mer tid framför datorn. Det är många e-mail som ska skickas, samtal som ska föras osv. Vidare menar hon att hon på sina sätt alltid arbetar. Vart hon än går finner hon känslan att hon förkroppsligar företaget Stylein och att hon aldrig riktigt skiljs åt från företaget. Det är många bitar av den dagliga verksamheten som ligger på Nyströms bord. Samtidigt som hon är företagets ansikte utåt och den som befinner sig på mässor och tar kontakt med nya kunder är det även hon som skickar ut fakturor till kunderna, betalar företagets fakturor samt sköter bokföringen. Det är en dubbel känsla inför vissa av uppgifterna. *”Nu känner jag att jag kan behärska ekonomibiten men det är ingenting jag egentligen skall göra känner jag. Det finns ju bara ett visst antal minuter per dygn. Jag får ju inte lägga för mycket tid på att ringa kunder och jaga efterblivna betalningar, det ska jag egentligen ha någon annan att göra. Men det är bara att acceptera fakta, just nu har jag inte råd att anställa någon för det.”* Hon funderar ofta över vad som är bäst för henne att lägga sin tid på och hittills anser hon *”att fronta företaget och vara dess ansikte utåt”* tillhör de viktigaste uppgifterna, men att hon även vill skapa nya produkter, även om tiden inte alltid räcker till. Delar av kontakten med omvärlden är dock förlagd på den deltidsanställda säljaren. En hel del av Nyströms tid går även åt att skapa nya och underhålla gamla kontakter då hon anser att kontaktnät är en av de viktigaste ingredienserna i ett lyckat företagande.

Vidare anser Nyström det väldigt skönt att ha folk att arbeta med idag. *”Jag har inget behov av en one woman show längre för det är så mycket feedback till mig som person ändå. Jag skulle hellre tona ner det och lyfta fram teamet. Mina medarbetare sitter på kunskaper och kvaliteter som jag inte har. Det är så himla nödvändigt att ha ett team för att orka med och att klara tempot.”* Samtidigt framhäver Nyström att hon själv anser att hennes arbete idag präglas av att just entusiasmera andra samt att delegera uppgifter i mycket större utsträckning än tidigare, även om det sistnämnda främst åligger en av de anställda vad gäller den löpande produktionen.

Att låta avgörande beslut fattas utan Nyströms in- och påverkan är inte aktuellt. *”Det finns så många kunskaper man kan ta in externt, men att hitta någon som har det drivet och de visioner som jag har är svårt. Jag har svårt att föreställa mig att lämna VD-rollen helt. Kanske i framtiden, men inte just nu.”* Å andra sidan tror Nyström att hennes roll inom företaget kan komma att ta en mer kreativ riktning om det kommer till ett avtal med de investerare som en dialog förs med i skrivande stund, då dessa kan komma att kräva att någon annan intar VD-rollen. Detta ser hon både som lockande och lite skrämmande, men å andra sidan *”är det läskigt med alla förändringar när de är nya i tanken.”* Vidare anser hon att visioner kan vara svårt att forma och hålla fast. *”Självklart vill man bli bättre och större hela tiden. Främst handlar det om den internationella marknaden, att ta det ett steg längre. Ett tag var jag inne på att jag hittat en nivå som jag tyckte om men sen kom jag på att jag kan inte hålla på att säga så för jag strävar ju hela tiden framåt ändå. Det blev krock med att försöka bibehålla nivån så jag la ner det.”* Däremot är hon säker på att hon vill fortsätta med Stylein och liknar företaget vid ett barn. Endast genom att *”löpa hela linan ut får man se hur stort det kan bli.”* Dessutom menar Nyström att en tillväxt för företaget ger henne chans att avlöna sina anställda högre än fallet är idag och det är en önskan från grundarens, VD:ns och chefdesignerns sida: att även om fem år driva Stylein som ett framgångsrikt modeföretag med sin bas i Sverige.

4.3 Julian Red

Julian Red grundades av Mattias Lind och registrerades som företag i mars 2003. Sedan sensommaren 2006 är Julian Red registrerat som aktiebolag med en omsättning på cirka 2,1 Mkr under det första året varav den svenska marknaden står för cirka 70 %. Utöver Internethandeln finns Julian Reds produkter i Japan och i mindre skala även i USA. Idag har företaget tre personer anställda på heltid och hyr emellanåt in externa resurser, exempelvis i form av en skräddare som syr upp prover innan de går till produktion. Idag bedrivs verksamheten i den lilla orten Fengersfors, beläget strax utanför Åmål i Dalsland.

4.3.1 Företagets utveckling

År 2002 började Mattias Lind att sy jeans åt vänner och vänners vänner. Samma vår producerades strax över ett hundra par jeans och Julian Reds lokal var del av ett kollektiv i Göteborg för olika kreativa personer. Företaget gick med förlust då kostnaderna för jeansen var större än intäkterna från de två butiker, en belägen i Göteborg och en i Stockholm, som var först med att distribuera jeansen med namnet Julian Red. Hösten 2003 ingicks ett avtal med ett produktionsbolag som gav en kredit, då Julian Red mer eller mindre var barskrapat och konkursfärdigt. (Lind, 20061130)

Inför höstkollektionen 2005 slöts ett avtal med en agentur som fortsättningsvis skulle sköta försäljningen. Detta gav ett lyft vad gäller försäljningen och de resurser detta medförde bidrog till möjlighet att utveckla fler produkter. Under samma höst fick företaget tillökning i form av en praktikant som idag är fastanställd och främst designar damkollektioner. En extern VD togs in i företaget under hösten 2006 för att ansvara för försäljning och marknad och planer finns på en fjärde anställning i form av en innesäljare till början av år 2007. Produktion sker idag i Turkiet och i Portugal med hjälp av producenter vilket innebär att ingen från företaget behöver vara på plats för produktionen och produktionsbolaget har varit detsamma sedan grundandet. Inför år 2007 planeras även ett samarbete med en tysk agentur för att på så vis även ta sig in på denna marknad och det är just en större internationell andel som företaget siktar på, även om den svenska marknaden ses som oerhört viktig då den ger en snabb respons. Tillväxten sker redan idag främst internationellt. (Lind, 20061130)

4.3.2 Grundaren Mattias Lind

Lind är i grund och botten ingenjör. Både under studietiden på Chalmers i Göteborg och efter avslutade studier arbetade han extra i klädbutik och han har även parallellt sytt ett fåtal plagg hemma. Även under starten av företaget Julian Red arbetade Lind i klädbutik och har allteftersom trappat ner på detta för att ge mer och mer utrymme åt att kunna ägna sig åt Julian Red. Från att vid starten av företaget ha gjort alla sysslor som ingick i verksamheten är Linds huvudsakliga uppgift idag herrkollektioner, men även otaliga andra sysslor faller på hans bord. En anställd designer koncentrerar sig främst på damkollektionerna. Dock är samarbetet och kommunikationen mellan de två designerna påtaglig och *”varje morgon hålls frukostmöte och man tjänar mycket på att vara strukturerad. Jag var jättestressad hela tiden och Anna (anställd designer, förf. anm.) förstod inte riktigt vad som skulle hända.”* Genom att dela upp mötena säsongvis tycker Lind att kommunikationen fått en struktur som han anser passa dem och framhäver att han anser dessa vara väldigt hjälpsamma för att alla ska ha samma förståelse för vad som händer i företaget. I början var Lind den ende som

representerade Julian Red på mässorna vilket han idag ifrågasätter. Även om *”det kanske har viss charm när man är så pass liten. Kanske var det just detta som lockade folk?”* Utöver de två designerna sysselsätter Julian Red en VD som togs in i verksamheten under sensommaren 2006 för att ta över vissa sysslor i verksamheten.

Lind har idag väldigt många olika sysslor och beroende av säsong ser vardagen olik ut. *”Några färre uppgifter ska det dock bli. Jag har tyckt att det senaste året har varit väldigt påfrestande, just att ha allting själv. Listorna på skrivbordet har bara vuxit och när jag blivit av med något har tre nya grejor tillkommit.”* Tanken är att VD:n ska ansvara för marknad och ekonomi medan Lind ska koncentrera sig på produktionen och den kreativa delen. *”Jag kommer att fördela ut ansvaret fullt ut i praktiken men sen är ju frågan hur lång tid det tar känslomässigt. Att man inte vill lägga sig i. Jag skulle förlora ett slag om jag skulle lämna över all design och bara bli en slags lirare som glider omkring.”* Hur arbetet och ansvarsområdena är tänkta att delas upp är tydligt. *”Kommunikationen är rak mellan oss på Julian Red och allt som ligger inom designen ska VD:n inte ens tycka något om. Förutom ifall det är vissa material som är idiotiska av någon anledning. Det kommer nog komma till en liten fight mellan designen och ekonomen i företaget när det gäller sådana saker. Tanken är ju att jag ska släppa hela den biten, marknad och ekonomi. Det kan nog bli lite svårt.”* Dock har exempelvis den tidskrävande faktureringen och utskicket av produkter fördelats till VD:ns bord istället för Linds. Fundering finns på att hyra in denna tjänst då det *”inte riktigt finns någon som har tid eller till uppgift att driva in fakturor som inte betalas.”* Att andra tar över delar inom verksamheten som Lind tidigare själv haft hand om är inte helt problemfritt, åtminstone inte på ett personligt plan. *”Jag är nog lite kontrollbenägen. Men om allt som kommer fram från Julian Red skulle vara från mig, från själen, vore det helt omöjligt att blanda in någon annan. Och det börjar gå upp för mig att det inte fungerar så.”* Genom en stegvis förändring är ansvarsfördelningen på väg att genomföras i praktiken. *”Till exempel kommer delar av kontoret att flyttas till Stockholm medan design och produktion blir kvar i Fengersfors och det kommer framförallt att släppa på kontrollen. Det är lite otäckt men jag tror det är jävligt bra.”* Vidare framhäver Lind att VD:n är mer riskbenägen än honom själv. Det var delvis av denna anledning VD:n togs in i företaget då Lind ansåg sig ha nått den maxgräns dit han kunde ta verksamheten. Dessutom ansåg han sig varken ha ork eller tid att göra allt själv.

Visionen var inte att bli en stor företagsledare när Lind startade Julian Red. *”Drömmen började med att vilja göra design och att göra kläder och att kunna leva på det.”* Första målet var att göra en produktion, andra att göra produktion i fabrik medan det tredje målet bestod av att sälja internationellt. Dessa mål, samt att kunna leva på det själv, vilket utgör det fjärde målet, har idag uppnåtts. Det framtida målet som verksamheten har att inbringa är att företaget även ska kunna ha fler anställda som kan leva på verksamheten. Dessa mål stod klart för Lind redan då han startade verksamheten. Pengar har redan från början varit en form av drivkraft och allteftersom tilltagit i styrka då de idag känns viktigare än förut då det är mer som står på spel. Ett av de kvarstående målen är att få företaget till en omsättning om 50 Mkr och att ha fler anställda. *”Jag har inte spikat det än ... men kanske ska det vara någon annan på toppen där då.”*

Även om Lind själv anser att han arbetat för att nå dit han och märket och företaget Julian Red är idag har även turen varit på hans sida. När han lade projektet Julian Red åt sidan under hösten 2003, då resurserna var slut, ringde ett produktionsbolag upp honom. De gick in med kredit tills möjlighet till betalning fanns och sedan *”har det rullat på.”* Likaså har många andra märken och deras designer och anställda varit till god hjälp genom att ha nämnt Julian

Red i sammanhang som lett till att inköpare fått upp ögonen för märket. Det är just denna kontaktyta som Lind menar vara viktig i branschen och även en av hans personliga egenskaper: social med många vänner. Därutöver har han övertalat sig själv ”att vara naiv då det alltid funnits i tanken att vara på de stora klädkedjorna som säljer trendiga kläder”. Likaså framhäver han sin allmänna begåvning som ytterligare ett utmärkande drag för honom själv och menar vidare att han har en förmåga att få folk att vilja arbeta tillsammans mot samma mål. Detta är något Lind anser sig ha varit bra på redan från Julian Reds första dag. Åtminstone i Sverige ser Lind sig vara ansiktet utåt för företaget. ”Mycket för att jag träffade dem (butiksinnehavarna, förf. anm.) själv i början.” Å andra sidan möts köpare idag av agenturens personal. Utomlands är det främst säljarna som representerar företaget och märket Julian Red.

Lind framhäver att han inte vet hur det ser ut i andra branscher, men anser att det för företag i modebranschen ”är många tunga lass att dra. Sälj är en stor och tung bit ... och produktion borde vara enkelt. Har man pengar att betala med så får man också saker gjorda. Men det fungerar inte så. Allting blir alltid fel några gånger. Även om man betalar för leverans en viss dag kan det skilja på två månader. Det är för många tröga moment.” Vidare liknar han branschen vid ”en rörmokarbransch i grunden och sen kommer det någon konstnärsgrej in i det. Det funkar liksom inte.”

Företagets policy och vad de är och står för, kort och koncist, finns i skrivande stund inte en gång för alla präntat på papper. ”Det finns väl där, och har satts på papper när frågan kommit upp. Men det växlar lite och är inget som står ännu. Det tror jag är en väldigt viktig grej. Man kan säkert sälja in ett helt märke på att man har en bra sammanfattning vad man står för och vilka man är.”

(Lind, 20061130)

4.4 F-Division

F-Division grundades år 2002 av Måns Månsson som en enskild firma. Affärsidén var till en början att fungera som agentur för olika skomärken, men snart kom även ett eget skomärke att innefattas liksom andra typer av produkter, som exempelvis egendesignade lampor under varumärket Pimpish Lights. Idag har man det egna skomärket Lusifer som säljs i Sverige, Danmark, Schweiz, Nederländerna samt USA. Utöver detta är man generalagent i Sverige för varumärken som Le Cog Sportif, Unisaka Tiger. I dagsläget har man två anställda, och man har även två praktikanter som hjälper till. Omsättningen 2005 landade på en och en halv miljon och för räkenskapsåret 2006 väntas omsättningen bli 3 Mkr. Man har kontor och showroom i centrala Göteborg. (Månsson, 20061211)

4.4.1 Företagets utveckling

Efter att Måns Månsson i två år hade drivit ett handelsbolag tillsammans med en kompanjon så kände han att det var dags att gå skilda vägar. Kompanjonen var mer inriktad mot försäljning av skor gentemot butik, medan Månsson själv hellre ville syssla med produktion. Resultatet blev att de la ner handelsbolaget och Månsson startade istället en enskild firma under namnet F-Division. Till en början var företaget endast generalagent åt ett antal internationella skomärken. Exempelvis hade han i ett tidigt stadium ett skomärke som hette

Camper tillsammans med en kille från Danmark. Där blev han lurad av sin kompanjon, vilket blev väldigt kännbart ekonomiskt. Månsson räknar med att det kostade honom 200-300 tusen kronor. Han menar att *"man får lära sig den hårda vägen."* det största märket man har är Le Coq Sportif, som säljer väldigt bra i Sverige, uppskattningsvis cirka 25 000 par per år. I början satt man i Lyckos bryggeri ute i Mölndal i Göteborg. Där hade man ett 80 kvadratmeter stort kontor som man fick hyra till ett förmånligt pris. Vissa nackdelar fanns dock med lokalen, bland annat att det var jättekallt på vintern. Ett år efter starten av företaget blev Månsson kontaktad av en student vid namn Sara-Lotta Cederwall som skulle göra ett projekt om skor i skolan. Han tittade på de skisser hon hade på nya skomodeller och kände att hon var duktig och att de skulle kunna göra något tillsammans. Därför startades varumärket Lusifer som en del av F-Division där målsättningen var att bygga upp ett varumärke som bygger på kvalitet och en enkel men ändå utmanande design. Hösten 2005 så flyttade man in i nuvarande lokaler på Surbrunnsgatan 6 i Göteborg. (Månsson, 20061211)

Nästa höst kommer man att göra ett nytt skomärke som går under namnet Sneaky Steve. Tanken är att göra en billig sko, där samma lågpristänk som kläd/skomärket Cheap Monday tillämpar kommer att användas. Månsson tror att utvecklandet av ett nytt varumärke kan bli mycket framgångsrikt, då man har tillgång till väldigt kompetenta designers som är mycket duktiga på att ta fram nya skomodeller. Ett nytt projekt inom ett annat segment har också nyligen startats, här handlar det om lampor som man marknadsför under märket Pimpish Lights. Att designa lampor är ett helt nytt affärsområde för F-Division och de första produkterna kommer att komma ut på marknaden hösten 2007. Månsson påpekar att de arbetar mycket i projektform där varje kollektion inom varje produktlinje utgör ett eget projekt. Ytterligare ett projekt ligger i startgroparna, varumärket Lusifer kommer att utvecklas att även innefatta barnskor, som då kommer att gå under namnet Little Lusifer. Alla modeller till den första kollektionen är redan framtagna och kommer även de att börja säljas under hösten 2007. (Månsson, 20061211)

Till våren kommer man även att expandera ytterligare och ta in en säljare och eventuellt en till designer. Vilket kommer resultera i att man då blir totalt 4 anställda. Omsättningen har ökat stadigt sedan starten och år 2005 omsatte F-Division en och en halv miljon kronor, för att i år omsätta 3 Mkr. Målsättningen är att omsätta åtta miljoner nästkommande år. Om fem år tror Månsson att F-Division kommer att ha utökat sitt produktutbud och kunna erbjuda ett bredare sortiment. Här nämns möbler och accessoarer som möjliga nya produktkategorier. Målsättningen är att ha tio anställda och man kommer att ha utökad kontorsytan i de befintliga lokalerna för att kunna klara av expansionen. Vidare så hoppas Månsson att man än mer agerar på en internationell marknad. Företaget har idag ingen uttalad eller nedskreven policy, även om den finns i Månssons huvud. (Månsson, 20061211)

4.4.2 Grundaren Måns Månsson

Måns Månsson är utbildad elektriker och arbetade under en kort period i sin ungdom som detta. Månsson har arbetat inom skobranschen i tolv år. Han började sin karriär på stadium, där han fick börja på skoavdelningen. Han blev snart ansvarig för avdelningen, men kände ändå att han där inte utvecklades tillräckligt mycket. Ett erbjudande om att bli säljare på ett företag vid namn Selective Brands dök upp, vilket han valde att hoppa på. Han sålde där skor av märket Caterpillar. Efter en tid blev han tillfrågad om han ville bli försäljningschef för skodelen i Skandinavien för brittiska Paul Smith. Han fick även vara med och producera skomärket Roadrunner. Han både designade och sålde dessa, och det var här som intresset för

att skapa något eget väcktes. Han ville börja producera egna skor. Månsson hade nu byggt upp ett omfattande nätverk inom skobranschen och han kände att han skulle vilja prova på att starta eget. *"Kontakt nät är jätte viktigt, jag har byggt upp mitt kontakt nät under tiden som jag har jobbat, det är a och o med ett kontakt nät"* Han startade ett handelsbolag tillsammans med en kille som jobbade på kläd kedjan Solo. Man valde dock att gå skilda vägar redan efter två år. Kompanjonen ville rikta in sig mer mot försäljning gentemot butik, medan Månsson ville rikta in sig på egenproduktion. Resultatet blev att Månsson startade en enskild firma under namnet F-Division.

Drivkraften i början för Månsson var att få starta och driva ett framgångsrikt skoföretag. Det var först när studenten Sara-Lotta Cederwall kontaktade honom och visade upp skisser och idéer på nya skomodeller som han kände att han på allvar skulle kunna satsa på att skapa ett eget skomärke. *"jag har idéerna, men jag kan inte få ut dom på samma sätt. Det krävs oftast ett bollplank och det krävs två personer för att kunna göra någonting. Det är svårt att dra allting själv och det bli inte heller roligt. Det är mycket roligare om man är två."* Månsson kände att Sara-Lotta kompletterade honom på ett bra sätt på designområdet och ett samarbete inleddes, som resulterade i skomärket Lusifer.

De tre första åren upplevde han som jobbiga. Han menar att *" de tre första åren var riktiga hundår"*, vilket han tror till viss del kan bero att han inte har haft någon mentor som han har kunnat vända sig till när svårigheter har uppstått. *"Jag kan känna att jag har saknat en mentor som jag har kunnat rådfråga, det hade underlättat. Den enda hjälpen jag har fått är av min revisor."* Samtidigt menar han på att han är väldigt härdig och brukar lösa det mesta på egen hand, vilket har gjort att han ändå har klarat sig väldigt bra. Som tidigare nämnts så menar Månsson på att just kontaktnätverket är jätte viktigt. Samtidigt menar han på att det är vissa som behöver det o andra som inte behöver det. *"Även om man har ett stort kontakt nät så behöver man inte utnyttja det."* Det är också väldigt tidskrävande att underhålla det. *"Ibland känner jag att jag inte orkar ringa om det verkligen inte är nöd."*

Som person ser sig Månsson som väldigt driven. Han tycker om att möta nya utmaningar och ser affärsmöjligheter i de flesta situationer. *"Jag kan nämna ett exempel som jag tycker är väldigt talande. Jag gillar lukt ljus och skulle köpa nya för ett tag sen. De visade sig vara jättedyra. Då kollade jag upp vem som levererade till Sverige o köpte in ett parti som jag sedan kunde sälja mycket billigare, till vänner och så fick jag ju ett litet lager själv också."* Han menar därför att han fortfarande ser sig som entreprenör, eftersom han fortfarande ser glädjen i att se och hitta nya saker som kan utvecklas eller göras billigare. Vidare så ser han sig som väldigt ambitiös och noggrann i allt som han företar sig. *"Ska man göra något så är det lika bra att göra det ordentligt."* Månsson har även ett gott ekonomiskt sinne, där han tar alla möjligheter som finns att kapa kostnader för produktion, marknadsföring eller något annat område. *"Det gör ont i hjärtat när man betalar för mycket."* Han ser sig själv som mycket riskbenägen; *"Jag har aldrig haft några problem att satsa pengar på något som jag tror på."* Samtidigt så menar han på att han kanske till och med är mer riskbenägen nu än vad han var vid starten av företaget. Detta tror han beror på att han idag har en liten ekonomisk buffert, vilket gör att effekten av felsatsningar inte blir lika kännbar. Vidare ställer han ständigt upp nya mål som han vill nå: *"Det är viktigt att ha saker framför sig hela tiden, tycker jag."* Här kan satsningen på lampor och barnskor nämnas. En av Månssons viktigaste egenskaper, enligt honom själv, är att han är duktig på att motivera sina medarbetare och *"att få folk att göra sin arbetsuppgift och att göra det med bravur."*

Månsson arbetar på F-Division i egenskap av VD och det är han som står ansvarig för det mesta som sker. En vanlig arbetsdag innehåller väldigt varierande moment. Till att börja med är det många e-mail som skall besvaras. Detta är något som han upplever ha blivit allt mer omfattande idag, vilket han visserligen tycker är logiskt, eftersom företaget har fler kunder i dagsläget. *"Det är jag som drar i alla trådar på kontoret, jag måste se till så att de projektanställda har jobb hela tiden."* Att sköta de projektanställda tar upp mycket tid, men han påpekar att de är väldigt duktiga, en av praktikanterna har varit där så pass länge att hon idag är så gott som självgående. Vidare sköter han kontakten med distributörer och agenter och eftersom det är han som är ansvarig för ekonomin så betalar han även fakturor och löner. Under vissa perioder är det väldigt mycket jobb med de nya kollektioner som ska lanseras. Månsson vill påpeka att även om det är han som står ytterst ansvarig för det som sker så får ändå de anställda/projektanställda ta ett stort ansvar. Han upplever att han inte har några som helst problem att delegera ansvar: *"Det är väldigt enkelt, när du litar på någon till hundra procent, vet att de gör ett bra arbete och du har förtroende för personen så är det inga som helst problem att släppa saker vidare"* Han påpekar också att när de anställda gjort färdigt en uppgift så brukar han, tillsammans med den anställde gå igenom vad som har åstadkommit. Han vill också betona att han ser dem som ett sammansvetsat team som jobbar tillsammans

Idag har man inga konkreta möten på F-Division, utan informationsspridning sker informellt. Eftersom som man sitter så nära varandra så pratar man med varandra när det behövs. Han tycker att det funkar väldigt bra idag, men han är samtidigt medveten om att när de växer så kommer möten att behöva struktureras upp, mycket på grund av att den säljare som man planerar att anställa kommer vara ute på fältet och inte ta del av det som sägs på dagarna *"jag tror att vi kommer ha möten 1 gång i månaden inom en snar framtid"*

Månsson känner att han har vuxit in i chefsrollen och tror att han är en bra chef, det är åtminstone hans förhoppning. *"De anställda är jätteglada, de har roligt när de jobbar i alla fall och de jobbar väldigt hårt. Man behöver inte säga till dom vad de ska tänka på, då känner man att man har gjort ett bra jobb."* Månsson tror att det kommer att dröja länge innan han släpper makten över företaget, om han gör det överhuvudtaget. Planen är att ta in en säljare som sedan kan bli hans högra hand och få en ledande roll i organisationen. Tanken är att han ska få göra det som Månsson inte hinner med. *"Jag kommer nog alltid fortsätta med att vara VD och vara den som slutgiltigt bestämmer vad som ska göras."* Månsson framhåller också att det är han som är företagets ansikte utåt, men att det sedan även kan bli säljaren som blir det, eftersom det då främst kommer vara denne som sköter de huvudsakliga kontakterna med kunderna.

(Månsson, 20061211)

4.5 Velour

Velour startades år 2001 av Per Andersson och Johan Lundell. Företaget har sedan starten varit ett aktiebolag som har sitt säte i Göteborg. Man tillverkar, vad man själv väljer att kalla för, sofistikerad streetwear. Till en början designades bara herrkläder, men idag har man utvecklat kollektionen till att även gälla damkläder. Idag har Velour sju heltidsanställda, och utöver det några praktikanter och frilansare. (Andersson, 20061214)

Velour agrar på en internationell marknad och idag finns deras produkter i tolv länder. Totalt säljs velourkläder i dagsläget i 103 butiker. Företaget har sedan starten haft en stabil tillväxt.

Omsättningen första året uppgick till 2,1 Mkr, medan den siffran för 2006 uppgår till 14 Mkr. (Andersson, 20061214)

4.5.1 Företagets utveckling

Per Andersson fick tankarna om att starta ett eget klädmärke från den klädbutik han drev under sin studietid. Intresset för mode och design hade successivt vuxit fram och han ville nu sätta ett nytt streetmärke till världen. Tillsammans med en av de anställda från butiken Nostalgï, Johan Lundell, utvecklades den första kollektionen våren 2001. Den bestod av fem plagg. Under hösten samma år registrerades aktiebolaget Velour. Till en början såldes endast märket i den egna butiken. Den första stora kunden blev Solo, som i ett tidigt skede valde att ta in det nya varumärket. *”Det var en väldigt stor och viktig milstolpe att få in Solo som kund precis i början. Det gav bekräftelsen att det här är bärkraftigt, det håller utöver den egna butiken. Det var ett stort steg.”* Kort därefter valde man att ta in en heltidsanställd som skulle ansvara för den tilltänkta damkollektionen. Det blev Lisa Alexandersson som, efter avslutad designutbildning, fick ta på sig det ansvaret. *”Det var en helt ny dimension för Velour som varumärke. Det blev att man jobbade efter kollektion istället för som tidigare då det var plagg för plagg.”* (Andersson, 20061214)

Efter två år valde Lundell att sluta på Velour, mycket på grund av att de två grundarna hade olika målsättningar om vart man ville ta företaget, men också för att han upplevde att Velour hade blivit allt för tidskrävande. Istället togs Andreas Remling in i företaget, en gammal vän till Andersson, som bland annat hade varit med och startat butiken Nostalgï. Remling hade erfarenhet från att starta upp andra bolag tidigare, men hade också erfarenhet från att ha arbetat åt stora företag. Remling hade således kompetensen, och blev därför tilldelad VD-rollen i Velour. Andersson menar på att *”han är en sån person som inte bara vänder papper”* och att *”det här är annorlunda jämfört med att kontrollera ett stort bolag, man måste vara händig och kreativ på ett annat sätt, och Andreas är ju den personen”*. (Andersson, 20061214)

Sommaren 2005 hade företaget sin första stora modevisning. Detta var en stor händelse för Velour, då man tidigare inte arbetat speciellt mycket med marknadsföring. Visningen gjorde att företaget fick ett stort gensvar i modevärlden och försäljningen ökade kraftigt. Sommaren 2006 blev man inbjudna till en modemässa i Paris, vilket ledde till att ett första riktigt steg togs mot den internationella marknaden. Man hade förvisso tidigare ställt ut i Köpenhamn, men den mässan hade inte alls samma dignitet. Andersson säger om resultatet av mässan: *Företaget kom upp till en ny nivå och vi kunde knyta till oss nya agenter och nya pr-sammanhang.* Andersson menar att mindre kriser i företaget uppstår löpande, att *”det alltid är en ständig kamp när man är småföretagare.”* En av de större kriserna hade man sommaren 2006, då det infördes importstopp av stickade plagg från Kina. Velours produkter fastnade således i tullen. *”Man har ju bara en viss tid på sig att leverera ut varorna så det var en kris.”* Krisen löste sig slutligen och kläderna fick tas in i landet. *”Det löste sig och vi vände det till en pr-grej och vi fick vara med i flera tidningar. Det gav en hel del pr.”* (Andersson, 20061214)

4.5.2 Grundaren Per Andersson

Per Andersson började läsa på Handelshögskolan i Göteborg hösten 1996 och hade då egentligen inget större intresse för kläder. År 1997 startade han butiken Nostalgï tillsammans

med Andreas Remling. Anledningen till att butiken startades var att Andersson hade kommit över ett gammalt lager med kläder, som hade sitt ursprung från hans morföräldrar. Det var ett jättestort lager med gamla kläder från 50-talet och framåt som han fick tillgång till. Andersson såg mer butiken som en kul grej, och att han slapp ta studielån. Butiken gick bra och Anderssons intresse för kläder växte. När han så tagit sin examen från Handelshögskolan i Göteborg ställdes han inför valet att ta ett traditionellt ekonomjobb eller att starta eget. Valet föll på att starta ett företag, då han kände att han ville bygga upp något eget. Han tror att om man brinner för något så kan man åstadkomma hur mycket som helst, och det var så han kände när han startade Velour. Drivkraften var att starta ett livskraftigt företag som kunde utvecklas och bli något stort *"Jag har alltid haft visionen att det ska bli ett stort företag."*

Andersson tror att hans bakgrund har påverkat honom mycket i valet att starta eget. Han har haft entreprenörskap på både sin mors och sin fars sida, vilket har gjort att han ser entreprenörskapet som något naturligt. Han har också varit aktiv inom idrott, då han spelat badminton på elitnivå och bland annat varit med i det svenska landslaget. Andersson tror att han har lärt sig mycket från just idrotten. *"Jag är duktig på att sätta mål, och jag är väldigt tävlingsinriktad vilket jag tror kommer från min idrottskarriär."* Vidare menar han att han just sysslat med singelidrott har lett till att han har lärt sig att ta hand om sig själv. Andersson menar att det finns många idrottare som har startat framgångsrika företag, vilket han tror beror på att de är mer drivna. Han tror även att han har haft stor nytta av sin civilekonomexamen, mycket på grund av att han höll på mycket med administration och bokföring i början.

Som person ser sig Andersson som målinriktad. Han ser väldigt sällan problem utan ser istället möjligheter, allting går att lösa. Han ger heller aldrig upp, *"Ett nej är inte alltid ett nej."* En annan egenskap som karakteriserar Andersson är han är duktig på att få saker och ting gjorda. Vidare ser han sig själv som väldigt duktig på att strukturera. En annan egenskap som han tror har varit betydelsefull inom Velour har varit, och är, att han är duktig på att engagera och entusiasmera människor. *"Det kräver erfarenhet av hur man jobbar ihop i grupp och hur människor är, och där har jag lärt mig otroligt mycket. Jag tror och hoppas att jag blir bättre och bättre på det också."* När det gäller riskbenägenhet så känner han sig kluven. Han ser sig inte som överdrivet riskbenägen, men samtidigt så menar han att det var en stor risk att starta Velour, vilket innebär att han ändå är beredd på att stora risker för det han tror på. Han menar att: *"Planerat risktagande är jag, jag måste ha mycket på fötterna för att kunna ta ett beslut."* Han tror att han är lika riskbenägen idag som han var i starten. Andersson pratar om den inre instinkten som han anser vara väldigt viktig, utan den klarar man inte att starta upp ett företag. *"Man måste gå på sin inre instinkt, man måste vara väldigt stark och våga ta beslut."*

Andersson menar att om man startar ett klädmärke så måste man också vara intresserad av det, och då måste man fördjupa sig i det. *"Jag tycker att det är fantastiskt roligt och spännande."* Eftersom han inte har någon designutbildning ser han sig själv som självlärd. Han har läst mycket och gått en kurs i sömnad och även någon kurs i dataprogrammen Adobe Photoshop och Illustrator.

När Andersson reflekterar över sin roll i Velour så kan han känna att han till och med är mer kreativ idag än vad han var när företaget startade. I början gjorde han och Lundell alla saker tillsammans, även om Andersson hade lite mer koll på den ekonomiska biten, vilket han tror var naturligt med tanke på hans bakgrund som ekonomstudent på Handelshögskolan i Göteborg. Han upplevde också att han och Lundell kompletterade varandra väldigt bra, då Lundell hade en mer teknisk utbildning i grunden. Idag är Anderssons arbetsuppgifter mycket

mer klart definierade och specialiserade. *"Idag har jag blivit mycket mer specialiserad i mina arbetsuppgifter."* Remling har tagit på sig den administrativa rollen medan Andersson står för den kreativa sidan. Överlag menar han att alla på företaget nu har mer specialiserade arbetsuppgifter, och de har varsitt ansvarsområde. *"Alla ska ta ansvar för sitt eget område, det gör man bara om man känner att man får möjlighet att ta ett eget ansvar. Om vi skulle bestämma allt så skulle de anställda inte vilja ta nåt ansvar och man tar inga initiativ, det går hand i hand."* Han tror att det är viktigt att han har fått mer utrymme för det kreativa idag. *"Det är lätt att man hamnar i den administrativa fällan, att man ska göra allt, som jag tror alla småföretagare råkar ut för. Man måste försöka få någon annan att göra den biten, så att man kan inrikta sig på produkterna."* Hans arbetsområden idag omfattar design och marknadsföring och till viss del strategiska frågor. Andersson menar att en typisk arbetsdag idag främst består av design av kläder. Han inser också att det inte längre är möjligt att göra allt själv längre, företaget har blivit för stort. *"Innan fick man göra allting själv. Idag är det mer uppdelat. Vi har väldigt bra medarbetare som tillför mycket, då är det viktigt att kunna släppa lite på sig själv. Nu gäller det att man släpper in de anställda och är lyhörd för deras åsikter. Det är mycket bra åsikter som kommer."*

Andersson menar på att han har ett ganska stort kontrollbehov. Tidigare beslutade han i stort sett allting själv, eller tillsammans med Lundell, och han tyckte att det var jättesvårt att släppa på det. Samtidigt var han medveten om att det var något som var nödvändigt för att företag skulle kunna fortsätta växa. *"Jag tror inte att det har något egenvärde att besluta allting själv, man har ju fel ibland. De anställda vet att de har nånting och komma med, då är det viktigt att man släpper fram det."* Han tror att det är väldigt viktigt att vara lyhörd för att lyckas. *"Jag känner idag att jag kan släppa mer och mer, det tycker jag är jätteskönt, även om man på nåt sätt måste ha en grundkänsla som man tror på"*. Andersson vill också påpeka att han tycker att han har en mycket kompetent personal, där alla har olika bakgrund, vilket gör att alla kan ge något speciellt till företaget. Han menar också att det är han som är företagets ansikte utåt idag, fast kanske i mindre utsträckning än vad det var i början, eftersom säljarna har tagit lite av den rollen nu. Fast det är fortfarande främst Andersson som sköter kontakten med media. *"Innan man känner sig trygg i det man gör så är det svårt att vara duktig i pressammanhang, det är också nånting som jag känner att jag blir mer och mer säker på med tiden och ju bättre helhetstänk jag får."*

När det gäller förändringar som sker på företaget, så tas dessa beslut i samförstånd mellan Andersson och Remling. I och med den uppdelning som har skett så har det dock blivit så att Andersson fattar besluten som rör själva produkterna, medan Remling styr förändringar gällande ekonomi och administration. De två försöker ha en dialog hela tiden, men ibland kan Andersson känna att det går lite för lång tid mellan gångerna som de pratar. *"Personligen tror jag på en öppen agenda, man löser allting genom att diskutera."* Han har lärt sig att dolda agendor bör undvikas, eftersom det lätt blir så att man har personliga tankar och funderingar, samtidigt som man inte riktigt vet vad de andra tycker och tänker i frågan. *"Man är sin egen individ och man tänker på sitt sätt, därför är det så viktigt att man kommunicerar, att man inte går förbi varandra."*

Något som Andersson upplever som ett problem är att han ibland kan känna att han har tappat entreprenörskapet. *"Jag kan nästan få panik ibland, att det blir för mycket detalj, man sitter vid datorn och designar kläder och skriver specar, då är det lätt att man tappar den holistiska bilden, då kan jag känna att jag blir frustrerad. Att man inte får det här paraplytänket. Det är väldigt lätt att det händer att man går så djupt i detaljer. Då är det väldigt viktigt att man för diskussioner där man pratar helheter, exempelvis vad man ska göra i framtiden och vart man*

vill ta varumärket.” Han tycker det är viktigt att ställa upp handlingsplaner och verksamhetsplaner, något som han ibland kan känna att de är lite dåliga på. Detta är något som han vill jobba mycket mer med i framtiden.

Andersson känner inte att han skulle vilja ta tillbaka VD-skabet. Han tycker att det är produkten som är det viktigaste och även en del av det strategiska, och det är där han vill lägga sin energi. Han är inte intresserad av att ta över den administrativa biten, utan är mer intresserad av designen och den strategiska biten. *”Det är det som sporrar mig.”* När Andersson reflekterar över framtiden tror han att han om fem år kommer vara kvar på Velour, då mer i form av att vara chefsdesigner, med ett designerteam under sig. Han tror också att han kommer att ha gjort kläderna lite mer dressade. Samtidigt så menar han att *”det finns inget egenvärde i att göra något så fint som möjligt, det ska finnas en nerv i det och det är den spänningen som man försöker hitta hela tiden, mellan innovation och tradition. Att hitta spänningen där emellan är målsättningen.”* Vidare menar Andersson att *”det ska vara spännande att köpa ett märke, det ska inte bara bli platt, det ska säga någonting om en själv.”*

(Andersson, 20061214)

4.6 Sammanfattning av empiriskt material

Nedan följer två figurer för att lyfta fram kärnan av vad som framkommit i de enskilda berättelser som utgör det empiriska materialet. Med figur 4.1 åsyftas att ge en kort översikt bild över företagen som har medverkat i undersökningen, medan figur 4.2 är att betrakta som en koncis sammanställning av det som framkommit hos de olika respondenterna.

Figur 4.1: Företagssammanställning

	Dunderdon	Stylein	Julian Red	F-Division	Velour
Grundat år:	1997	2001	2003	2002	2001
Antal anställda:	7 anställda samt 3 anställda i dotterbolag	3 anställda samt extrapersonal	3 anställda	2 anställda samt praktikanter	7 anställda samt praktikanter
Omsättning 2006 (Mkr):	20,0	1,0 (2005)	2,1	3,0	14,0

Figur 4.2: Sammanställning av empirins kärna

	Hagberg	Nyström	Lind	Månsson	Andersson
Innehar VD-skabet?	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Kan tänka sig att överlåta VD-skabet?	Ja (i sådana fall till sin amerikanska kollega)	Nej (åtminstone inte i dagsläget, dock kanske i	-	Nej	-

		framtiden)			
Upplever ökade adm. sysslor?	Ja	Ja	Ja (fram till överlåtandet av ledarskapet)	Ja	Nej
Hur upplevs det ökade adm. kravet?	Ogillar (känns ej kreativt)	Tidskrävande (stjäl tid från andra områden)	-	Inga problem	-
Främsta ansvarsområde/n på företaget idag	➤ Den övergripande driften av företaget	➤ Den övergripande driften av företaget ➤ Design	➤ Design	➤ Den övergripande driften av företaget	➤ Design

Kapitel 5

Analys

I föreliggande kapitel kopplas det empiriska materialet samman med uppsatsens teoretiska referensram. Inledningsvis analyseras varje intervju enskilt. Upplägget i varje delanalys följer samma struktur som teorikapitlet för att underlätta för läsaren att se de teoretiska kopplingarna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysen, där likheter och skillnader i delanalyserna påtalas.

5.1 Analys av organisationsstruktur

Mintzberg (1983) menar att företag som har en enkel organisationsstruktur kännetecknas av att vara mycket små och ha en otydlig arbetsfördelning. Vidare menas att det är den strategiska ledningen som fyller den viktigaste funktionen i företaget, samt att kommunikationen mellan ledning och anställd oftast är informell. De entreprenörer som har varit underlag för den genomförda undersökningen verkar alla inom företag som är att klassas som små, det vill säga färre än tio anställda. Vidare har författarna fått uppfattningen att alla företagen har en mer eller mindre otydlig arbetsfördelning, där grundaren i många fall har ett finger med i det mesta som sker. Utifrån intervjuerna har det också framkommit att kommunikation mestadels sker informellt och mycket sällan i form av uppstrukturerade möten. Några undantag finns, där exempelvis Julian Red kan nämnas, som har frukostmöte varje morgon. Utifrån ovanstående resonemang menar författarna på att samtliga intervjuföretag befinner sig i den enkla organisationsstrukturen, vilket också var ett av de urvalskriterier som ställts upp för uppsatsens undersökning.

Velour är det företag i undersökningen som, tillsammans med Dunderdon, har den mest omfattande organisationen. Det är också det företag som har den tydligaste ansvarsfördelningen. Författarna menar ändå att Velour fortfarande befinner sig i den enkla strukturen, dels på grund av att organisationen med sina sju fasta anställda fortfarande får ses som liten samt att kommunikationen mellan ledning och anställda fortfarande till största delen är informell. Dock bör påpekas att företaget kan stå inför ett skifte av organisationsstruktur, eftersom arbetsfördelningen blir tydligare och tydligare, organisationen väntas växa avsevärt de närmsta åren, samt det faktum att man har tagit in extern ledarkompetens. Även Dunderdon kan väntas skifta organisationsstruktur inom en snar framtid om företaget fortsätter att expandera i samma takt som tidigare, men som fallet är idag håller sig alla undersökningsobjekt inom ramen för Mintzbergs (1983) enkla organisationsstruktur.

5.2 Dunderdon

5.2.1 Per-Ivan Hagbergs entreprenörskap

Karaktärsdrag

Hagberg framstår för författarna som en mycket driftig person som behärskar att göra många olika saker samtidigt. Han tar initiativ och är hela tiden aktiv i företaget, det finns inga lugna

stunder, han är alltid aktiv. Vidare uppfattar författarna honom också som ganska energisk. Samtidigt verkar de inre drivkrafterna vara mycket starka hos Hagberg, det finns en stor lust att bygga något nytt, att skapa något. Just drivkraften att få skapa ett livskraftigt företag är något som har varit konstant för Hagberg under den tid som Dunderdon har existerat, även om ribban må ha höjts något idag. Hagberg har redan från början haft en väldigt klar bild över vart han vill ta Dunderdon. Hagbergs personliga karaktärsdrag och drivkrafter kan i mångt och mycket sägas överensstämma med de karaktärsdrag och drivkrafter som teorierna menar att en entreprenör kan förväntas ha. Landström (2000) menar på att entreprenörer bland annat är drivna, energiska, initiativrika och aktiva. Hagberg talar mycket om att hans nätverk har haft en väldigt stor betydelse, och att han faktiskt har fått mycket hjälp, framförallt i början. Landström (2000) talar just om att entreprenörer inte är rädda för att söka hjälp vid behov. Förvisso upplever Hagberg att han inte längre utnyttjar sitt nätverk i samma utsträckning som i början.

Prestationsmotiv

Anledningen till att Hagberg är så flitig och presterar så pass mycket verkar inte ha sin grund i att tjäna pengar. Istället är motivet till att prestera så mycket som han gör idag att han vill se företaget växa och att han får en tillfredställelse av att se Dunderdon utvecklas. Det faktum att han också har svårt att släppa ansvar och arbete till andra tyder också på att Hagberg tycker att det är viktigt att resultatet av det arbete som han utför beror på honom själv och inte andras insatser i arbetet. Vidare präglar personligt ansvar Hagberg, till stor del av att han har återtagit VD-skapet. Även om det är omöjligt för honom att göra allting på företaget, så finns ändå en vilja att kunna klara av så mycket som möjligt. Med utgångspunkt i detta resonemang kan Hagberg sägas ha ett starkt och utpräglat prestationsbehov utifrån McClellands behovsteori. McClelland (1961) menar att individer med ett utpräglat prestationsbehov anser det vara viktigt att resultatet av det arbete som utförs beror på just dem själva.

Locus of control

Hagberg påpekar, som tidigare sagts, att han har både koll och kontroll över företagets utveckling. Det är Hagberg som i slutändan bestämmer vart företaget ska tas. Han påpekar dock att han idag vågar släppa mer av kontrollen, vilket indikerar på ett minskat kontrollbehov. Även privat framstår Hagberg som en självständig person som förlitar sig på sina egna beslut och ansträngningar, det är bara han själv som kan påverka sin egen framtid. Här kan och vill han inte förlita sig på någon annan. Utifrån detta resonemang kan påtalas att Hagberg i större utsträckning besitter internt locus of control än externt locus of control, då personer med internt locus of control, enligt Rotter (1966), tenderar till att ha tillförlit till att deras beteende och de ansträngningar som görs blir det som påverkar framtiden. Vidare menar Riipinen (1997) att individer med internt locus of control är mer självständiga, vilket också stämmer väl in på Hagberg.

Syn på risk

Som person menar Hagberg att han är mer riskbenägen än gemene man. Något som styrker påståendet om att Hagberg är riskbenägen är det faktum att han valde att satsa fullt ut på Dunderdon redan från början. Många av de andra intervjuade valde att jobba vid sidan av starten av företaget för att begränsa sitt risktagande, medan Hagberg istället lade all sin energi på det blivande företaget och således blev mer sårbar för ekonomiska motgångar. Intressant är också att Hagberg menar på att hans riskbenägenhet har minskat med åren. Utifrån teorierna kring entreprenörernas förhållande till risk menar Delmar (1993) att entreprenörer inte kan anses vara synnerligen riskbenägna, men ändå att risk accepteras för att kunna uppnå verksamhetsmålen. Författarna menar att Hagberg under årens lopp kanske har tappat en del

av sin acceptans till risk, som ett resultat av att entreprenören inom honom under åren har fått ett allt mindre utrymme, på bekostnad av administratören inom densamme. Här kan självklart också Hagbergs livssituation nämnas, där han idag har familj och tre barn, vilket kan förväntas påverka riskbenägenheten, då ett stort risktagande inte längre bara skulle påverka honom, utan hela hans familj.

5.2.2 Ledarskapssituation

Företaget kan sägas ha genomgått en ledarskapskris. Detta skedde år 2000 när Hagberg valde att ta in en extern VD och en extern ledningsgrupp. Hagberg var väl medveten om att en sån stor satsning skulle kräva en annan typ av ledarskap, varför han valde att släppa makten över företaget, vilket kan anses vara ett klokt beslut, med hänvisning till den ledarskapskris som Greiner (1998) påtalar. Dunderdon som företag krävde mer kompetens och kunskaper till följd av större försäljningsvolymerna och fler anställda. Resultatet blev dock inte vad som hade väntats. Kostnaderna för att genomföra satsningen blev för stora i förhållande till försäljningsökningen. Resultatet blev att man återgick till den struktur som hade använts innan storsatsningen. Ledarskapskrisen resulterade således aldrig i någon lösning, utan Hagberg fick ta tillbaka ledarskaprollen, trots att han inte känner att han riktigt trivs i den rollen. Han påpekar ändå att han tror att han till viss del har vuxit in i rollen eftersom han inte har haft något val. Även fast Hagberg känner att han har koll och kontroll över företagets utveckling idag, så verkar han ändå vara medveten att om företaget växer ytterligare så kanske hans eget ledarskap inte längre kommer att räcka till. Åtminstone inte såvida han även fortsättningsvis vill ta del av nyskapandet inom verksamheten. Skulle en ny ledarskapskris uppstå så är han därför inte helt främmande för att släppa VD-rollen till sin amerikanska kollega, eftersom Hagberg anser att denne har en större kompetens och kunskap när det gäller just ledarskap.

Hagberg har ett stort kontrollbehov, vilket har lett till att han har blivit påtvingad ledarrollen för att kunna behålla kontrollen över företaget. Hagberg kan påstås ha tagit på sig många av de ledarroller som Mintzberg (1990) ställer upp. Hagberg har helt och hållet tagit på sig beslutsrollen, då det uteslutande är han som tar initiativ till planerade förändringar. Den interpersonella rollen blir inte lika tydlig. Den kan påstås ha axlats av Hagberg, då det är han som har det yttersta ansvaret för rekrytering och utbildning. Samtidigt så menar han att han inte längre använder sig så mycket av sitt nätverk, vilket enligt Mintzberg (1990) är en viktig källa till information och av strategisk betydelse för organisationens förbindelser med omvärlden. Huruvida han har klarat av att ta på sig informationsrollen är oklart. Här ska nämnas att han har tagit på sig rollen som talesman, eftersom han menar att det är han som är företagets ansikte utåt. Att övervaka har blivit en viktig del för Hagberg, då han kontinuerligt mottar information för att kunna erhålla en förståelse över vad som försiggår inom organisationen och i dess omgivning. Dock påpekar Hagberg att han inte alltid hinner tänka på företagets utveckling, vilket ger en indikation på att han inte klarat att fullt ut ta på sig informationsrollen. Detta eftersom Mintzberg (1990) menar att ledaren utifrån den information som insamlas har att övervaka och kontrollera organisationens utveckling.

Vad som präglar ledarskapet i en enkel organisation enligt Mintzberg (1989) kan också sägas prägla Hagbergs ledarskap, då han besitter full kontroll och kunskap om företaget. Som tidigare nämnts så kan Hagberg tänka sig att släppa VD-rollen, samtidigt som författarna får bilden av att han inte är redo att släppa kontrollen. Dels på grund av hans egna uttalanden om att han har svårt att släppa på kontrollen, men också på grund av den framtidsvision han har,

där han pratar om att han vill fortsätta utveckla Dunderdon, vilket främst kan antas göras om han behåller VD-skapet. Författarna menar här på att Hagberg har en bit kvar att gå innan han är redo att fullt släppa på kontrollen, vilket kan ses som ett nödvändigt ont om han vill återgå mer till de kreativa uppgifter som han har uttalat sig om att sakna. Alternativet är att fortsätta behålla kontrollen över företaget, på bekostnad av den kreativa biten.

5.3 Stylein

5.3.1 Elin Nyströms entreprenörskap

Karaktärsdrag

Genom sin vilja att lära sig nya uppgifter, som exempelvis att sköta företagets ekonomi, påvisas att utmaningar är till för att besegras och därmed kan Nyström sägas överensstämma med Ahlén och Jonsons (1982) antagande rörande en entreprenör i detta avseende. Däremot kan inte Nyström påstås vara förenlig med att entreprenörer påstås se förändringar just som en utmaning, då hon betraktar förändringar som otäcka. Att förändringarna, när väl dags att genomföras, uppfattas mindre ”otäcka” indikerar på att Nyström handgripligen kan ta tag i saker och aktivt få de genomförda, vilket bör ses som att hon utnyttjar uppståndsna möjligheter samt som en indikation på att hon litar på sitt eget omdöme och sin egen förmåga, vilket å andra sidan är drag tillhörande entreprenörer (Ahlén & Jonson, 1982). Till lika fanns från början en passion för det Nyström önskade syssla med, medan själva visionen inte fanns med i bilden. Både vision och mål är något som menas vara tydligt för en entreprenör, enligt Landström (2000), men inom Stylein är dessa mer att betrakta som något som vuxit fram över tiden. Medvetet har Nyström låtit målen komma att sättas lite högre allt eftersom och någon vision i dess primära bemärkelse finns i skrivande stund ej, även om det redan från början var klart att företaget kommer att arbeta emot en internationell marknad. Dels hade Nyström erfarenheter från utlandet efter sina år i New York, dessutom framhäver hon själv att hennes sociala kompetens är att betrakta som ett utmärkande karaktärsdrag, vilket enligt Landström (2000) är vanligt förekommande bland entreprenörer. Då Nyström arbetade i butik vid sidan av grundandet av Stylein bör hon även genom detta ha kunnat utveckla sitt sociala nät.

Med stöd i sin omgivning kan tänkas att Nyström fått en form av bekräftelse som möjliggjorde själva grundandet av företaget medan acceptansen från marknaden har lett till att målen har satts högre och till lika bidragit till att visionen med verksamheten vuxit fram. Att börja litet men bestämt (läs med sitt eget märke) styrker ytterligare att Nyström besitter ett gott förtroende för vad hon tar sig för och litar på sitt eget omdöme. Författarna menar således att Nyström påvisar många av de karaktärsdrag som en entreprenör väntas ha enligt de uppställda teorierna rörande karaktärsdragen.

Prestationsmotiv

Den kraft och energi som Nyström lägger på företaget och dess utveckling är först och främst att föra tillbaka på hennes passion för verksamhetsområdet: att designa och producera kläder. Även om pengar inte kan påstås ha blivit en stor drivkraft för Nyström eftersträvas en större försäljning genom att vända sig till ett ganska brett segment. Detta görs i avvägning emot risken att märket blir för exponerat och därigenom ”bränner ut sig”. Behovet av kapital visar sig även i och med tanken att skapa ett mer ”main-stream” märke vid sidan av Stylein som ska kunna säljas i större omfattning via de klädkedjor som företaget idag inte anser vara rätt försäljningskanal för deras produkter. Författarna gör tolkningen att Nyström har funderingar

på att skapa ett nytt märke för att kunna få in mer kapital för att få kunna utveckla det hon verkligen brinner för, att få designa kläder. Det är således inte pengarna i sig som är intressant för Nyström, utan vad som senare kan åstadkommas med dem: att kunna utveckla Stylein. Därmed torde det i större utsträckning vara själva uppgiften som Nyström eftersträvar och stämmer således överens med Landström (2000) och Robbins (2001) antagande angående detta. Vidare tar hon fortfarande ett stort personligt ansvar inom företaget, då hon i slutändan ansvarar för alla delar inom Stylein och det råder ingen tvekan om att resultat inom Stylein till stor del beror på Nyström själv. Så har det varit från början och det ges inget tecken på önskemål från Nyströms sida att det inom snar framtid skulle komma att ändras, även om så kan bli fallet i och med de potentiella investerare som det förs en dialog med. I skrivande stund kan dock anses att Nyström fortfarande stämmer överens med det teoretiska antagandet från Landström (2000) och Robbins (2001) angående entreprenörers önskan om att resultat beror på dem själva. Således bör Nyström anses ha ett utpräglat prestationsmotiv.

Locus of control

Nyström anser sig ha lika god koll och kontroll på vad som sker i verksamheten idag som i början. Med tanke på att hon är delaktig inom verksamhetens alla områden och i slutändan även skulle kunna fatta beslut själv om situationen så kräver besitter Nyström den höga grad av internt locus of control som Presson et al (1997) tillskriver en entreprenör. Dessutom behålls kontrollen genom de båda roller som Nyström idag innehar i verksamheten. Därtill består verksamheten av tre heltidsanställda, vilket borde kunna anses som ett ringa antal att styra över och kontrollera.

Även vid nyanställning ser Nyström möjligheten att påverka och kontrollera. Inte bara i form av *vem* som anställs utan även hur denna har att förhålla sig. De som arbetar för Stylein idag har alla varit praktikanter i ett tidigare skede. Att anställa personer med kompetens inom ett visst område utan att dessa har för mycket erfarenhet möjliggör att kunna påverka dessa och forma dem efter företagets idé och därmed få mer ”anpassad” personal som agerar i samma anda som grundaren och arbetsgivaren. Utifrån ovanstående resonemang menar författarna att Nyström är att betrakta som en person med ett tydligt behov av kontroll, vilket är vanligt förekommande i så pass små företag som Stylein (O’Gorman et al, 2005).

Syn på risk

Att personen bakom Stylein anser sig vara mer riskbenägen än gemene man torde kunna vara att föra tillbaka på den omedvetenhet hon själv anser ha präglat hennes handlande. Utan kalkylerande av förestående risker har beslut fattats och på detta sätt besitter Nyström inte den typiska kalkylering som teorin påstår att en entreprenörs arbete och planerande borde utgöras utav. Med tiden anser hon dock att riskbenägenheten kommit att minska och kan därmed påstås närma sig en ledares syn på risk, då denne kräver mer stabilitet (Wheelen, 1998). Nyström är dock att betrakta som villig att acceptera den risk företaget kräver, så som Delmar (1993) menar vore att betrakta som vanligt bland entreprenörer. Vad gäller Nyströms berättelse påvisar denna dock att hennes risktagande minskat, med å andra sidan förväntas entreprenörer inte heller vara speciellt lockade till just risk (Davidsson, 1992).

5.3.2 Ledarskapssituation

Nyström innehar i dagsläget både rollen som chefsdesigner och rollen som VD. Hon väntas både vara en drivande kraft framåt för företagets utveckling i form av chefsdesigner samtidigt som hon väntas förvalta verksamheten i egenskap av VD. Med andra ord är den operativa

verksamheten mycket nära själva ledningen i företaget. Detta må till störst del vara att föra tillbaka på att det handlar om ett mycket litet företag som (ännu) inte kan sysselsätta tillräckligt många individer för att en tydligare ansvarsfördelning skulle vara lämplig och genomförbar. Till viss del torde dock även Nyströms önskan om kontroll inom verksamheten påverka detta. Även om arbetet inom mycket små företag kan väntas överlappa varandra ges tydliga tecken på att Nyström önskar vara delaktig i hela verksamhetens alla led. Ser man till Mintzbergs ledarroller (1990) kan Nyström anses uppfylla flertalet, om inte alla, av dessa. Detta torde till stor del vara att föra tillbaka på att hon är den enda inom organisationen som har befogenhet att fatta större beslut och just den högsta formella auktoritet som i regel tillskrivs en ledare (Mintzberg, 1990). Därmed har hon fullt ut tagit på sig just beslutsrollen, som Mintzberg (1990) väljer att kalla den. Genom att både sysselsätta och inspirera de anställda har Nyström även till viss del tagit på sig den interpersonella rollen, även om denna även till viss del är utdelad på andra i verksamheten. Informationsrollen kan anses vara oklart huruvida Nyström tagit på sig denna eller ej. Samtidigt som det finns tecken på att hon kontinuerligt söker information angående företagets situation och även till viss del är att betrakta som organisationens ansikte utåt, som Mintzberg (1990) föreskriver, menar hon själv att det kan vara svårt att få tiden att räcka till för att ta till sig information från övriga. Detta kan vara att föra tillbaka på att det inte existerar någon direkt etablerad informationskanal inom företaget ännu och att de möten Nyström menar kan komma i fråga i framtiden kan vara lösningen på detta.

Det må vara brist på ekonomiska resurser som resulterar i att Nyström själv utträttat flertalet uppgifter i företaget och innehar allt ansvar, samtidigt som indikation ges på att hon även vill behålla kontrollen i den utsträckning hon idag har. Med en större andel av arbetstiden ägnad åt exempelvis att besvara e-mail, försändelse av fakturor etc. anser Nyström själv att hennes kreativa sida hamnat i skugga av dessa administrativa uppgifter. Dessa sysslor har kommit att prägla hennes arbete mer och mer, samtidigt som hon, på ett eller annat sätt, alltid har en in- och påverkan på vad som sker. Att hon själv anser att hennes huvudsakliga roll borde vara att representera företaget samt skapa nya produkter istället för att sköta de löpande och dagliga sysslor som ett företag innefattar (i form av exempelvis bokföring) påvisar en önskan att komma bort från den administrativa delen samtidigt som önskan om kontroll över verksamheten är stor. Detta borde vara det som skulle kunna leda Stylein in i den ledarskapskris som Greiner (1998) talar om.

Uppgifter som måste skötas för att verksamheten ska fungera får högre prioritet än Nyströms personliga önskan om att syssla med mindre administrativa delar inom verksamheten. Situationen kan komma att se annorlunda ut om företaget sluter avtal med de potentiella finansierare de ligger i dialog med och en extern VD tas in i verksamheten. Nyström utger sig för att inte vara helt främmande för att ta in en extern ledarresurs samtidigt som hon poängterar att det kan vara svårt att få in en ledare som har det driv och de visioner som hon själv besitter. Detta indikerar att verksamheten idag är uppbyggd kring Nyströms personliga behov och detta kan på sina sätt förutspå en form av kris såvida en extern VD ska tas in. Att ta klivet tillbaka och låta någon annan driva verksamheten ter sig inte enkelt i Nyströms föreställningsvärld även om det, teoretiskt sett, torde vara det riktiga för företaget.

5.4 Julian Red

5.4.1 Mattias Linds entreprenörskap

Karaktärsdrag

Även om Lind själv menar att det till stor del var naiviteten från hans sida som lät honom hållas med drömmen om att hans produkter skulle gå att finna i de större butikerna, så har detta i slutändan ändå inträffat. Detta påvisar att Lind redan från början visste vart han ville ta företaget. Detta är enligt Landström (2000) typiskt en entreprenör, dock visste Lind inte hur han skulle gå till väga. Då problemet grundade sig i utgångna resurser när Lind beslöt att lägga Julian Red åt sidan, bör hans agerande betraktas som en realistisk åtgärd, åtminstone i större utsträckning än ett tecken på att han inte litar på sitt eget omdöme och sin förmåga att få fram produkter som marknaden efterfrågar. Vidare kan inte heller påstås att han förkroppsligar det karaktärsdrag som menar att entreprenörer inte ger upp i turbulenta tider, vilket Landström (2000) förordar, då han valde att lägga verksamheten åt sidan istället för att själv ge sig ut för att söka kapital. Med turen på sin sida blev han istället uppringd av ett produktionsbolag som var villigt att satsa kapital på hans idé. Dock kan hans sociala kapacitet, som han själv menar vara ett utmärkande drag för honom som person, ligga till grund för att produktionsbolaget hade hört talas om hans idé och ringde upp just honom. Denna sociala kompetens menar Kauranen (1993) och Landström (2000) vara ett av de utmärkande drag en entreprenör kan väntas besitta.

Att Lind valt att ta in en extern VD kan ses som ett tecken på att denne inte är rädd för att söka hjälp vid behov, precis som Landström (2000) förordar utgöra en entreprenör. Då detta resulterat i den ledarskapssituation som präglar företaget idag kommer detta att behandlas närmare nedan under rubriken *Ledarskapssituation*.

Prestationsmotiv

Även om pengar varit en förm av drivkraft inom företaget Julian Red har det inte stått i första rummet under uppbyggandet av verksamheten. Att Lind inte har för avsikt att dra sig tillbaka och låta andra sköta verksamheten fullt ut indikerar på att det torde vara annat än pengar som driver honom i det han gör. Även om Julian Reds framgång idag är beroende av flera personers insatser är Lind en mycket viktig pelare, vilket påvisar åtminstone ingredienser av en person med prestationsbehov enligt Landström (2000) och Robbins (2001). Antagandet stärks genom att Lind redan från starten av verksamheten sökte snabb feedback av sin omgivning angående sina produkter genom att sälja de första tillverkade jeansen till bekantskapskretsen. Detta håller i sig än idag då Lind anser att den svenska marknaden har en förmåga att ge just snabb feedback på produkterna, även om det idag handlar om större summor och det är mer resurser som står på spel.

Lind försöker fördela ansvaret till andra personer i verksamheten men är fortfarande delaktig i många led vilket indikerar på en önskan att prestationer är att föra tillbaka på honom som individ, vilket ytterligare stärker kopplingen till teorins utgångspunkt för en person präglad av ett prestationsbehov i Landströms (2000) och Robbins (2001) anda. Om en önskan om att få saker och ting mer effektivt och bättre utförda än tidigare föreligger kan vara svårt att avgöra då verksamheten är skapad av och med Lind. Dock bör framhåvas att hans strävan efter personligt ansvar är påtagligt och att svårigheter att fördela ansvaret på andra föreligger i Linds fall. Detta indikerar på en form av kontrollbehov.

Locus of control

Lind har både koll och kontroll över vad som sker inom verksamheten och hans beslut resulterar i förändringar för verksamheten, vilket pekar på att Lind besitter internt locus of control, åtminstone i större utsträckning än extern sådan. I och med den externa VD som tagits in i företaget kan dock denna kontroll över vad som sker successivt komma att stagnera, vilket även är målet medan Lind (antagligen) kommer att behålla kontrollen och koll över verksamhetens enskilda del, designen, medan vissa delar kommer att åligga VD:n. Även om Lind här talar på att han har för avsikt att släppa på kontrollen, så anser han det själv vara svårt, vilket indikerar på det kontrollbehov O’Gorman et al (2005) påtalar.

Författarna menar att Lind med tiden går något mer åt externt locus of control, då inflytande av andra människor, läs VD, i större utsträckning kan tänkas komma att påverka vad som sker (Rotter, 1966). Fortfarande kommer han dock bibehålla internt locus of control inom sitt ansvarsområde och det är inget ovanligt att människor varierar mellan internt och externt locus of control, som Presson et al (1997) påtalar, dock präglas en entreprenör i regel av hög grad av internt locus of control som Landström (2000) menar och då denna kan sägas minska i Linds fall bör han således inte betraktas som en person med hög sådan.

Syn på risk

Lind har inte satsat sina egna tillgångar i Julian Red i den utsträckning som Ahlén och Jonson (1982) menar vore vanligt förekommande bland entreprenörer. Genom att arbeta extra vid sidan av grundandet av företaget har Lind garderat sig och redan från början varit återhållsam i sitt risktagande. Än idag präglas Lind av återhållsamhet just vad gäller risktagande och har enligt egen utsaga därav bland annat tagit in en extern VD i verksamheten som är något mer riskbenägen. Detta påvisar att det inte är den speciella risk som medför bildandet av ett företag som lockat Lind, utan att han, precis som Delmar (1993) förespråkar, varit beredd att acceptera risker för att kunna närma sig målen med verksamheten. Genom att Lind förlagt risktagandet på annan person, VD:n, bör dock framhållas att han i stor mån försöker undvika risktagande å sina egna vägnar och numer har att ”titta bort” när VD:n låter företaget utsättas för risker. Detta påvisar att Lind som person inte heller bör anses vara benägen att acceptera risk i den utsträckning som Davidsson (1992) menar vara vanligt förekommande bland entreprenörer.

5.4.2 Ledarskapssituation

Julian Red är det yngsta företaget i den undersökning som har genomförts. Ändå har det hänt mycket med ledarskapet på denna korta tid. Som ovan nämnts upplevde Lind att hans försiktighet med risker var ett hinder för att Julian Red skulle kunna fortsätta utvecklas. Situationen har han löst genom att ta in en extern VD, även då han visar tendenser till att ha ett kontrollbehov. Detta skulle enligt Greiner (1998) vara ett tecken på att Lind klarar av att se till företagets intressen framför sina egna, då en förväntad expansion av organisationen skulle kräva ett mer professionellt ledarskap. Utifrån Churchills & Lewis (1983) resonemang kan dock Linds avsägande av ledarrollen, och därmed ett begränsande av sitt personliga engagemang, ses som ett tecken på att Lind vill att Julian Red ska behålla den storlek som det har idag, vilket inte är fallet.

Genom att avsäga sig ledarskapet kan Lind ha föregått den ledarskapskris som Greiner (1998) menar uppstå när grundaren inte längre kan driva verksamheten. Dock ska betonas att Lind

fortfarande håller i många av trådarna i företaget, vilket talar för ett kontrollbehov från Linds sida, även om det på papperet har skett en tydlig ansvarsfördelning på företaget.

Då Lind har valt att inte ta på sig ledarskapsrollen, utan istället lägger sin energi på den kreativa sidan, i form av att designa kläder, så blir det missvisande att analysera Linds ledarskap, varför författarna här väljer att inte föra resonemanget vidare kring Lind och hans ledarskap.

5.5 F-Division

5.5.1 Måns Månssons entreprenörskap

Karaktärsdrag

Det är tydligt att Månsson ser och använder sig av de möjligheter som uppstår. Genom att exempelvis själv börja sälja doftljus, som i själva verket faller utanför den egentliga verksamhet som ämnat vara företagets huvudspår, tillämpar Månsson ett innovativt tänkande och handlande som både utvecklar och breddar företagets verksamhet. De lampor som nyligen börjat produceras är ytterligare ett tecken på detta. I detta avseende stämmer Månsson väl överens med Ahléns och Jonsons (1982) antagande angående entreprenörer, att dessa är duktiga på att ta tillvara på möjligheter som uppstår. Självförtroende och förmåga att lita på sitt eget omdöme råder det ingen brist på då Månsson är den person i verksamheten som främst tar alla beslut, även om han själv anser det vara skönt att kunna använda sig utav ett bollplank i form av ytterligare en person. Redan från början stod det klart vad Månsson önskade uppnå med verksamheten, vilket stämmer väl överens med vad Landström (2000) påtalar, att en entreprenör har en klar vision för det han eller hon företar sig och vad det ska leda till. Dock bör vägen dit inte ses som fullt utstakad redan från början, eller åtminstone något krokig. Månsson påtalar att han redan från början visste att han ville starta ett eget skomärke, men han inte visste hur han skulle gå till väga, då han inte hade tillräckliga kunskaper. Genom att han kontaktades av Cederwall kunde detta mål med verksamheten uppfyllas. Även om detta kan anses tala emot Månsson driftighet, bör det åtminstone ses som en förmåga att ta tillvara på möjligheter som uppstår, vilket även det styrker det ovanstående resonemanget kopplat till Ahlén och Jonson (1982).

Prestationsmotiv

Månssons koppling till prestationsmotivet ger en ganska kluven bild. Å ena sidan kan Månsson till stor del påstås lita på sig själv och att hans eget arbete bidrar till resultat även om han är varse de kompetenta designernas roll i förloppet. Även om Månsson i regel inte designar själv är det han som tar de slutgiltiga besluten och även finjusteringar kommer från hans sida efter presentation av nya produkter från designernas sida. Detta i kombination med att Månsson, då han själv innehar VD:skapet i företaget, har stort personligt ansvar för den pågående verksamheten, ger en tydlig koppling till vad kallas prestationsmotiv i McClellands (1961) teori. Vidare är han mån om att det som sker åtminstone till stor del grundar sig i hans eget handlande och till lika är han starkt driven att hela tiden utveckla saker bättre och effektivisera och detta styrker det prestationsmotiv som beskrivits ovan. Å andra sidan menar Landström (2000) att en person medpräglat prestationsmotiv inte är särskilt riskbenägen, vilket talar emot Månssons starka koppling till prestationsmotivet då han själv anser sig idag vara än mer riskbenägen än tidigare, vilket behandlas utförligare nedan. Likaså anser han sig

själv vara bra på, och tycka om, att motivera de andra inom verksamheten, vilket inte stämmer överens med de teoretiska antagandena angående en individ med ett starkt präglat prestationsmotiv.

Locus of control

Då Månsson i slutändan själv tar mer eller mindre alla beslut som berör verksamheten påvisar att han har full kontroll och koll över vad som sker inom företaget. Även om vissa beslut sker i samråd med andra individer är det i regel Månssons egna handlingar och beslut som avgör framtiden. Till lika menar han att uppgifter och ansvar fördelas inom verksamheten, men fortfarande har Månsson stor koll på vad de andra uträttar och vad som sker. Detta indikerar på det kontrollbehov som O'Gorman et al (2005) menar vara vanligt förekommande i små företag.

Då Månsson har ett gott självförtroende kan han också antas agera på ett självbestämt sätt, vilket Riipinen (1997) förordar vara kännetecknande för en individ som präglas av internt locus of control. Månsson kan också påstås besitta internt locus of control såtillvida att han är samarbetsvillig i sina relationer till andra. Detta kommer främst till uttryck genom det samarbete han har med Cederwall, som framstår fungera mycket tillfredställande, men också i hans relation till de projektanställda.

Syn på risk

Att acceptera risk för att nå de mål som önskas inom företaget är inget Månsson anser sig ha problem med och ser sig idag som än mer riskbenägen än tidigare. I och för sig har denne byggt upp en ekonomisk ”buffert”, vilket möjliggör ett större risktagande utan att det får för kännbara ekonomiska konsekvenser för verksamheten. Detta bör betraktas som en strategi Månsson har använt sig utav, och en av grunderna till att han påvisar den acceptans till risk som Delmar (1993) menar vara vanligt förekommande hos entreprenörer.

5.5.2 Ledarskapssituation

Det är tydligt att F-Division idag har en chef, att denne är Månsson och att det inte finns några avsikter från dennes sida att fördela ledarskapet till någon annan. Med andra ord står inte företaget inför den ledarskapskris som Greiner (1998) påtalar kunna uppstå i och med att verksamheten växer, åtminstone inte i dagsläget. I dagsläget är F-Division ring till sin storlek, vilket gör att en och samma person kan vara både entreprenör och ledare/administratör. Mintzberg (1989) menar att så länge verksamheten hålls enkel i det avseende att kontrollen av verksamheten ryms i en och samma person är detta ytterst lämpligt då det ger en hög grad av flexibilitet. En växande organisation leder dock till att alla dessa sysslor inte kan utföras av en och samma person. Månsson har för avsikt att bibehålla det yttersta ansvaret i F-Division, men han fungerar inte endast som upprätthållare av verksamheten utan är även innovativ och bidrar löpande med förändringar som utvecklar och breddar företagets verksamhet. Med tanke på den koll och kontroll som Månsson idag besitter rörande verksamheten, där han har ett finger med i det mesta som sker, kan detta tänkas leda till en form av ledarskapskris i Greiners (1998) anda, då det kommer att innebära att Månsson måste delge större och mer ansvar än tidigare.

Månsson kan påstås ha tagit på sig de flesta av de ledarroller som Mintzberg (1990) ställer upp. Den interpersonella rollen har Månsson tagit på sig såtillvida att det är han som stakar ut riktlinjerna för företaget, men det är också han som motiverar och inspirerar de anställda. I

enlighet med Mintzbergs (1990) informationsroll har även Månson axlat den, eftersom all information som rör företaget går genom honom. Han kan också påstås ha tagit på sig denna roll eftersom det är han som är företagets ansikte gentemot omvärlden. Då det är Månsson som är i centrum vid varje beslutssituation, och det är han som utvecklar strategier och bestämmer vad företaget ska satsa på så kan han också enligt Mintzberg (1990) sägas ha mantlat beslutsrollen.

5.6 Velour

5.6.1 Per Anderssons entreprenörskap

Karaktärsdrag

Andersson upplevs av författarna vara mycket präglad av sin bakgrund. Tiden som elitidrottare har gjort tydliga avtryck på hans personlighet. Tydligast är tävlingsinstinkten och förmågan att sätta upp mål. Han är också väldigt enträgen och ger aldrig upp. Andersson ser sig också, likt många andra idrottare, som mer driven än gemene man. Vidare menar han att han genom idrotten har lärt sig att ta hand om sig själv, vilket talar för att han är att anse som självständig. Dessa är karaktärsdrag som tas upp i de teorier som berör vilka karaktärsdrag som en entreprenör med fördel kan väntas ha. Vidare menar författarna att Andersson visar tecken på att uppvisa ett högt värde för estetisk känsla, något som inte har mätts, men som ändå kan antas, med tanke på att de kläder han designar visar goda försäljningssiffror. Även denna egenskap menar Landström (2000) karakterisera en entreprenör. Andersson påtalar också att han är mer kreativ idag än när företaget startade, vilket enligt Landströms (2000) resonemang ger en antydning om att Andersson har tydligare entreprenöriella karaktärsdrag idag. Intressant här är att Andersson nämner ett karaktärsdrag som han tror ha haft stor betydelse för honom som entreprenör och som inte tas upp i teorierna. Andersson menar att förmågan att strukturera har varit en stor tillgång under tiden som han har varit på Velour, vilket författarna menar på är att se mer som en förmåga som är fördelaktig att inneha i ledarskapssituationer.

Prestationsmotiv

Andersson menar på att han är duktig på att få saker och ting gjorda. Vidare har Andersson en bakgrund inom elitidrotten som har varit mycket prestationskrävande, vilket tyder på ett prestationsmotiv, då McClellands (1961) behovsteori menar på att individer med prestationsmotiv får en större tillfredsställelse av själva uppgiften än belöningen av densamma. Parallellt dras då det får antas att utövandet av badminton inte gjordes på grund av ekonomiska skäl, då badminton är en sport med relativt låga ersättningsnivåer.

Något som talar emot att Andersson har ett prestationsmotiv är det faktum att han är duktig på, och intresserad av, att engagera och entusiasmera människor. Han påtalar också att detta är något som han har blivit bättre på med tiden. I McClellands (1961) behovsteori menas istället att en person med prestationsmotiv har ett relativt litet intresse av att influera andra. Författarna menar därav att Andersson inte kan anses ha ett tydligt utpräglat prestationsmotiv, eller åtminstone kan detta motiv anses ha minskat med tiden.

Locus of control

Andersson menar på att han har ett ganska stort kontrollbehov och att han hade god kontroll över företaget i början. I takt med att företaget har växt har det dock blivit svårare att behålla kontrollen över företaget. Andersson påpekar dock att han känner sig trygg i det han gör, vilket författarna tolkar som att han upplever att han har läget under kontroll, att han kontrollerar händelser i sitt liv och att han förlitar sig på sitt eget beteende och sina egna ansträngningar. Detta är kännetecknen som tyder på internt locus of control enligt teorin om locus of control. Samtidigt påpekar Andersson att han ibland nästan kan få panik för att han upplever att det ibland bli för mycket detaljssysslor och att han av den anledningen tappar den holistiska bilden. Författarna tolkar det som att han inte alltid känner att han har situationen under kontroll, utan att det istället är andra som har inflytande över kontrollen. Utifrån teorin om locus of control kan detta istället sägas vara tecken på externt locus of control. Således besitter Andersson både internt och externt locus of control. Detta är dock inget ovanligt enligt Presson et al (1997), som menar att människor varierar i sin inställning. Dock menar Landström (2000) att entreprenörer karakteriseras av en hög grad av inre locus of control. Andersson har, i takt med att Velour har växt, upplevt att han har tappat lite av känslan att han har läget under kontroll. Detta indikerar på att han också har tappat lite av det entreprenörskap som så tydligt karakteriserade honom i början, något som han även själv påtalar.

Syn på risk

När det gäller synen på sitt eget risktagande är Andersson något kluven. Han ser sig inte som överdrivet riskbenägen, samtidigt som han är beredd på att ta de risker som krävs för att uppnå målen med Velour. Denna syn på risk stämmer mycket väl överens med teorin som tar upp entreprenörens förhållande till risk. Delmar (1993) menar att entreprenörer är beredda att acceptera risk. Vidare har Andersson vuxit upp i en miljö där entreprenörskap och risktagande har varit naturliga element i vardagen. Utifrån Davidssons (1992) resonemang kan det därav förväntas att Andersson har valt att ta risken att starta eget företag, och att han är benägen att acceptera risk, på grund av sin familjs företagande. Andersson påpekar också att entreprenörskapet på sin mors och sin fars sida har påverkat honom på så sätt att han ser entreprenörskapet som något naturligt.

5.6.2 Ledarskapssituation

Velour startades 2001 och får anses vara det företag i undersökningen som har upplevt den snabbaste tillväxten. Företaget skiljer sig också åt jämfört med de andra undersökta företagen såtillvida att man hade två grundare. Då den ena av grundarna valde att lämna företaget i ett tidigt skede, redan efter två år, och Per Andersson stod inför valmöjligheten att ta på sig ledarskapet helt själv eller att helt enkelt ta in en VD externt. Då Andersson alltid har haft fokus på produkterna och haft designen av kläderna som största intresse och drivkraft så föreföll sig valet bli ganska enkelt. Anderssons agerande kan påstås ha utförts för att förhindra den eventuella ledarskapskris som Greiner (1998) förordar. Även då företaget inte hade kommit så långt i sin organisationsutveckling var det ändå troligt att den skulle uppstå inom en snar framtid då Velour växte mycket snabbt. Andersson hade inte den kompetens och kunskap som skulle ha krävts av Velours ledare i samband med att organisationen växte. Intresset för att leda saknades också. Andersson menar på att det inte finns något egenvärde i att besluta allting själv, varför han aldrig upplevde det som något problem att släppa den formella makten över företaget. Valet blev således att ta in extern ledarskapskompetens, vilket gjordes genom att anställa Andreas Remling som VD.

Andersson har, precis som Julian Reds grundare Mattias Lind, valt att inte ta på sig ledarskapsrollen. Han lägger istället all sin energi på den kreativa sidan, i form av att designa kläder. Detta gör att det även blir missvisande att analysera Anderssons ledarskap, varför författarna här väljer att inte föra resonemanget vidare kring Andersson och hans ledarskap.

5.7 Sammanfattning av analys

I detta avsnitt försöker författarna finna likheter och skillnader i det insamlade materialet, samt att ge en sammanställning över hur de intervjuade ser på sin egen roll. Av de intervjuer som har genomförts har det framkommit fem unika berättelser där individerna inte påvisar ett entydigt sätt för hur man hanterar det ökade ledarskapskravet. Sammanställningen av delanalyserna visar att:

- 2 av de intervjuade har valt att överlåta ledarskapet
- 3 av de intervjuade har valt att behålla ledarskapet

Vad det gäller karaktärsdragen hos de intervjuade framstår de ej ha förändrats från starten tills idag. Detta eftersom ingen av de intervjuade kan påtala någon direkt skillnad när det gäller de karaktärsdrag som främst utmärker dem. Även om det kan vara svårt för de intervjuade att uppfatta detta själva, så styrks det också på så sätt att de tre som har behållit ledarskapet saknar det entreprenörskap som präglade dem i början. Saknaden talar för att de besitter liknande karaktärsdrag nu som då, med skillnaden att de idag inte får ge utlopp för de karaktärsdrag som främst präglar dem, eftersom den administrativa delen nu tar deras tid i större anspråk.

Gemensamt för intervjuobjekten är även att alla har ett mer eller mindre utvecklat prestationsmotiv. Även om två av respondenterna har vissa egenskaper som talar emot ett utpräglat prestationsmotiv, så kan motivet ändå sägas existera i viss utsträckning. Alla respondenter kan även sägas kännetecknas av internt locus of control. Undantaget här utgörs av Andersson som kan påstås präglas av både ett internt och ett externt locus of control. Eftersom Andersson upplever att han har tappat kontrollen något, menar författarna på att detta kan ses som ett minskat internt locus of control, och därav har entreprenören inom honom fått mindre utrymme i takt med att företaget har vuxit. I det empiriska materialet framstår riskbenägenheten som den variabel som har ändrats mest hos de intervjuade under årens gång. Majoriteten av de intervjuade ser sig som mer riskbenägna än gemene man medan Lind menar att han är mycket försiktig av sig som person, och Andersson påpekar att han står för ett planerat risktagande, vilket av författarna tolkas som en relativt blygsam inställning till risk. Lind påtalade också att hans modesta riskbenägenhet har upplevts som ett problem och detta var en av anledningarna till att en extern ledare togs in. Intressant är alltså att det finns en tydlig skillnad i synen på risk mellan de som har valt att lämna ledarskapet och de som har valt att bibehålla det. De två som har överlåtit ledarskapet har en mycket mer modest inställning till risktagande.

Av de tre som fortfarande har kvar ledarskapet i företaget, upplever samtliga att en förändring i synen på risk har skett sedan starten. Två av dem menar på att de är mindre riskbenägna idag, vilket tyder på att mer av en ledarroll har intagits, då ledare anses undvika risk. Den tredje, Månsson, upplever istället att han har blivit mer riskbenägen med åren. Detta ses av författarna som en indikation på att det ökade risktagandet används för att öka spänningen i

den tillvaro som alltmer präglas av administrativa sysslor. Att de två kvarvarande respondenterna inte upplever någon förändring i sin syn på risk förefaller naturligt, då det inte längre är de som fattar de avgörande besluten på företaget.

Under de genomförda intervjuerna har det också framkommit att alla de intervjuade upplever ett kontrollbehov. Detta kommer till uttryck i att de anser det vara svårt att släppa ansvar och arbetsuppgifter. Dock har antalet arbetsysslor ökat i takt med att företagen har vuxit, vilket har gjort det näst intill omöjligt att inte delegera ansvar. Kontrollbehovet till trots måste de således släppa på dessa bitar, vilket upplevs ha blivit lättare med åren. Detta indikerar på, i motsats till Berggrens et al (2003) resonemang, att entreprenören faktiskt har en förmåga att släppa efter något på ledarskapet. Här ska också påtalas att två av respondenterna redan har släppt ledarskapet helt och hållet, åtminstone formellt. Hagberg säger också att han är medveten om att hans kontrollbehov kan bli en bromskloss för företagets utveckling. Detta tyder åtminstone på en önskan om att kunna släppa på kontrollbehovet, även om det ter sig svårt.

Det skall påtalas att alla fem respondenter önskar att deras verksamhet ska växa i framtiden, trots en medvetenhet om att de administrativa sysslorna kommer att öka ytterligare. Frågan som ställs är hur de hanterar detta ökade krav. Utifrån teorierna kan påtalas att det finns två huvudsakliga alternativ för att hantera detta. Churchill & Lewis (1983) menar på att grundaren, till lika entreprenören, måste ytterligare öka sitt engagemang i företaget för att en tillfredsställande tillväxt skall kunna ske. Det innebär att entreprenören måste acceptera de administrativa sysslor som följer med denna tillväxt, men det innebär även, enligt författarna, att de måste ge avkall på de entreprenöriella delar som tidigare har varit en del av deras vardag. Anledningen till detta avkall är att det inte är att anses som förenligt att utföra både de administrativa och de kreativa uppgifterna, då det framgår i intervjumaterialet att tiden utgör en begränsning. Greiner (1998) & Hatch (2002) menar å andra sidan att grundaren, för att företaget ska ledas på bästa sätt, måste avlägsna sig från den strategiska ledningen. Det innebär att grundaren då helt undgår dessa administrativa sysslor, vilket öppnar för möjligheten att gå tillbaka till den entreprenöriella del som var mer framträdande i början av företagets levnad. Vid sammanställningen av intervjuerna framgår att båda dessa tillvägagångssätt har tillämpats. Två av grundarna har valt att släppa ledarskapet, till förmån för en professionell ledare, medan resterande har valt att behålla ledarskapet. Orsaken till att just dessa två har valt att släppa är svårt att spekulera i, men det kan antas att det är personliga motiv som ligger bakom valet, då det ökade administrativa kravet hanteras olika av olika individer.

Vad författarna finner intressant är också att det av alla intervjuade bara är de med fullföljd akademisk utbildning som har släppt ledarskapet. Det kan således, åtminstone inom urvalet som ligger till grund för uppsatsen, antas att det finns ett samband mellan akademisk utbildning och graden av vilja att släppa ledarskapet. Detta är dock något som skulle kräva en grundligare undersökning för att kunna dra några generella slutsatser kring detta eventuella samband.

Det är tydligt att den administrativa rollen har kommit att utgöra en större andel av samtliga respondenters dagliga sysslor, vilket i sig inte är så överraskande då företagen har vuxit och idag kräver mer administrativa sysslor. Däremot är det av intresse att fyra av de fem tillfrågade upplever att deras entreprenöriella sida får stå tillbaka för den administrativa roll som har behövt intas. Månsson är den ende som inte påtalar detta. Den ökade administrativa rollen ges sken av att ha utvecklats mer eller mindre emot respondenternas vilja, då de menar

att de inte trivs i denna situation. Avsaknaden av skapande och kreativitet är påtagligt och samtliga respondenter uppger sakna den kreativitet som präglade deras vardag i början av företagets verksamhet. Några av respondenterna påtalar till och med att de upplever att de till mindre del ser sig som entreprenörer idag, jämfört med i början. Att Månsson inte upplever detta som ett bekymmer kan tolkas som att han tagit på sig rollen som ledare fullt ut och därmed medvetet låtit entreprenören inom honom själv kliva åt sidan. Författarna menar därav att det egentligen bara är Månsson som fullt ut har accepterat de ökade administrativa krav som har tillkommit i takt med att företaget har vuxit. Han har även tagit på sig alla de ledarroller som Mintzberg (1990) ställer upp. Även de övriga två som har behållit ledarskapet påvisar att de åtminstone har tagit på sig två av de ledarskapsrollgrupper som Mintzberg (1990) påtalar. Gemensamt för de båda är att det kan anses som oklart huruvida de har lyckats ta på sig informationsrollen eller ej. Den ene menar att han inte hinner se till företagets utveckling emellanåt medan den andre hänvisar till svårigheter att ta in information från övriga i företaget. Gemensamt är att de båda hänvisar till tidsbrist, vilket åter indikerar på att innehavande av både entreprenörs- och ledarskapsroll i företaget är att ta på sig en roll för mycket. Åtminstone ger detta en indikation på att det inte finns utrymme för en och samma person att inneha de båda rollerna fullt ut. Detta betyder att antingen måste entreprenörsrollen eller ledarrollen tonas ner, åtminstone om man ser till företagets bästa.

Nedan presenteras en figur (figur 5.1) som avser ge en sammanställning över de intervjuades karaktärsdrag, prestationsmotiv, locus of control samt deras syn på risk. De karaktärsdrag som kursiverats är drag som påtalats av respondenterna att vara av vikt, men ej tagits upp i teorierna. Därpå följer figur 5.2 som visar på hur de intervjuade har förändrats i sina förhållanden till prestationsmotiv, locus of control samt deras riskbenägenhet från starten av verksamheten tills idag. Då det inte ges någon indikation på förändring av karaktärsdrag från starten av verksamheten till dags dato, är dessa ej en del av figur 5.2.

Figur 5.1: Sammanställning av respondenternas profil

	Hagberg	Nyström	Lind	Månsson	Andersson
Karaktärsdrag	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Driftig ➤ Initiativrik ➤ Energisk ➤ Klar ➤ Klar vision ➤ Ej rädd för att söka hjälp 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Driftig ➤ Aktiv ➤ Social ➤ Gott självförtroende ➤ Ej rädd för att söka hjälp ➤ <i>Naivitet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Social ➤ Klar ➤ vision ➤ Ej rädd för att söka hjälp ➤ <i>Naivitet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovativ ➤ Gott självförtroende ➤ Klar ➤ Klar vision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tävlingsinriktad ➤ Målinriktad ➤ Envis ➤ Driftig ➤ Självständig ➤ Estetisk ➤ <i>Strukturerad</i>
Prestationsmotiv	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tillfredsställelse av uppgift ➤ Resultat beror på honom själv ➤ Personligt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tillfredsställelse av uppgift ➤ Personligt ansvar ➤ Resultat beror på henne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultat beror på honom själv ➤ Söker snabbt feedback ➤ Personligt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultat beror på honom själv ➤ Personligt ansvar ➤ Förbättra/effektiv- 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tillfredsställelse av uppgift

	ansvar	själv	ansvar	isera	
Locus of control	Internt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontroll över företaget ➤ Självständig ➤ Förlitar sig på egna beslut ➤ Kontrollbehov 	Internt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontroll över företaget ➤ Förlitar sig på egna beslut ➤ Kontrollbehov 	Internt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontroll över företaget ➤ Kontrollbehov 	Internt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontroll över företaget ➤ Förlitar sig på egna beslut ➤ Agerar självbestämt ➤ Samarbetsvillig ➤ Kontrollbehov 	Internt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Förlitar sig på egna beslut ➤ Kontroll över företaget (i viss mån) ➤ Kontrollbehov Externt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Andra kontrollerar företaget (i viss mån)
Syn på risk	➤ Riskbenägen	➤ Riskbenägen	➤ Ej riskbenägen	➤ Riskbenägen	➤ Accepterar risk

Figur 5.2: Sammanställning av respondenternas förändring

	Hagberg	Nyström	Lind	Månsson	Andersson
Prestationsmotiv	oförändrat	oförändrat	oförändrat	oförändrat	minskat
Locus of control	minskat	oförändrat	minskat	oförändrat	minskat
Riskbenägenhet	minskat	minskat	oförändrat	ökat	oförändrat

Kapitel 6

Slutsatser och diskussion

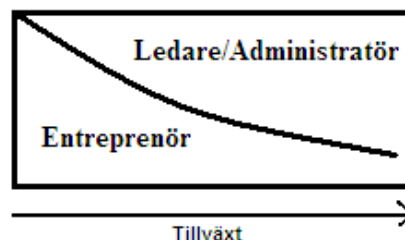
I det avslutande kapitlet dras slutsatser utifrån sammanfattningen av analysen. För att uppfylla studiens syfte besvaras de i uppsatsens inledning utarbetade frågeställningarna. Kapitlet avslutas med förslag på vidare studier.

6.1 Slutsatser

Samtliga intervjuade upplever att de med åren har fått allt mer administrativa sysslor. Frågan är då hur respondenterna ser på detta. Fyra, av de fem, tillfrågade upplever att den administrativa rollen kväver dem. Detta eftersom de upplever att deras entreprenöriella sida får stå tillbaka för den administrativa roll som har behövt intas. Då de intervjuade påvisar samma karaktärsdrag idag som de hade i början, och av den anledningen kan antas ha kvar samma behov av att få ge uttryck för sin entreprenöriella sida, upplevs detta som påfrestande. Intervjuobjekten är därav fortfarande att anses som entreprenörer, varför den mer explicita ledarroll som har tillkommit tynger dem. Detta eftersom det inte längre finns tid att utöva entreprenörskap, åtminstone inte i den utsträckning som önskas. Samtidigt är det tydligt att alla respondenter har mer eller mindre ett kontrollbehov, vilket talar för ett bibehållande av kontrollen och därmed ledarskapet.

Entreprenören har att välja vilken av dessa två roller, entreprenören eller ledaren, han eller hon vill axla, då det, i takt med att organisationen växer, inte finns möjlighet att på ett tillfredsställande sätt sköta båda rollerna. Anledningen till detta är tidsbrist. I figur 6.1 nedan ges en illustration över hur den administrativa rollen får ett allt större utrymme i takt med att företaget växer. Figuren är att tolka som en bild över förhållandet mellan dessa två roller och påvisar att den entreprenöriella rollen ges ett mindre utrymme i takt med att fler administrativa sysslor uppkommer, och därmed tar rollen som ledare mer utrymme. Huruvida entreprenörrollen helt kommer att dö ut eller ej kan alltså inte avgöras utifrån denna undersökning. Däremot visar den att respondenterna har valt att hantera det ökade ledarskapskravet på olika sätt.

Figur 6.1: Illustration över rollförhållande (Entreprenör – Ledare/Administratör)



Medan två av respondenterna har valt att lämna ledarskapet har tre valt att behålla ledarskapet i företaget. Huruvida något av dessa två alternativ skulle vara att föredra framför det andra

kan ej göras ett uttalande om, då det inte finns några indikationer på att något av företagen inte upplever tillfredställande tillväxt. Det alternativ som skall väljas bör grunda sig i varje enskild individs personliga känsla inför att begränsa sitt entreprenörskap. Om individen kan hantera den utökade ledarrollen, och klarar av att ge sin entreprenöriella sida mindre utrymme, så kan ledarskapet behållas. Är detta inte fallet bör ledarskapet överlåtas till en professionell ledare, förutsatt att entreprenören kan släppa sitt kontrollbehov. Huruvida entreprenören kommer att lämna ledarskapet i ett tidigt skede eller ej kan delvis utläsas ifrån dennes syn på risk. Riskbenägna personer tenderar till att ha svårare att överlåta ledarskapet. Det visar sig även att de individer som behållit ledarskapet i större utsträckning tenderar till att förändra sin syn på risk, vilket kan ta formen av både ett ökat och ett minskat risktagande.

Av de som har valt att behålla ledarskapet har samtliga försökt att ta på sig de ledarroller som Mintzberg (1990) menar att en ledare måste axla. Författarna menar dock att majoriteten av dessa inte har lyckats att ta på sig alla ledarroller. Detta torde ha sin orsak i att de intervjuade fortfarande låter entreprenörskapet få ett betydande utrymme, vilket resulterar i att tiden inte räcker till att inta alla ledarroller.

Som framkommit i problemanalysen har entreprenören två alternativ för att möta det växande ledarskapskravet. Att själv lämna ledarskapet till förmån för en professionell ledare (Greiner, 1998; Hatch, 2002) eller att själv engagera sig ytterligare i företaget och dess ledning (Churchill och Lewis, 1983). Båda dessa teoretiska antaganden är tillämpbara på verkligheten. Dock ska, som redan påtalats, beslutet grunda sig i individen och dennes personliga preferenser. Ledarskapskrisen kan således kringgås, antingen genom att låta ledarskapet övergå till någon annan, förutsatt att entreprenören kan släppa på sitt kontrollbehov, eller genom att entreprenören själv fullt ut väljer att ta på sig de roller som ett ledarskap kräver. Uteblir valet kommer en ledarskapskris med stor sannolikhet att uppstå i samband med att företaget växer.

6.2 Diskussion

Författarna upplever att det kan vara ett problem att entreprenören är så inne i sin egen situation att det inte alltid är lätt att inse att andra skulle kunna utföra dennes uppgifter. Likaså kanske entreprenören inte reflekterar över att organisationen faktiskt har vuxit och blivit större. Vad som för en utomstående kan verka självklart kanske inte är lika självklart för entreprenören. Kan det vara så att entreprenören inte ser skogen för alla träden?

”Det svåraste i ett entreprenörskap är att man i början gör allting själv, när företaget sedan utvecklas är risken stor att man blir en bromskloss.” (Hagberg, 2006:129)

Även om inte alla påtalar risken med att bli en bromskloss i den egna verksamheten i samband med att företaget växer, så menar författarna att Hagbergs uttalande är värt att ha i åtanke. Att själv kunna se och reflektera över sin egen situation och sin betydelse i företaget är av yttersta vikt, vilket kan vara svårt när tempot hela tiden förefaller vara högt. Författarna vill gå så långt som att påstå att detta kan leda till en spiral, där de ökade ledarskapskraven tar allt mer tid i anspråk, vilket i sin tur resulterar i än mindre tid för reflektion och eftertanke. Denna negativa spiral blir inte enbart påfrestande för entreprenören, utan företaget blir också lidande, då uppgifter inte får ta den tid i anspråk som krävs. Därav blir hanterandet av situationen ytterst central och detta påtalar att entreprenören verkligen måste kunna se problemen innan de uppkommer.

Trots en medvetenhet om att entreprenören kan bli en bromskloss för företaget, menar författarna att det är långt mellan tanke och handling emellanåt. Anledningen till detta skulle kunna grunda sig de egenskaper som entreprenörer besitter. Entreprenörer påvisar att de har ett kontrollbehov, vilket kan ses som en tillgång i uppstarten av företaget. Detta eftersom det kan ge en bas för företaget att utgå ifrån som är enhetlig, där de olika delarna stämmer överens med varandra. Så länge alla ansvarsområden ryms inom en och samma person utgör således inte kontrollbehovet något problem. När företaget växer och alla ansvarsområden inte längre kan hanteras av en och samma person blir kontrollbehovet istället till en nackdel. Detta förefaller sig vara naturligt då alla uppgifter inte längre kan utföras till fullo. Dygnet har bara 24 timmar.

6.2.1 Förslag på vidare studier

Den undersökning som har genomförts visar på hur entreprenörer upplever och hanterar det ökade ledarskapskrav som ett växande företag medför. Något som inte undersökts är dock om det föreligger några skillnader mellan entreprenörer utifrån vilken bakgrund de har. I den genomförda studien har framkommit att endast de som har fullföljt en akademisk utbildning har valt att överlåta ansvaret till en professionell ledare. Författarna menar att det skulle vara av intresse att undersöka huruvida det finns något samband mellan utbildningsgrad och förmågan att släppa ledarskapet. Andra variabler som skulle kunna påverka hanterandet av situationen skulle också vara av intresse att undersöka, här kan till exempel skillnader mellan olika åldersgrupper tas upp.

Vidare menar författarna på att det skulle vara intressant att undersöka entreprenörer i en annan bransch för att på så vis kunna uttala sig om det föreligger några skillnader mellan olika branscher. Författarna menar på att entreprenörer inom modebranschen kan antas vara mer kreativa till sin karaktär, vilket grundar sig i att branschen som sådan får anses präglas av en mycket hög grad av kreativitet, samt att den får klassas som mycket föränderlig. Detta torde således kunna innebära att dessa individer, i jämförelse med entreprenörer ifrån andra branscher, i större utsträckning kan ha svårt att acceptera att ge avkall på den kreativitet som präglade deras vardag i början.

Referenser

Artiklar

Berggren, B., Silver, L. och Vegholm, F. *Tillväxt i mindre företag – betydelsen av entreprenörens vilja och företagets potential*. Papper presenterat vid NFF conference, Island, 2003

Churchill, N. C. & Lewis, V. *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review. Vol. 61, Nr. 3, s. 30 – 50. 1983

Greiner, L. *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, Maj-juni, s. 55 – 67. 1998

Gummesson, E. *Are current research approaches in marketing leading us astray?* Marketing Theory. Vol. 1, Nr. 3, s. 27 – 48. 2001

Kauranen, I. *The success of a Newly Established Company*. Helsinki: Otaniemi. 1993

Mintzberg H. *The manager's job: Folklore and Fact*. Harvard business review. Vol. 68, Nr. 2, s. 163 – 176. 1990.

O'Gorman, C., Bourke, S. & Murray, J. *The nature of Managerial Work in Small Growth-Oriented Business*. Small Business Economics. Vol. 25, Nr 1, s. 1 – 16. 2005

Presson, P. K., Clark, S. C. & Benassi, V. A. *The Levenson locus of control scales: confirmatory factor analyses and evaluation*. Social Behavior & Personality: An International Journal. Vol. 25, Nr. 1. s. 92 – 103. 1997

Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. *Entrepreneurial motivation*. Human Resource Management Review, Vol. 13, Nr. 2, s. 257 – 280. 2003

Ward, E. A. *Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers*. Journal of Small Business Management. Vol. 31, Nr. 1, s. 32 – 38. 1993

Böcker

Adizes, I. *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber ekonomi. (3. uppl.) 2003

Adizes, I. *Organisationers livscyklar*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri. 1988

Ahl, H. *The construction of the Female Entrepreneur as the Other*. I: Czarniawska, B. & Höpfl, H. (red.) *Casting the Other. The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*. London: Routledge. 2002

Ahlén, A. & Jonson, M. *Entreprenörsskap: Sverige – Silicon Valley*. Malmö; Liber. 1982

- Ahrens, T. *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Malmö: Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen. 1992
- Andersson, S. *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Korpen. 1979
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. 1997
- Bridge, S., O'Neill, K & Cromie, S. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. (2a uppl.) Basingstoke: Macmillian. 2003
- Brosius, H.-B. & Koschel, F. *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 2001
- Brown, T. E. *Resource Orientation. Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resource Availability Affects Small Firm Growth*. UMI: Microform. 1996
- Christiansen, L., Andersson, N., Carlsson, C. & Haglund, L. *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur. 1998
- Daft, R. L. *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing. 2004
- Dahmström, K. *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur. 2000
- Davidsson, P. *Risk och egenföretagande*. Umeå: Institutionen för företagsekonomi, handelshögskolan i Umeå. 1992
- Davidsson, P. & Delmar, F. *Tillväxtföretagen i Sverige: förekomst och utvecklingsmönster*. I: Davidsson, P.; Delmar, F. & Wiklund, J. (red.) *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag. 2001
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm, SNS Förlag. 2001
- Delmar, F. *Företagares riskbeteende: Ett ekonomisk-psykologiskt perspektiv*. Umeå: Institutionen för företagsekonomi, Handelshögskolan i Umeå. 1993
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. *Management Research – An introduction*. London: SAGE. 1991
- Edström, A., & Lygonis, D. *När liten blir stor- framgångsrika tillväxtföretag i Västsverige*. Göteborg; BAS. 1997
- Ericsson, D. *Entreprenörskapsfältet*. I: Ericsson, D. (red.) *Det oavsedda Entreprenörskapet*. Karlshamn; Academia Adacta. 2004
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi. 1999

- Gummesson, E. *Qualitative methods in management research*. Newbury Park, Calif.: Sage, cop. 1991
- Hartman, J. *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur. 1998
- Hatch, M. J. *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. 2002
- Hjort, D. *Rewriting Entrepreneurship – for a New Perspective on Organisational Creativity*. Malmö/Olso/Kopenhagen: Liber Abstrakt; Copenhagen Business School. 2003
- Holmberg, I. & Henning, R. *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. 2003
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. 1997
- Jacobsen, D. I. , *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* . Lund: Studentlitteratur. 2002
- Johannisson, B. *Amputerat entreprenörskap*. I: Ericsson, D. (red.) *Det oavsedda Ledarskapet*. Karlshamn; Academia Adacta. 2003
- Johansson, A. *Narrativ teori och metod. Med livsberättelsen i fokus*. Lund: Studentlitteratur. 2005
- Kallifatides, M. & Petrelius Karlberg, P. *Den tafatte*. I: Ericsson, D. (red.) *Det oavsedda Entreprenörskapet*. Karlshamn; Academia Adacta. 2004
- Landström, H. *Entreprenörskapets rötter*. Lund; Studentlitteratur. 2000
- Lindberg, K. *Pragmatisk förändring. En studie av ett förändringsförlopp i en kommunledning*. Göteborg: BAS (Licentiatuppsats). 1999
- Malhotra, N. *Marketing Research - an applied orientation*. New York: Prentice Hall. 2004
- McClelland, D. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand. 1961
- Mintzberg, H. *Mintzberg on management. Inside our strange worlds of organizations*. New York: Free Press. 1989
- Mintzberg, H. *Structure in fives*, London; Prentice-Hall International Limited. 1983
- Norén, L. *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur. 1995
- Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. (2. uppl.) 1994
- Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. (3. uppl.) 2003

- Riipinen, M. *The relationship of job and work involvement to occupational needs, locus of control and mental well-being*. Helsinki: Psykologian väitöskirjatutkimus. 1997
- Robbins, S.P. *Organizational behaviour*. Upper Saddle River; Prentice Hall international Inc. 2001
- Rotter, J. B. *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applied, 80, 1-28. 1966
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. *Research Methods for Business Students*. 3:e uppl. Financial Times/Pretice Hall, Harlow. 2003
- Sundin, E. *Små företag – lösning på vad och för vem? I: Ericsson, D et al. Det oavsedda entreprenörskapet*. Academica Adacta (2004)
- Söderström, M. *Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter*. Göteborg: Allmänna Förlaget. 1992
- Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. 1997
- Wheelen, T. L. *Strategic Management and Business Policy: entering 21st century global society*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, cop. 1998
- Wihlborg, E. *En lösning som söker problem. Hur och varför lokala IT-policyer utvecklas i landsbygdskommuner*. Tema, Linköping universitet. 2000
- Wiklund, J. *Small Firm Growth and Performance*. Jönköping: Jönköping International Business School. 1998

Elektroniska källor

EGK, 2003: Europeiska Gemenskapernas Kommission. *Grönbok – Entreprenörskap i Europa*. Näringslivspublikationer. Hämtad under:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_sv.pdf
 (20061210)

Dunderdons hemsida: <http://www.dunderdon.se/> (20061126)

Nationalencyklopedins hemsida:
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O143771&i_word=entrepren%f6r (20061112)

Nuteks hemsida 1: Näringsdepartementet. *En nationell strategi för regional konkurrenskraft och sysselsättning 2007 – 2013*. Finns att hämta elektroniskt under:
<http://www.nutek.se/content/1/c4/46/79/Nationellstrategi2007-20013.pdf> (20061221)

Nuteks hemsida 2: <http://www.nutek.se/sb/d/211/a/644/> (20061220)

SCBs hemsida:

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=tophi&xu=90148001&huvudtabell=FDBR&deltabell=02&deltabelnamn=F%F6retag+och+anst%E4llda+%28FDB%29+efter+n%E4ringsgren+SNI2002+2%2Dsifferniv%E5+och+storleksklass%2E+%C5r&omradekod=NV&omradetext=N%E4ringsverksamhet&preskat=O&innehall=FDBAnst&starttid=2003&stopp tid=2006&Prodid=NV0101&fromSok=&Fromwhere=S&lang=1&langdb=1> (20061220)

Styleins hemsida: <http://www.stylein.se> (20061125)

Muntliga källor

Intervju med:

Andersson, Per. Grundare av Velour. 20061214

Hagberg, Per-Ivan. Grundare av Dunderdon. 20061129

Lind, mattias. Grundare av Julian Red. 20061130

Månsson, Måns. Grundare av av F-Division. 20061211

Nyström, Elin. Grundare av Stylein. 20061129

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Kan du berätta lite om företagets historia?

- hur har företaget utvecklats? Storlek? Marknad? Omsättning? Personal?
- Har det skett några stora händelser under resans gång, enligt dig?
- Har företaget genomgått några större kriser? Orsak till dessa?

Hur såg företaget ut vid starten?

- Hur såg organisationsstrukturen ut?
- Vilka mål hade företaget?
- Hur skedde planeringen/skedde någon planering överhuvudtaget?

Kan du berätta lite om din bakgrund?

- Tidigare erfarenheter från branschen/entreprenörskap
- Har du någon i din omgivning som har varit egenföretagare?

Vilken var din roll vid starten?

- Vad gjorde du? Jobbade du heltid eller gjorde du annat också?
- Vilka var dina drivkrafter? Varför startade du företaget? Vision?
- Hur länge har du velat starta företag?
- Hur fungerade det att arbeta själv? Stöd utifrån? Föredrar du att arbeta själv framför att samarbeta med andra? Vilken roll har ”andra” spelat överhuvudtaget?

Kan du beskriva dina egenskaper vid företagets start/idag?

- Vilka var dina främsta egenskaper när du startade företaget/idag?
- Beskriv dig med tre ord (då och nu)
- var du tävlingsinriktad som person/idag?
- Gillade du att ha kontroll över andra/idag?
- Upplevde du att du hade situationen under kontroll/idag?
- Var du riskbenägen? Accepterade du risk/idag?
- Har du satsat mycket av dina personliga tillgångar i företaget/hur ser det ut idag?
- Hade du ett intresse av att influera andra att göra bra ifrån sig/idag?
- Gillade du att ta personligt ansvar/idag?

Hur ser företaget ut idag?

- Hur ser ansvarsfördelningen ut på företaget idag?
- På vilka grunder har t.ex. vd tagits in?
- Hur sker informationsflödet i företaget? Rapportering? Till vem? Varför? Vad? Möten? Mail? Annat?
- Är ni formella/informella? (förslag ges skriftligt etc.)
- Organisationsstruktur? Flexibel eller statisk? Divisionaliserad?
- Vad har företaget för policy? (finns den fasthållen skriftligt?)
- Har professionella tagits in i företaget? Hur arbetar de? Vilka friheter ges?

Vilken är din roll i företaget idag?

- Vad gör du? Hur ser en typisk arbetsdag ut? Varför? (planera, samordna, kontrollera)
- Vilka är drivkrafterna och visionen för dig, och företaget idag?
- Hur stort ansvar har du idag?
- Fördelar du ansvaret?
- Hur gör du för att informera dina anställda?
- Hur pass stor koll och kontroll känner du att du har över företagens utveckling?
- Ser du dig som en symbol för ditt företag?
- Inspirerar och motiverar du de andra anställda?
- Sköter du rekrytering och utbildning av personal? Vem gör det annars?
- Har du ett brett kontaktnät?
- Vilka källor får du information ifrån?
- Vem bestämmer vad som ska göras? Vad som ska produceras? Vilka marknader som ska penetreras? Hur mycket kan/påverkar du?
- Är du företagets ansikte utåt?
- Är det du som tar initiativ till planerade förändringar?
- Vem hanterar uppkomna kriser på företaget? Tar du hjälp av andra för att lösa dessa?
- Är det du som utvecklar strategier och sköter företagets prioriteringar?

Avslutande frågor

- Vem är du idag?
- Anser du att du fortfarande är en entreprenör?
- Vad vill du med företaget i framtiden?
- Planer på nya företag?
- Var befinner du dig om fem år?
- Vart befinner sig företaget om fem år?