

ETT FRAMGÅNGSRIKT  
LEDARSKAP RELATERAT TILL  
MOTSTÅNDSKRAFT  
– EN KVALITATIV STUDIE OM  
SERVICEFÖRETAG MED BAKGRUND I JC

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Farhia Abdullahi  
Helen Lee

VT 2010: MF32



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

## Förord

Denna magisteruppsats är en avslutande del i vår fyraåriga ekonomutbildning med inriktning på management vid Högskolan i Borås. Den här uppsatsen har gett oss större inblick inom ledarskapsområdet. Kunskapen som vi har bidragit från den här uppsatsen kommer vi absolut ha nytta av senare i vår framtida karriär. Att skriva denna uppsats var både intressant och rolig, men allt har inte gått friktionsfritt. Härmed vill vi tacka de personer som har hjälpt oss under denna uppsatsprocess. Vi vill först och främst tacka vår handledare, Torbjörn Ljungkvist, som har gett oss goda råd och tips samt gett oss inspirationer och vägledde oss till rätta banor under uppsatsprocessen. Vi vill även tacka våra respondenter som har ställt upp på intervjuer, utan deras bidrag skulle inte denna magisteruppsats vara möjlig att slutföra. Sist och inte minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete.

Högskolan i Borås, 2010

Farhia Abdullahi & Helen Lee

**Svensk titel:** Ett framgångsriktledarskap relaterat till motståndskraft – En kvalitativ studie om serviceföretag med bakgrund i JC

**Engelsk titel:** Successful leadership related to resilient – A qualitative study of service companies with background in JC

**Utgivningsår:** 2010

**Författare:** Farhia Abdullahi, Helen Lee

**Handledare:** Torbjörn Ljungkvist

### **Abstract**

This thesis is based on previous research by firms that have background from the company JC. In earlier research appears JC as a successful company. The characteristic of JC was the creative work environment that was open and challenging, and the dynamic leadership of the company. Total has eleven new companies created by people with this background. The new companies that have been identified started in the period 1990-2007, with an emphasis in the late 1990's. These new companies can be divided into three sectors: Chain companies, which would include, for instance, Gina Tricot, which according to many observers is the most successful retail chain after H&M. Design Companies, we have such as Nudie Jeans, that many people also know, and Business Services, which would include for example Viskan Distance trading system. In this study highlights the perceived success of the three service companies; Viskan Distance trading systems, Unitail and Futurelab that have background in JC, and what means about the successful leadership of these companies. The study includes also how resilient these companies have been in the recent global economic recession and how they have dealt with problems during the crisis. The study is designed using a qualitative approach. We have implemented semi-structured interviews with the three managers. Using an interview guide that allowed us to maintain a certain structure during the interview time. The empirical data is analyzed by abductive method with hermeneutic approach, where we alternated between the empirical and theoretical basis of the hermeneutic circle.

Our survey shows that there aren't any recipes that lead to success and to be resilient. Successful leadership jointly by the three managers is that they carry different kinds of leadership styles at the same time depending on the situation. It makes them flexible and effective during the financial crisis, where they can go into different roles and may be potential areas and game plans that allow them to have control of the situation when something occurs randomly. Success in all of the companies is achieved through their contact networks and the strong team that they managed to create in the beginning. These two factors have also been a kind of resilience of the companies during the crisis. We can only say that these two factors has been a kind of resilience in the crisis for these companies. However, it is difficult to argue that these factors can be regarded as a kind of recipe for resistance to other organizations.

**Keywords:** Resilient, Successful leadership

## Sammanfattning

Den här uppsatsen är baserad på tidigare forskning av företag som har en bakgrund från företaget JC. I tidigare forskning framträder JC som ett framgångsrikt företag. Det som var kännetecknande hos JC var bland annat det kreativa arbetsklimatet som var öppen och utmanande samt det dynamiska ledarskapet inom företaget. Sammanlagt har elva nya företag skapats av personer med denna bakgrund. De nya företag som har identifierats startades under perioden 1990-2007, med tyngdpunkt i slutet av 1990-talet. De nya företagen indelas i tre olika branscher: Kedjeföretag, hit hör bland annat GinaTricot som enligt många bedömare är den mest framgångsrika butikskedja efter H&M. Designföretag har vi exempelvis Nudie Jeans som många också känner till samt Företagsservice, hit hör såsom Viskan Distanshandel System. I denna studie belyses det som uppfattas som framgångsrikt hos de tre serviceföretag; Viskan Distanshandel system, Futurelab och Unitail, vilka har bakgrund inom JC. Och vad innebär framgångsriktledarskap för dessa företag. I undersökningen ingår det även hur motståndskraftiga dessa företag har varit under den senaste globala ekonomiska recessionen och hur de har hanterat svårigheter i samband med krisen.

Studien är utformad med hjälp av en kvalitativ metod. Vi har genomfört det så kallad delvis strukturerade intervjuer med de tre företagsledare. Med hjälp av en intervjuguide gjorde att vi kunde hålla en viss struktur under intervjuens gång. Det empiriska materialet har sedan analyserats genom den abduktiva metoden och hermeneutiskt förhållningssätt, där vi växlade mellan empiri och teori utifrån den hermeneutiska cirkeln.

Vår undersökning visar att det inte finns några recept som leder till framgång och att vara motståndskraftig. Framgångsriktledarskap gemensamt hos de tre företagsledarna är att de utövar olika slags ledarstilar samtidigt beroende på situationen. Det gör att de blir flexibla och effektiva under finanskrisen, där de kan gå in i olika roller och får möjliga utrymmen och spelplaner som gör att de kan ha kontroll över läget när något slumpmässigt uppstår.

Framgång hos de samtliga företagen åstadkoms via deras kontaktnätverk och det starka teamet som dem lyckades skapa i början. Dessa två faktorer har även varit ett slags motståndskraft för de företagen under krisen. Vi kan enbart hävda att dessa två faktorer har varit ett slags motståndskraft under krisen för de företagen. Dock är det svårt att påstå att dessa kan betraktas som ett slags recept för motståndskraft för andra organisationer.

**Nyckelord:** Motståndskraft, Framgångsriktledarskap

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	- 1 -
1.1	Bakgrund .....	- 1 -
1.2	Syfte .....	- 3 -
1.3	Problemformulering .....	- 3 -
1.4	Avgränsning .....	- 3 -
1.5	Begreppsdefinition .....	- 3 -
1.6	Disposition .....	- 4 -
2	Metod .....	- 5 -
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt .....	- 5 -
2.2	Vetenskapliga ansatser .....	- 8 -
2.3	Undersökningens syfte .....	- 9 -
2.4	Vetenskapliga forskningsmetoder .....	- 10 -
2.5	Data .....	- 13 -
2.6	Giltighetsanspråk .....	- 14 -
3	Teori .....	- 16 -
3.1	Motståndskraft .....	- 16 -
3.2	Entreprenören och entreprenörskap .....	- 19 -
3.2.1	Managerialism och Entreprenörism .....	- 22 -
3.2.2	Causation och Effectuation .....	- 24 -
4	Empiri .....	- 29 -
4.1	Viskan distanshandel system AB .....	- 32 -
4.1.1	Intervjun med Sten Selin .....	- 33 -
4.2	FutureLab AB .....	- 36 -
4.2.1	Intervjun med Pauli Ärje .....	- 36 -
4.3	Unitail AB .....	- 41 -
4.3.1	Intervjun med Björn Carlsson .....	- 41 -
5	Analys .....	- 47 -
5.1	Analys av intervju med Sten Selin – Viskan AB .....	- 47 -
5.2	Analys av intervju med Pauli Ärje – Futurelab AB .....	- 50 -
5.3	Analys av intervju med Björn Carlsson – Unitail AB .....	- 53 -
6	Slutsatser och avslutande diskussioner .....	- 57 -
6.1	Slutsatser .....	- 57 -
6.2	Avslutande diskussioner och förslag på vidare forskning .....	- 58 -
7	Källförteckning .....	- 60 -
7.1	Litteratur .....	- 60 -
7.2	Vetenskapliga artiklar .....	- 61 -
7.3	Uppsatser .....	- 61 -
7.4	Elektroniska källor .....	- 62 -
7.5	Muntliga källor .....	- 63 -
7.5.1	Intervjuer .....	- 63 -
7.5.2	Föreläsningar .....	- 63 -
	Bilaga .....	- 64 -
	Intervjuguide .....	- 64 -

## Figurförteckning

Figur 1: Uppsatsens process.....	-4-
Figur 2: Den hermeneutiska .....	-7-
Figur 3: Deduktiv, induktion och abduktion.....	-9-
Figur 4: De fyra klassiska entreprenörfunktionerna och deras intellektuella upphovsmän.....	-20-
Figur 5: Organisering för management respektive entreprenörskap.....	-23-
Figur 6: Individens causationprocess.....	-25-
Figur 7: A dynamic model of the effectual network and new market as an effectual artifact....	-26-
Figur 8: Contrasting causation and effectuation.....	-27-

# 1 Inledning

*Som managementstudenter har vi läst antal kurser inom ledarskap och stött på olika syn på vad ledarskap innebär och dessutom har vi själva reflekterat över vad begreppet innebär för oss. Att skriva en uppsats om ledarskap och vad som gör det framgångsrikt, är ett naturligt steg inom vår utbildning. Vi fann det intressant att undersöka hur ledare hanterade den senaste ekonomiska krisen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Forskare från Högskolan i Borås har skrivit en serie av vetenskapliga artiklar som handlar om företag inom Sjuhäradsbygden. Det finns en föreställning om att företag i den bygden är mer framgångsrika än andra. Man menar att framgången förklaras av en utvecklad förmåga att finna affärsmöjligheter och att gå från ord till handling. Dessa företag i Sjuhäradsbygden har förmåga att bemästra svåra situationer och vända utvecklingen (Brorström, Edström & Oudhuis 2009). Enligt Brorström et al. (2009) styrks detta av den omvandling som skett av näringslivet i Sjuhäradsbygden sedan 1970-talet, vilken sammanhänger med tekokrisen. Utan särskilt stor statlig inblandning har en struktumomvandling skett samt ett mer differentierat näringsliv har utvecklats och skapats. I samma veva är sjuhäradsbygden fortfarande landets textila centrum. Det finns exempel på många framgångsrika etableringar i regionen och företag inom textil och handel som utvecklats snabbt och lyckats motstå ekonomiska nedgångar (Brorström et al. 2009).

Brorström et al. (2009) har undersökt företagsledare som tidigare har jobbat inom JC och sedan startat egna företag. Sammanlagt har elva nya företag skapats av personer med denna bakgrund. De nya företag som har identifierats startades under perioden 1990-2007, med tyngdpunkt i slutet av 1990-talet. GinaTricot, Fabric Skandinavien, Lager 157, vilka är de kända kedjeföretag som många känner till. Designföretag har vi Nudie Jeans, 8848 Altitude, Svea Brudar och Sweden concepts. Viskan Distanshandel System, FutureLab och TotalLogistik är andra företag som har skapats inom företagsservice. I uppsatsen har vi valt att undersöka tre företag inom företagsservicebranschen som alla har en bakgrund i JC. Brorström et al. (2008) har tidigare undersökt varför dessa företag blev så framgångsrika och om det fanns något mönster. Det här tycker vi är intressant att titta närmare på. Vi vill undersöka dessa företag utifrån ett överlevnadsperspektiv. Hur hanterade dessa företag den senaste globala ekonomiska recessionen och huruvida kan ledarskapet betecknas som framgångsrikt under denna period?

Den nuvarande finanskrisen orsakades av det som kallas för subprimelån. Det innebär att lån till personer med dålig ekonomi eller mindre kreditvärdig i USA (riksbank.se, 2010-04-07). Amerikanska finansinstitutet hade under lång tid bedrivit en offensiv utlåning till betalningssvaga hushåll för att sedan sälja krediterna vidare till investerare världen över. När kreditförlusterna på dessa lån blev stora stod det klart att de som hade investerat grovt hade underskattat riskerna. Enligt riksbank.se (2010-04-07) var subprime-problemet i första hand ett amerikanskt problem, eftersom lånen hade sålts vidare utanför

USA började oron sprida sig globalt. Ingen visste riktig var förlusterna skulle dyka upp, därför uppstod det snabbt en situation där banker och andra finansinstitutet blev försiktiga med att låna ut pengar till varandra. Istället började de förnya likviditet för att klara sina egna åtaganden och för att möta eventuella spekulationer om att de var smittade av subprime problemen. I ljuset av detta försämrades förutsättningarna för bankerna att låna av varandra, vilket fick till följd att marknadsräntorna steg kraftigt. Eftersom Sverige är ett land som är mycket exportberoende påverkade detta speciellt industribranschen.

Enligt Ahltopp är ledarskap något som växer fram underifrån i relation till dem man är satt att leda. Ledarskap är en informell process. Det bygger på de osynliga kontrakt som växer fram mellan ledare och medarbetarna. Ledarskap är en relation där ditt ledarskap formas i dina relationer till framförallt dina medarbetare. Ledarskap är således en relation i stället för en position. Ledarskapet växer underifrån och behöver inte ha några formella ansvarsområden eller befogenheter. Legitimitet som ledare kommer från de ledda (Ahltopp, 2002, s: 31).

Att leda handlar om att skapa resultat genom andra. Innan handlade det ofta om att vara den bästa yrkesmannen eller kvinnan som kunde visa och undervisa de mindre kunniga medarbetarna (Ekstam, 2002, s: 16). I dag har medarbetarna många gånger en minst lika bra och ofta mer modern utbildning än sin chef. I dag handlar det därför mer än någonsin om att skapa de förutsättningar som behövs för att frigöra medarbetarnas inneboende kunskap, potential och förmågor (ibid).

Ett framgångsrikt ledarskap i grunden handlar om ledaren som person, om synen på sin egen roll och om det förhållningssätt han eller hon har visavi sina medarbetare (Ekstam, 2002, s: 16). Arond-Thomas (2004) har tagit fram fyra ledarskapsstilar som en motståndskraftig ledare bör ha. Dessa stilar är användbara och väsentliga vid kris situationer.

- Visionärastilen: Kännetecknandet för denna stil är livlig, entusiasm och en tydlig vision som motiverar människor genom att klargöra hur deras arbete passar in i den större visionen för organisationen.
- Coachningsstilen: En coachande ledare hjälper de anställda att identifiera sina unika styrkor och svagheter och knyter de till både personliga och karriärmål. Ett coachande förhållningssätt garanterar att människor vet vad som förväntas av dem och är ett ömsesidigt åtagande att förbättra prestandan.
- Demokratiskastilen: Denna stil fungerar bäst när ledare behöver vägledning, insatser och inköp från anställda och intressenter. Den kan driva upp flexibilitet och ansvar i processen att bygga förtroende, respekt och engagemang.
- Affiliative-stilen: Denna stil är särskilt användbart när ledare måste öka gruppens harmoni, förbättrar moralen och kommunikation samt reparera trasigt förtroende. Enligt Goleman (2000) ser en affiliative ledare till att medarbetarna kommer först



och anser att det viktigaste för att kunna utföra ett bra jobb är att de anställda trivs och mår bra. En affiliative ledare fungerar som en förälder som stödjer personalen och ger människor frihet att göra sitt arbete på de sätt som de anser är mest effektiva. Denna stil påverkar arbetsklimatet på ett positivt sätt genom att skapa harmoni och måna om de känslomässiga aspekterna i relationerna. På så sätt skapas lojalitet visavi företaget.

Således är vi intresserade av att belysa ledarskapet inom ovan nämnda företag utifrån det som betecknas som motståndskraftigt ledarskap.

## **1.2 Syfte**

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur företag med bakgrund i JC hanterade den senaste globala ekonomiska recessionen. Vi vill undersöka hur ledarskapet såg ut och huruvida detta kan ses som framgångsrikt.

## **1.3 Problemformulering**

Vad innebär framgångsriktledarskap för dessa företag samt hur lyckades man hantera den genomgångna finanskrisen? En viktig aspekt för denna undersökning är om det finns något mönster för hur man hanterar kriser i dessa företag. Föreligger det något framgångsrecept som organisationer allmänt bör beakta?

## **1.4 Avgränsning**

Vi valt att avgränsa oss till tre serviceföretag som har bakgrund från företaget JC. Studien avgränsas till att endast undersöka utifrån ett ledarskapsperspektiv; tre företagsledare intervjuas.

## **1.5 Begreppsdefinition**

I detta avsnitt behandlar vi antal definitioner inom begreppet motståndskraft. Anledningen till varför vi inte har endast en definition är att det inte finns någon entydig definition för begreppet.

Motståndskraft är en form av kontroll. Ett system är i kontroll om den är kapabel av att minimera eller eliminera oönskade variationer, antingen i den egna prestation, i den miljön den befinner sig i eller i båda. Den grundläggande egenskapen hos en motståndskraftig organisation är att den inte tappar kontrollen över det den gör men också att den kan fortsätta och studsa tillbaka (Weick & Sutcliffe, 2007, s: 70).

Författarna menar att formellt är motståndskraft förmågan för ett system att upprätthålla sin funktion och struktur i ljuset av interna och externa förändringar, att den kan förändras smidigt när den måste. Motståndskraften inträffar när systemet fortsätter att fungera trots fel i vissa delar av systemet (Weick & Sutcliffe, 2007, s: 69).

Motståndskraft avser en kapacitet för kontinuerlig återuppbyggnad. Det krävs innovation med avseende på de organisatoriska värden, processer och beteenden som systematiskt gynnar fortbestånd över innovation (Hamel & Välikangas, 2003).

Begreppet är lånat från materialkunskap och representerar motståndskraft, förmågan för ett material att återanvända till den ursprungliga formen efter en formförändring. För företag innebär det deras förmåga att mäta åtgärder för den hastighet med vilken de kan återvända till sin normala prestandanivå (Sheffi, 2007, s: 1).

## 1.6 Disposition

Denna uppsats är indelad i sju kapitel:



Figur 1. Uppsatsens disposition.

*Kapitel 1 – Inledning:* I detta kapitel har vi presenterat bakgrunden till vårt forskningsämne. Det är ett kapitel som beskriver vad uppsatsen kommer att handla om och inge läsaren en förståelse till vårt forskningsområde bland annat syftet med uppsatsen, vilka är våra forskningsfrågor osv.

*Kapitel 2 – Metod:* I kapitel två presenterar vi uppsatsens förhållningssätt, ansatser, forskningsmetoder, insamlingens data, undersökningens syfte samt giltighetsanspråk. I varje avsnitt följs vår motivering av val på en viss utgångspunkt.

*Kapitel 3 – Teori:* I detta kapitel anges den teoretiska referensramen för uppsatsen. Här presenterar vi även tidigare forskning som uppsatsen grundar sig på. På det sättet är teori sammanvävt med forskningsresultat.

*Kapitel 4 – Empiri:* I det här kapitlet återger vi intervjuerna med de tre grundarna i företagsservicebranschen, som utgör uppsatsens empiriska material.

*Kapitel 5 – Analys:* Här analyserar vi empirin som erhålls av intervjuerna och de teorier som presenteras i kapitel 3.

*Kapitel 6 – Slutsats och diskussion:* Här kommer vi att ta upp de slutsatser som genererats i analyskapitlet. I detta kapitel kommer vi att avsluta med diskussioner samt förslag på vidare forskning.

*Kapitel 7 – Källförteckning:* I uppsatsens sista kapitel, återfinns en källförteckning för litterära, elektroniska och muntliga källor samt en intervjuguide som bilaga på de frågor som ställts under samtliga intervjuer.

## 2 Metod

*Metod är ett redskap som man använder för att lösa problem samt komma fram till ny kunskap (Holme & Solvang, 1997). I metodkapitlet redogör vi vilka metoder vi har använt oss utav för att kunna genomföra vår undersökning samt vilket vetenskapligt förhållningssätt vi har utgått från.*

---

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två övergripande vetenskapliga paradig, positivismen och det tolkande paradigmet, som kan sägas utgöra grunden för hur man metodiskt utför sin undersökning. Dessa är varandras motsatser. Inom det tolkande paradigmet utgör hermeneutiken en central analysmetod (Alvesson & Sköldbberg, 1994, ).

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen, termen lanserades av den franske sociologen Auguste Comte under mitten av 1800-talet (Patel & Davidson, 2003, s: 26). Enligt Comte har positivismen genomgått tre faser. I den första fasen används religiösa förklaringsmönster och i den andra fasen används metafysiska förklaringsmönster för att tolka samt begripa naturfenomen. Det är i den sista vetenskapliga fasen som Comte har kommit fram till att en forskare skall frigöra sig från förutfattade meningar dvs. tidigare kunskaper för att kunna säkerställa ”positiv” (given) kunskap (Nationalencyklopedin, 2010-03-28).

Positivismen innebär att skapa en så säker kunskap som möjligt. Enligt positivismen har vi människor endast två vägar till kunskap; det vi kan observera med våra sinnen samt det vi kan räkna ut med vår logik, hit hör matematik. Iakttagelserna dvs. den empiriska kunskapen får vi genom våra fem sinnen alltså den bygger på sinneserfarenhet, där forskaren kritisk undersöker all påståenden och iakttagelser av verkligheten. Med hjälp av iakttagelser bestämmer vi vad som är fakta och endast stödja oss på de fakta som vi kan anse säkerställd med all rimlig sannolikhet. Medan de logiska sanningarna inte går ut på att iaktta verkligheten, utan den har endast med vårt intellekt och vårt sätt att använda språket. Vi analyserar istället fakta logiskt för att kunna dra slutsatser av dem och eftersom vi till logiken även räknar matematiken, skall vi så mycket som möjligt kvantifiera våra data genom att behandla dem statistiskt så att vi kan dra generella slutsatser av dem. Ett empiriskt påstående kan vara sant eller falskt, dock kan även ett falskt empiriskt påstående vara tänkbart. Däremot ett ologiskt påstående är otänkbart (Thurén, 2007, s: 17-21).

Saker och ting skall kunna förklaras med orsak och verkan därmed utövas forskningens metodologi på ett hypotetiskt-deduktivt sätt, vilket innebär att man utifrån teori deduktivt härleder hypoteser som därefter testas empiriskt med vetenskapliga metoder. En positivistisk forskare inrymmer tanken om reduktionism där helheten i ett problem studeras genom att reducera det till delarna i problemet och studerar var för sig. Forskarens förhållningssätt i denna metod är objektiv, vi får inte låta t ex. känslorna påverka forskningsresultatet (Patel & Davidson, 2003, s: 27-28). Forskaren (subjektet)

ska stå i en yttre relation till forskningsobjektet (Patel & Davidson, 1994, s: 28). Kritiken mot positivismen är att den inte kan användas vid kvalitativa forskningar då t ex. känslor elimineras, de är inte objektivt mätbara och positivismen förknippas därför med kvantitativa studier (Kvale, 1997, s: 62-63).

Ordet hermeneutik kommer från det grekiska verbet ”hermeneuin” som översätts till ”att tolka”. (Ödman, 2001, s: 8). Hermeneutiken är en vetenskaplig inriktning som innebär att studera tolkning av texter, syftet är att vinna insikt om en texts mening. (Kvale, 1997, s: 49). En hermeneutisk forskare står i en inre relation till forskningsobjektet och är en del av samma verklighet som studeras (Patel & Davidson, 1994, s: 28). Hermeneutiken är relevant för intervjuforskning: där forskaren först kastar ljus över den dialog som skapar de intervjutexter, vilka kommer att tolkas och därefter genom att klargöra den process där intervjutexterna tolkas som återigen kan uppfattas som en dialog eller ett samtal med texten. (Kvale, 1997, s: 49). Hermeneutiken förknippas starkt med kvalitativa metoder (Olsson & Sörensen, 2001, s: 98).

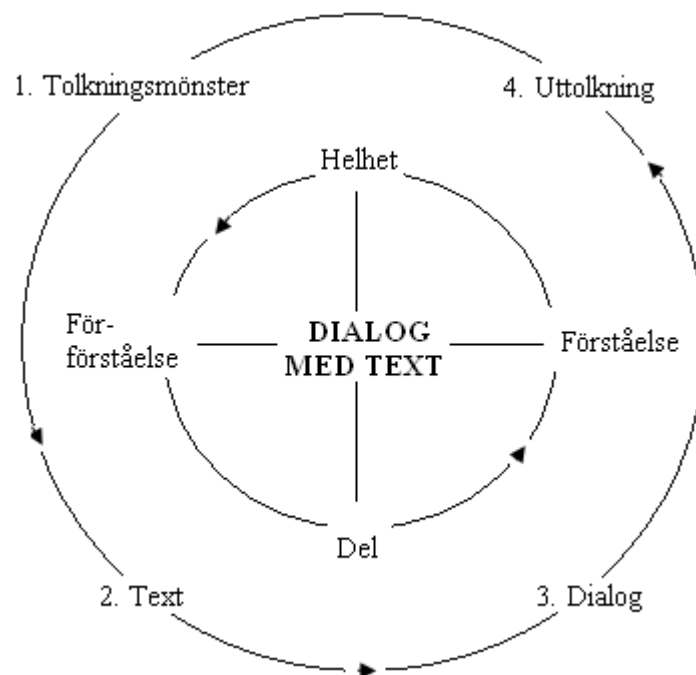
Vår studie bygger på ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom denna inriktning knyter till den kvalitativa metoden som vi använde oss utav vid insamling av data. Insamlingen av data skedde i form av intervjuer med tre grundare från tre olika företag inom företagsservicebranschen. Genom dialoger med dem fick vi en så bred beskrivning av situationen som möjligt och därmed kunde vi skapa intervjutexter som hjälpte oss att undersöka problemet närmare. För att vi ska få en fördjupad kunskap i det vi undersöker är tolkning samt förståelse av intervjutexterna dvs. empirin nödvändig i vår uppsats, och det skedde genom en tolkningsprocess, vilken utgörs av den så kallad hermeneutiska cirkeln eller spiralen. Den syftar på att tolkningen växer fram i en cirkulär eller spiral rörelse som pendlar mellan del och helhet. I denna process spelar språket en central roll, eftersom dialogen är det huvudsakliga verktyget (Andersen, 1998, s: 193-194).

Processen påvisar den dialog som finns mellan forskaren och forskningsobjektet, där forskaren börjar med att bilda en uppfattning om små helheter alltså en förförståelse som tillsammans bildar en större. De små helheterna, dvs. delarna är nödvändiga för att forskaren ska kunna bilda sig en uppfattning om helheten. Med utgångspunkten från förförståelsen tolkas dialogen för att kunna skapa ny förståelse, denna texttolkning är en oändlig process. Forskaren går alltså från del till helhet och från helhet till del, den hermeneutiska cirkeln bör uppfattas som en bild för hur tänkande, förståelse och tolkning fungerar (Ödman, 2001, 78-80).

Alvesson och sköldberg (1994, s:171-172) beskriver att en god hermeneutisk tolkning växlar mellan fyra aspekter, vilka är; tolkningsmönster, text, dialog samt uttolkning.

1. **Tolkningsmönster:** Tolkningsmönstret motsvarar ”teorin”, det bör vara internt och externt konsistent, vilket innebär att det antingen stämmer med andra befintliga tolkningsmönster på området, eller också innehåller skäl till att det inte stämmer med dessa. Mönstret utformas i dialog med texten och bör förmedla en djupare förståelse av den – en annan aspekt än dem som omedelbart erhålls vid läsning. Det skapar förförståelsen hos uttolkaren, vilket kommer att omvandlas under processens gång.

2. **Text:** Föremålet för tolkningen är inte *fakta* eller *data*, utan det är *texten*. Den kan vara bokstavlig som består av skrivna eller talade ord, eller bildlig där sociala handlingar uppfattas som meningsfyllda symboler, med texten som modell. Fakta framgår ur texten genom en tolkningsprocess, vilka är resultat och inte utgångspunkter.
3. **Dialog:** I relation till texten ställer hermeneutiker frågor till texten och lyssnar. Vi inleder en dialog med texten. Frågorna härstammar ur förförståelsen och utvecklas under processens gång. Vid frågeställningar ska forskaren ha en ödmjuk men samtidigt en aktiv attityd. Under dialogen glider vi fram och tillbaka mellan den ”tidigare” aspekten som lagts på text i form av förförståelse och den nya förståelsen. Frågor om helheten blandas med frågor om delarna. Forskningsproblemet kommer därmed att omvandlas under processens gång.
4. **Uttolkning:** Vi formulerar ständigt deltolkningar under processens gång. Dessa deltolkningar måste sättas i samband med, förvandla och förvandlas av dels det övergripande tolkningsmönstret, dels de fakta vi rör oss med samt dels de frågor vi ställer till materialet. Tolkningsmönstret kommer att ändras om deltolkningarna ändras. Nya fakta skapas genom deltolkningarna och gamla försvinner, detsamma gäller även för nya och gamla frågor.



Figur 2. Den hermeneutiska cirkeln: basversion (Alvesson & Sköldbberg, 1994, s: 174)

Vår kännedom inom vårt forskningsområde utgör vår förförståelse. Vår förförståelse är den kunskap som vi har haft med oss från tidigare kurser om ledarskap och entreprenörskap samt kunskap om JC. Genom intervjuerna kunde vi sedan skapa

intervjutexter som utgör ”delarna”, vilka hjälpte oss att förstå helheten. Under tolkningsprocessens gång inledde vi en dialog med texterna och även med varandra. Vi ställde frågor till varandra utifrån texterna och lyssnade på varandras uppfattningar. På så sätt skapades en dialog mellan oss och texterna. Under dialogen pendlade vi mellan vår förförståelse och den nya förståelsen, genom att analysera och inläsa teorier samtidigt fick vi en förståelse av helheten. Begreppet motståndskraft har vi bland annat använt i våra teorier, eftersom begreppet inte har någon entydig definition kunde vi ändå få en förståelse av helheten med hjälp av ”delarna” alltså intervjutexterna, som vi hela tiden pendlade mellan del och helhet under tolkningsprocessen.

Vårt syfte med uppsatsen är att inte komma fram till en sanning, utan ny kunskap om saker vi inte kunde eller visste om innan. Vi är alltså ute efter en förstående/förklarande undersökning kring ett specifikt problem, där vi söker efter förståelse om det vi forskar om. Eftersom den positivistiska inriktningen utesluter den mänskliga faktorn, dvs. betydelsen av samspel mellan människor, samtidigt som den strider mot forskningsintervjuns förståelseform, är den inte lämplig för vår undersökning.

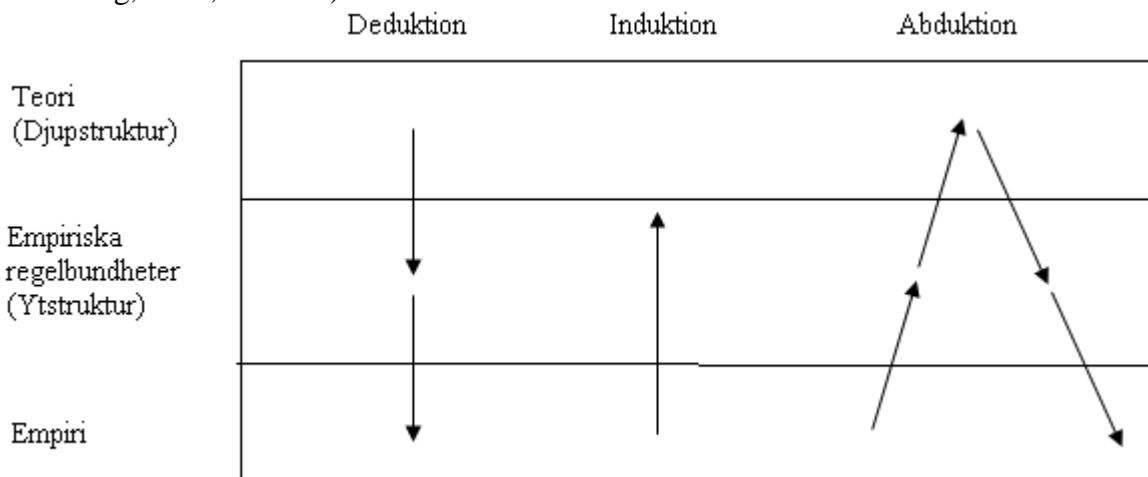
## 2.2 Vetenskapliga ansatser

Det finns tre olika ansatser vid behandling av teori och empiri: Deduktion är ”*bevisföringens väg*”. Induktion är ”*upptäckstens väg*” (Andersen, 1998, s: 29) och Abduktion är en kombination av den deduktiva och induktiva ansatsen. (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 42)

”Deducera” betyder avledda alltså deduktion innebär en avledning från det generella till det konkreta. Forskaren utgår från generella påståenden (teorier) till empiri, alltså utifrån teorin formas sedan hypoteser som testas mot insamlad empiri för att sedan bekräfta eller förkasta teorin (Johannessen & Tufte, 2003, s: 35). Denna ansats utgår från en generell regel och påstår att den generella regeln förklarar ett visst enskilt fall av intresse. Detta innebär att forskaren letar endast efter den information som denne anser är relevant till hans förväntningar i undersökningen. Risken kan innebära att forskaren inte lägger märke till värdefull information. Deduktiva ansatsen används ofta i kvantitativa studier då det i hög grad utgår från forskarens idéer (Olsson & Sörensen, 2001, s: 35). Svagheten med deduktion är att den inte har något att deducera från – annat än bara en ”gissning” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 44).

I den induktiva ansatsen är utgångspunkten istället empirin. Avsikten är att finna generella mönster som kan göras till teorier eller generella begrepp (Johannessen & Tufte, 2003, s: 35). Ur den insamlade empirin söker forskaren sedan efter teorier som passar in på empirin och sedan dra slutsatser som blir till en allmän sanning. Denna ansats är lämplig att använda i kvalitativa studier där man utgår från studiesubjektens perspektiv (Olsson & Sörensen, 2001, s: 35). Induktionens svaghet är att de bakomliggande skälen inte tas med i bilden, utan enbart ett mekaniskt, yttre samband (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 41).

En kombination av deduktion och induktion får vi abduktion som oftast används vid fallstudier. Abduktion växlar mellan empiri och teori. Forskaren utgår från empirin på samma sätt som induktion, men avvisar inte de teoretiska föreställningarna och därmed ligger nära deduktionen. Analysen av empirin kombineras med teorier från litteratur där man använder teorier som en inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse, alltså från yt- till djupstruktur. Under forskningsprocessen sker följaktligen en ömsesidighet mellan teori och empiri där båda omtolkas genom varandra. (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 42-45).



Figur 3. Deduktiv, induktion och abduktion. (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 45)

Eftersom föreliggande uppsats huvudsakligen bygger på att söka förståelse av ny kunskap i det vi undersöker, är vi inte ute efter att komma fram till någon sanning. Enligt oss är den induktiva och deduktiva ansatsen för ensidiga och inte tillräcklig realistiska för vårt forskningssyfte. Vi anser att den abduktiva ansatsen är mest lämplig för uppsatsens syfte, vilken ger oss möjligheten att växla mellan empiri och teori. Teorier används som en inspirationskälla för upptäckt av nya mönster som ger oss förståelse. Den abduktiva metoden har även en del likheter med det hermeneutiska tillvägagångssättet, där tolkning av texter sker genom den hermeneutiska cirkeln. Sättet att tolka empirin baseras på en viss förförståelse av fenomenet som studeras för att sedan kunna skapa ny förståelse.

### 2.3 Undersökningens syfte

Undersökningens kunskapssyfte måste ha avgörande inverkan på vad vi granskar på och hur vi granskar det (Andersen, 1998, s: 17-18). Syftet anger undersökningens färdriktning och beskriver undersökningens målsättning. Vanligtvis indelas syften i tre grupper: explorativ, beskrivande samt förklarande/förstående syften (Christensen et al, 1998, s: 34)

Explorativt syfte innebär att forskaren ägnar sig åt utforskande undersökningar där studierna rör ganska okända eller helt okända områden. Den kännedom vi har om fenomenet är litet eller saknas helt (Andersen, 1998, s: 18). Syftet med explorativa studier är att skapa en övergripande bild av forskningsproblemet (Christensen et al, 1998, s: 36)

samt få fram intressanta frågor som senare kan undersökas närmare (Andersen, 1998, s: 18). Denna form av studie ger sällan några precisa svar, utan problemområdet måste ringas in och avgränsas. Explorativa studier förknippas ofta med ”vad” frågor (Christensen et al, 1998, s: 36).

Beskrivande (deskriptivt) undersökningar går ut på att vi har en god kännedom om det undersökta problemet, den ger en klar och tydlig bild av undersöknings området och besvarar vanligen ”hur” frågor (Christensen et al, 1998, s: 37). Forskaren kan exempelvis beskriva händelser som har ägt rum och händelser som äger rum i nutid, bakgrunden till konkreta fenomen, konsekvenserna av olika fenomen eller relationer mellan olika fenomen (Andersen, 1998, s: 18).

Det är skillnad mellan det förklarande och det förstående syftet (Andersen, 1998, s. 19). När det finns omfattande beskrivning om en företeelse men ingen tydlig förklaring på ”varför” ett fenomen fungerar som det gör, då präglas studien av ett förklarande syfte. Förklarande studier söker efter orsak och verkan till varför ett fenomen sker på ett visst sätt (Christensen et al, 1998, s. 38). När man istället vill få reda på vad *avsikten* eller *meningen* är i en händelse, utifrån ett hermeneutiskt (tolkningsvetenskapligt) perspektiv är detta fall inte längre en förklaring, utan en förståelse till *varför* någonting skedde på ett visst sätt. I undersökningen läggs tonvikten vid att utveckla nya förståelseramar och nya tolkningar. Dialoger och läroprocesser spelar därför en väsentlig roll vid tolkningsprocesserna i de förstående studierna (Andersen, 1998, s. 19-20).

Vår uppsats präglas av ett beskrivande samt ett förklarande/förstående syfte. I kapitlet *empiri* återger vi en beskrivning av respondenternas intervjuer som sedan i *analysen* gick vi in på djupet och lyfte upp vilka faktorer samt förklarade vilka orsaker som ligger bakom till varför de tre Vd:arna blev framgångsrika. Vi kopplade även till teorierna. Genom tolkningar ur beskrivningen utvecklades vår förståelse till varför de blev framgångsrika som ledare, därmed utvann vi nya kunskaper om forskningsområdet.

## **2.4 Vetenskapliga forskningsmetoder**

Det finns två tänkbara metoder att bearbeta de insamlade data; den kvalitativa metoden som arbetar med ”mjuka” data och den kvantitativa metoden som behandlar ”hårda” data.

Den kvalitativa metoden används ofta inom den hermeneutiska inriktningen (Holme och Solvang, 1997). Metoden utgörs framför allt av ord, text och symboler (Christensen et al 1998, s: 47). Syftet med kvalitativa undersökningar är att skapa en annan samt djupare förståelse av det problemområdet vi studerar och även kunna förstå problemets samband med helheten, helhetsperspektivet. Denna metod har därmed ett förstående syfte och inte ett förklarande syfte (Andersen, 1998, s: 31). Forskaren utgår från studiesubjektens perspektiv och står i närhet till det som studeras (Alvesson & Sköldberg, 1994, s: 10). Kvalitativa metoder knyts ofta till meningssamband som syftar på motiv, intentioner, målsättningar och planer som får folk att handla och således åstadkomma olika sociala fenomen (Johannessen & Tufte, 2003, s: 75).



Insamling av kvalitativa data sker exempelvis genom intervjuer, samtal, dokument och observationsanteckningar, vilka är mjuka data. Det innebär att forskaren tolkar och bearbetar data i form av kortare eller längre texter som inte går att mätas genom olika mått. Genom kontinuerlig tolkning av information kan forskaren forma och ändra hypoteser samt teorier under datainsamlingens gång (Johannessen & Tufte, 2003, s: 69, 72).

Den kvantitativa metoden förknippas oftast till positivismen (Kvale, 1997, s: 63). Denna metod är mer formaliserad och strukturerad (Holme & Solvang, 1997, s: 14). Metoden utgörs av siffror och arbetar med hårda data dvs. de teoretiska variabler görs om till operationaliserade variabler som kan mätas med tal i form av matematik, statistik och aritmetiska formler, eller göra om informationen till talkoder (Johannessen & Tufte, 2003, s: 70). Metodens syfte är att upptäcka, fastställa samt mäta samband mellan olika variabler och kunna tolka data som framkommit genom mätningar av siffror (Christensen et al, 1998, s: 47). Kvantitativa undersökningar bygger på orsakssamband som syftar på att förklara orsaken till de fenomen som är föremål till undersökningen (Johannessen & Tufte, 2003, s: 75). Forskaren utgår från teorier som är grundad på tidigare forskningsresultat (litteraturstudier) samt forskarens egna erfarenheter inom området. Teorin formas och hela eller en del av teorin formuleras i prövningsbara hypoteser som därefter analyseras (Olsson & Sörensen, 2001, s: 65-66). I undersökningen studeras oftast delarna av en helhet, vilket brukar beskrivas som ett atomiskt perspektiv (Christensen et al, 1998, s: 47). Forskaren är objektiv i undersökningar och står därmed avstånd till det som studeras (Johannessen & Tufte, 2003, s: 74).

Frågeformulär är den mest använda tekniken för att samla in kvantitativa data. Denna teknik kännetecknas av att forskaren på förhand utformar ett frågeformulär med frågor och svarsalternativ innan datainsamlingen sker. Utmaningen vid kvantitativ datainsamling sägs vara att kunna hitta så exakt formulerade frågor som möjligt för att mäta det teoretiska fenomen som forskaren vill belysa (Johannessen & Tufte, 2003, s: 67).

Till vår undersökning som bygger på tolkningar och förståelse är den kvalitativa metoden lämplig. Enligt Johannessen och Tufte (2003, s: 97) kan den kvalitativa intervjun vara mer eller mindre strukturerad. Strukturerade intervjuer går ut på att frågorna och ordningsföljden fastställs innan intervjun, frågorna är öppna där informanterna formulerar svaren med sina egna ord. Forskaren har mindre inverkan på hur informanterna svarar och svaren visar ofta hur informanterna har uppfattat frågorna. Man får alltså mer kontext runt svaren, vilket är nyttigt för forskaren som senare ska tolka svaren. Fördelarna med denna sorts av intervju är att svaren kan jämföras med flera insamlade data. Dessutom är den fokuserad och koncentrerad så att tiden används effektivt. Nackdelen är att den ger en begränsad flexibilitet.

I den ostrukturerade intervjun är inte frågeformuleringarna samt frågornas ordningsföljd fastställd i förväg. Frågorna är oftast inte utarbetade på förhand, utan intervjun grundas på ett visst tema. Intervjun fungerar mer som ett samtal mellan forskaren och informanten. Detta är ett informellt och icke standardiserat sätt att genomföra intervjuer (ibid). Denna sorts av intervju ställer höga krav på intervjuarens skicklighet. Intervjuaren

ska både lyssna, tolka svaren, ställa fördjupande frågor och samtidigt inte äventyra förtroliga i intervjusituationen (Andersen, 1998, s:161). Fördelen är att den ger en informell atmosfär runt intervjun som kan göra det lättare för informanten att prata. Detta tillvägagångssätt är dessutom mycket flexibelt. Den informationen som kommer fram i ostrukturerade intervjun är inte standardiserad och kan vara svårt att jämföra informanternas svar i efterhand. Intervjuaren påverkar oftast informanternas svar och den kan bli mycket avgörande för den informationen som kommer fram. Det uppstår alltid en ny dialog vid varje möte med en ny informant (Johannessen & Tufte, 2003, s: 97-98).

Mellan dessa två sorters intervjuer finns den mest utbredda formen av kvalitativa intervjuer, nämligen den så kallad delvis strukturerad intervjun. Vår insamling av data skedde i form av denna sorts intervju, vilken genomfördes personligt med de tre grundarna. Denna form av intervju innebär att våra frågeställningar till intervjupersonerna byggde utifrån en färdigställd intervjuguide som gjorde att vi kunde hålla en viss struktur under intervjuns gång. För att förbereda respondenterna skickade vi ut frågorna i förväg.

Denna intervjumetod gav oss möjligheten att ställa fördjupade följdfrågor till intervjupersonerna, i och med det minskade risken att missa nya och intressanta infallsvinklar som vi inte kunde förutse innan intervjun genomfördes. Denna metod gav även oss en bra balans mellan standardisering och flexibilitet. Under intervjun gjorde vi korta anteckningar och spelade även in hela intervjun på band, varefter hela intervjun transkriberades och vi analyserade sedan texterna.

Johannessen och Tufte (2003, s: 99-100) tar upp en rad faktorer som kan påverka en intervju i positiv eller negativ riktning, eftersom en intervju är en relation mellan vanligtvis två deltagare. Den information som kommer fram under en intervju är beroende av denna relation. En faktor som de lyfter upp är *platsen* där intervjun genomfördes. Samtliga intervjuer med de tre respondenterna genomfördes på deras arbetsplatser, där vi satt i ett isolerat rum. Två intervjuer genomfördes tidigt på morgonen, i och med det var en arbetstid så var det rus i korridorerna som distraherade oss lite grann i bakgrunden. Men vi upplevde inga andra större störningar eller omständigheter som påverkade vår dialog med informanten. En annan intervju genomfördes vi på kvällen och den upplevde vi var väldigt avslappnad och lugn. Ett annat förhållande som Johannessen och Tufte tar upp är *intervjuaren själv*, hur vi uppfattades av informanten. Informanterna var väldigt tydliga om att vi var två studenter som skulle komma för en intervju till vårt uppsatsarbete. Personerna som vi intervjuade var personer i ledande ställning, det var två VD:ar samt en Creativ director. Enligt Andersen (1998, s: 175-177) finns det några problem som kan uppstå vid intervjuer av personer i ledande ställning och oftast uppfattar dessa personer att intervjuaren som okunnig – en ung teoretiker utan livserfarenhet. Under intervjun hade vi en ödmjuk men samtidigt en aktiv attityd. Frågor som vi ställde under intervjun var både korta och enkla, vi undvek också att använda vetenskaplig jargong. Vi hade även frågor som var långa, där vi frågade om flera saker samtidigt. Sådana frågor bör undvikas enligt Johannessen och Tufte (2003, s: 100). Respondenterna besvarade endast en del av frågan som vi ställde och glömde bort resten vad frågan handlade om. Vi som intervjuare fick hela tiden

ställa följdfrågor för att fylla på den luckan som missades. Långa frågor leder alltså till inga utförliga och bra svar. Vi fick i efterhand dela upp de långa frågorna och skickade iväg på mail till respondenterna för att få ett bättre och tydligare svar på de frågorna. Vissa frågor som vi ställde under intervjun upplevde respondenterna som upprepningar och påpekade snabbt att de har varit inne och pratat om de tidigare. Det blev således svårt att intervjua om ”överlappande” problemområden och vi fick hoppa över vissa frågor som respondenterna ansåg att de har svarat. Vissa frågor tyckte intervjupersonerna var ganska svårt att generalisera och gav därmed oss ganska diplomatiska och luddiga svar på de frågorna. Under intervjun fick vi styra samtals riktning och bryta in när intervjun gick utanför ämnet.

## 2.5 Data

Insamling av data kan vara i form av den kvalitativa eller kvantitativa tekniken. Data som samlats in kan delas i primärdata samt sekundärdata (Andersen, 1998, s: 150).

Primärdata är data som samlats in av forskaren själv med hjälp av en eller flera insamlingstekniker, t ex. genom intervju, enkät, observation samt experiment. Fördelarna med primärdata är att forskaren kan samla in den information som han eller hon behöver som lämpar till undersökningsproblemet och i den form forskaren önskar att ha i, en annan fördel är att forskaren vet hur tillförlitligt materialet är, eftersom det är forskaren själv som har samlat in informationen. Nackdelarna är att det kan ta längre tid att genomföra en sådan undersökning och medför oftast dyra kostnader (Christensen et al, 1998, s: 66, 80-84).

Data som samlats in av andra personer, forskare, institutioner etc. är så kallade sekundärdata. Sekundärdata kan utgöras av information som finns t ex. inom offentliga och privata statistiska data och register. För att öka trovärdigheten i resultatet är det viktigt att forskaren säkerställer sekundärdatakällornas tillförlitlighet genom kritisk granskning på dessa. Användning av sekundärdata är billig som oftast är till och med gratis och det är betydligt mindre tidskrävande eftersom det går fortare än att samla in informationen själv, fördelen är att forskaren har möjligheten att söka upp ett stort antal olika källor till sitt forskningsproblem. Dock är det svårare att hitta den data som forskaren behöver eller i den form man önskar (Christensen et al, 1998, s: 79-84).

I uppsatsen har vi använt oss av både primär- samt sekundärkällor. Primärdata fick vi genom intervjuer vi gjorde och det ser vi som en fördel då vi har fått, djupa, fullständiga samt direkta svar på just våra specifika frågor angående vårt forskningsområde. Genom att genomföra personliga djupintervjuer fick vi en bred helhetssyn på forskningsområdet. Vi är medvetna om att det fanns vissa ”risker” med genomförandet av de personliga intervjuerna med personer i den ledande ställningen. Som vi nämnt i förra avsnittet, exempelvis hur vi uppfattades av informanten och platsen där själva intervjun utfördes. Genom vår skicklighet och noggrannhet som vi har haft med oss sen tidigare om hur intervjuer skall genomföras, från den tid då vi skrev vår kandidatuppsats kunde vi vara mer förberedda och hade bättre struktur när vi genomförde intervjuerna till vår magisteruppsats. Sekundärdata hämtades från tidigare forskningsrapporter som vi har

använt för att ge en bakgrund till vårt forskningsområde. Sekundärdata hämtats även från företagens hemsidor, årsredovisningar samt andra databaser. Vi har självklart kritiskt granskat data från databaser innan vi använt oss av den. De teoretiska referensramarna vi har i vår uppsats är hämtad från Högskolan i Borås' bibliotek samt i databasen 'samsök'. Teorierna som vi fann i litteraturer samt i artiklar anser vi är tillförlitliga, eftersom många av dem har bland annat används vid undervisningar vid olika universitet och högskolor.

## 2.6 Giltighetsanspråk

För att en undersökningsmetod skall vara lämplig och användbar, krävs det tillförlitlighet och giltighet. Vi talar då om den insamlade datans validitet och reliabilitet.

Validitet innehåller två andra begrepp; *giltighet* och *relevans*. Giltighet handlar om kopplingen mellan vårt teoretiska och vårt empiriska begreppsplan. Relevans talar om hur relevant den insamlade empirin är för vårt forskningsproblem (Andersen, 1998, s: 85). Validiteten visar ett mätinstruments förmåga att mäta det som avser att mätas (Olsson och Sörensen, 2001, s: 74). Validitet kan delas upp i extern och intern validitet, den interna mäter trovärdigheten och den externa visar studiens generaliserbarhet. Både den interna och externa validiteten är relevant i kvalitativa analyser. Undersökningarna bygger på tolkning av data som inte ger något tydligt svar, det är oftast bakomliggande motivet till händelsen som skall åskådliggöras (Christensen et al, 2001, s: 309). För att öka trovärdigheten skall forskaren vara systematisk under hela undersökningsprocessen, alltså hur systematisk man har varit i insamlings- och analysarbetet, samt hur öppet man har redovisat hur man gått tillväga. Här talar vi inte om statistisk generaliserbarhet, vilken den gör hos kvantitativa analyser; om hur vanligt ett fenomen är eller hur ofta ett fenomen uppkommer, utan här talas istället om i vilken grad undersökningens resultat är överförbara till andra enheter eller fall (Christensen et al, 1998, s: 246-247).

Reliabilitet innebär hur tillförlitlig data är. Den anger i vilken mån resultaten från ett mätinstrument eller en mätmetod påverkas av slumpar, och hur noggranna vi är vid bearbetning av informationen dvs. hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter – oavsett vad som avser att mätas (Andersen, 1998, s: 85). Reliabilitet syftar på mätinstrumentens förmåga att stå emot slumpmässig fel. En mätning som är helt tillförlitlig har inga slumpmässiga fel (Christensen et al, 1998, s: 227). En hög reliabilitet uppnås genom samma resultat erhålls varje gång vi mäter (Holme & Solvang, 1997, s: 163). Reliabilitet är irrelevant för att fastställa värdet av en kvalitativ analys, då undersökningar inte kan leda till samma resultat om de upprepas. Kvalitativa data genereras genom samspel med andra människor i ett specifikt sammanhang, både tids- och rumsmässigt. På grund av att verkligheten är föränderlig är det därför omöjlig att insamla identiska data som sedan kan mätas. Däremot är reliabilitet relevant i kvantitativa undersökningar eftersom de utgörs av siffror som kan mätas. För att en kvantitativ mätning skall vara valid måste följaktligen reliabiliteten även vara mycket god. Reliabilitet är ett nödvändigt, men inte tillräckligt, villkor för att uppnå validitet (Christensen et al, 1998, S: 227-228, 244-245).

Reliabilitet och validitet har en viss relation till varandra som gör att vi inte enbart kan koncentrera oss på det ena och låta bli det andra. Det finns tre tumregler som lyder så här:

1. Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet.
2. Låg reliabilitet medför låg validitet.
3. Fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet.

(Patel & Davidson, 2003, s: 99)

För att kunna uppnå en så hög intern validitet som möjlig har vi gjort litteratururval och utgått från teorier som är relevanta för forskningsproblemet. Intervjufrågor utformades utifrån undersökningens syfte samt teorier inom forskningsområdet. På så vis samlade vi in relevant empiri. Dialogen under intervjuerna spelades in på band för att säkerställa trovärdigheten och för att vi inte skulle förlora viktig information.

Reliabiliteten är inte väsentlig i kvalitativa undersökningar, eftersom det är svårt att bedöma undersökningarna i siffror och leder inte till samma resultat om undersökningarna upprepas. Men för att höja pålitligheten och trovärdigheten, skickade vi även ut frågorna i förväg till respondenterna. På så sätt fick de tid på sig att förbereda sig, för att sedan kunna återge så korrekt information som möjligt vid intervju tillfällen. Vi jämförde även studiens resultat med tidigare liknande undersökningar samt studier för att försäkra om vår tolkning av resultat anses vara relevant och trovärdig.

## 3 Teori

*I detta teorikapitel presenterar vi teorier och tidigare forskning som uppsatsen grundar sig på. Således är teori sammanvävt med forskningsresultat. Den tidigare forskningen är kopplad till referenser som bygger på vetenskapliga artiklar. Vi börjar med att presentera teorier kring begreppet motståndskraft och hur den ska behandlas inom organisation. Vidare i kapitlet presenterar vi teorier om entreprenörskap och begreppen managerialism och entreprenörialism samt causation och effectuation. De undersökta företagen har sin bakgrund i den entreprenöriella miljö som tidigare präglade JC (se kapitel 4), vilket banade väg för företagets framgångar. På så vis är det intressant att spegla det empiriska materialet i teori om entreprenörskap. Det finns även ett samröre mellan teori om motståndskraft och den teori om entreprenörskap som vi tar upp. Båda tar avstånd från tankar om prognostisering och optimering. Vidare hävdar dessa teorier att det inte finns några enkla recept att skapa framgång. Dessutom kompletterar de varandra till viss del. Teori om motståndskraft ligger på en högre abstraktionsnivå, exempelvis utgår den ifrån övergripande begrepp som strategi och ideologi, medan den valda teorin inom entreprenörskap i högre utsträckning rör sig på mikronivå – t.ex. betydelsen av personliga nätverk.*

---

### 3.1 Motståndskraft

#### Fyra utmaningar för en motståndskraftig organisation

Hamel och Välikangas (2003) presenterar fyra utmaningar som organisationer bör behandla för att bli motståndskraftiga. Första utmaningen är den *kognitiva*. Ett företag måste frigöra sig från förnekelse, nostalgi och arrogans. Detta för att organisationen måste vara väl medveten om vad som är föränderligt och ständigt redo att överväga hur dessa förändringar kan påverka deras nuvarande framgång. Andra utmaningen är den *strategiska utmaningen* och innebär att motståndskraft kräver utvägar samt öka förmågan att skapa mångfald av nya utvägar som är övertygande utväg eller alternativ till ”döende” strategier. Den *politiska utmaningen* handlar om att organisationen måste avleda resurser från gårdagens produkter och planer till morgondagens. Detta innebär inte onödiga finansieringar, utan att skapa möjlighet att stödja ett brett utbud av fristående experiment med nödvändigt kapital och kompetens. Den *Ideologiska utmaningen* innebär att få organisationer ifrågasätter läran om optimering. Att optimera en affärsmodell som långsamt håller på att bli irrelevant kan inte säkra ett företags framtid. Hamel och Välikangas (2003) förespråkar att det inte finns något enkelt recept för att skapa motståndskraftiga organisationer och att det är få organisationer som kan påstå har bemästrat dessa fyra utmaningar.

#### Öppenhet mot paradox- en riktlinje för motståndskraft

Enligt (Hamel & Välikangas, 2003) är motståndskraftens hinder det ideologiska. Med detta menar författarna att de moderna företagen är en helgedom för en urgammal perfekt optimering, alltså från Scientific management till Six sigma. De menar att målet med att

göra mer, bättre, snabbare, billigare och gör inga misstag aldrig har ändrats. Ideologin för optimering och utformning i värden, mätetal och processer skapade enorma materiella rikedomar. Förmågan att producera miljontals prylar, hantering av miljontals transaktioner eller en tjänst till miljontals kunder är ett av det mest imponerade resultat av mänskligheten. Men det är inte längre tillräckligt enligt Hamel & Välikangas (2003). Snabba förändringar kräver accelererande strategisk utveckling som endast kan uppnås om företaget bryr sig lika mycket om motståndskraft som det gör om optimering. Detta förespråkar författarna att det inte är för närvarande. Visst menar företagen att man har arbetat med att förbättra sina operativa motståndskrafters förmåga att reagera på upp och nedgångar i konjunkturen eller att snabbt omfördela sin produktmix. Men få har åtagit sig att systematiskt ta itu med utmaningen om strategisk motståndskraft. Företagen som förstår sin omgivning som skapar strategiska val och justerar resurser snabbare än sina konkurrenter, kommer att få en avgörande fördel (Hamel & Välikangas, 2003). Detta är enligt Hamel & Välikangas (2003) kärnan i motståndskraften, och det kommer även att visa sig vara det ultimata konkurrensfördel i den av turbalens.

### **Komponenter inom motståndskraft**

Motståndskraft innefattar tre förmågor:

- Förmåga att uppsluka påfrestningar och bevara det fungerande trots förekomsten av motgångar både internt motgångar, såsom snabba förändringar, uselt ledarskap och prestanda samt produktions påtryckningar. Yttre motgångar som exempelvis ökning av konkurrensen och krav från intressenter.
- Förmågan att återvinna eller studsa tillbaka från oförutsedda händelser. Systemet absorberar en överraskning snarare än kollapsar. På så vis minskar risken för brutala revisioner.
- Förmågan att lära sig och växa från tidigare motståndsåtgärder

Varje oväntad händelse har vissa likheter med tidigare händelser. Motståndskraftiga åtgärder kännetecknas av denna blandade karaktär av det oväntade, av studsande tillbaka till området av det ursprungliga stadiet snarare än det exakta stadiet där det var före störningen. Det motståndskraftiga systemet har den karaktären att det handskas med det oväntade, inte i form av mer utarbetade försvar men i form av mer utarbetade insatsförmåga (Weick & Sutcliffe, 2007, s: 71).

### **Åtgärder för att minska sårbarheten för organisationer**

Författaren Sheffi (2007, s: 270) presenterar ett antal faktorer som bidrar till att minska sårbarheten i företag inom logistikbranschen. Dessa faktorer är:

- Organisera åtgärder
- Bedöma sårbarheter

- Minska risken för störningar
- Samarbeta för säkerhet
- Bygga på överskott
- Utforma motståndskraftiga leveranskedjor
- Investera i utbildning och kultur

Av dessa sju faktorer har vi tagit med tre som anser är lämpliga för vår studie.

### **Organisera åtgärder**

Företag som är riskmedvetna har en säkerhetschef som samordnar företagets försvar. I denna handling läggs fokus på säkerhet. Med ett sådant synsätt menar Sheffi (2007, s: 270) att det endast angriper en del av problemet, vilket minskar en störning. Det anser inte att motståndskraft ökar möjligheten för företag att studsa tillbaka från störningar. I detta syfte bör företagen inte tänka på säkerhetschef, utan snarare en chef för riskhantering. Befattningshavarens ansvar bör inte bara omfatta trygghet utan också fortsatta ansträngningar för att skapa den flexibilitet att återhämta sig snabbt och att isolera företagets kunder så mycket som möjligt från störning. Standardiserad metod för motståndskraft är att ha en kontinuerlig plan i verksamheten, men ofta är denna plan ett samlat dokument som samlar damm på huvudkontoret. I bästa fall är det en plan som ibland uppdateras och används som vägledning för utbildning av anställda vid störningar.

### **Bedöma sårbarheter**

För att bedöma sårbarheten i affärsenheten ställer man tre grundläggande frågor:

1. Vad kan gå fel?
2. Vad är sannolikheten att det kommer att hända?
3. Hur allvarig är den eventuella inverkan sannolikt?

Användningen av plan för sårbarhet låter chefer att placera eventuella störningar i en sannolikhet och konsekvensramar som fokuserar på de störningar som har högst sannolikhet hos de allvarigaste potentiella konsekvenserna. Sårbarhetsplanen skall uppdateras kontinuerligt, så att den kan eliminera sårbarheter och ändra övergripande planering efter potentiella allvarligheter (Sheffi, 2007, s: 272).

### **Investera i utbildningar och kultur**

De viktigaste tillgångarna för de flesta företag är sina anställda (Sheffi, 2007, s: 277). Utbildning och skiftande uppdrag hjälper till att förstå verksamheten i stora organisationer. Det innebär också att det finns många anställda som kan utföra varje jobb, det är en förmåga som kan användas under både störningar och rusningstid.



Kommunikation med anställda på strategisk nivå håller alla på samma sida. Tillsammans med anställda vidta åtgärder vid behov, sådan omfattande kommunikation bidrar till effektivitet och flexibilitet i verksamheten (Sheffi, 2007, s: 277).

## 3.2 Entreprenören och entreprenörskap

Ordet entreprenör härstammar från det franska ordet *entrepreneur*, bildat av *entre* som betyder göra entré, komma fram, tränga sig emellan, och *prendre* som betyder att fånga, att gripa tag i. Entreprenörskap innebär ”att tillfället fångas i flykten och används medvetet i en skapelseprocess. Poängen är att begripa och gripa tillfället innan andra ens insett de möjligheter det bär på, än mindre tagit vara på dem.” (Hjorth & Johannissen, 1998, s: 88). Entreprenören nämns för första gången 1755 i nationalekonomen, Richard Cantillons bok *Essai sur la commerce en général*. Efter Cantillon har entreprenörens roll diskuterats av olika nationalekonomer främst i England, Frankrike, Tyskland, USA och genom historien går det att finna 13 olika definitioner av entreprenörskap.

Ämnet har även lockat forskare från andra vetenskapsgrenar såsom psykologi, antropologi, historia och sociologi. Ännu idag råder inte någon konsensus om hur begreppet entreprenörskap ska definieras och det går inte att få en fullständig förståelse genom en enskild disciplin. För att förstå begreppet entreprenörskap krävs en mängd av discipliner och teoretiska referensramar. Även om entreprenörens funktion har utformats på flera olika sätt under historien kan man ändå åtskilja vissa kännetecknande drag som återkommer hos många klassiska ekonomer (Nyström, 2005, s:12; Henrekson & Stenkula, 2007, s: 22).

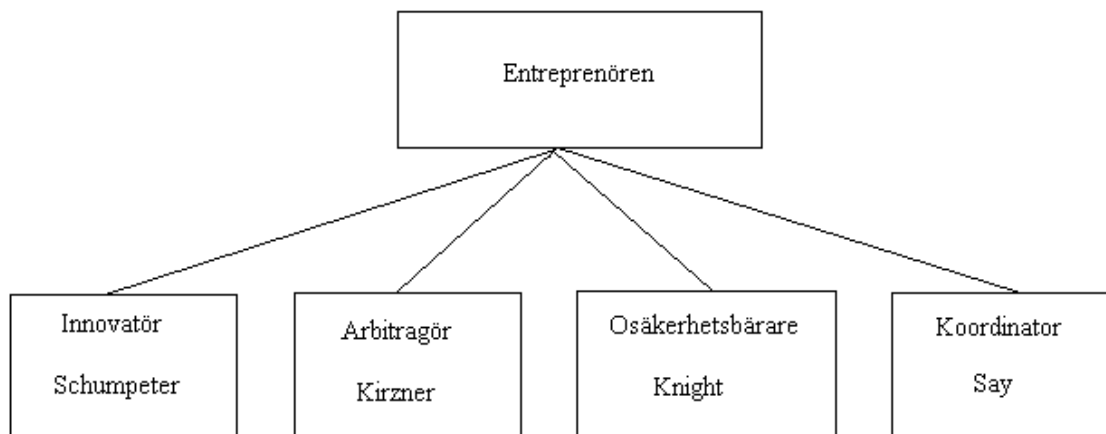
Bland nationalekonomerna framstår Joseph Schumpeter (1883-1950) som den största förgrundsgestalten inom entreprenörforskningen. I sin bok *The theory of economy development*, 1911, lyfter han fram att den enskilde entreprenören som eldsjäl i den ekonomiska tillväxt- och utvecklingsprocessen. Schumpeters syn på entreprenörskap som en skapande (created) process – en kreativ förstörelse, att man bryter ständigt ner gamla strukturer och skapar nya. Schumpeter definierar entreprenören som en innovatör genom att använda sin kreativa förmåga och kompetens för att skapa nya möjligheter. Innovation kan vara nya produktionsmetoder, nya marknader, nya resurser samt nya organisationer/organisationsformer. Möjligheterna betraktas som subjektiva och kopplade till den enskilde aktörens förmåga att själv generera, exploatera och skapa något nytt. Schumpeter menar genom att skapa nya möjligheter sätts ekonomin i rörelse och ekonomin kommer därmed att röra sig bort från jämvikt. Utan entreprenörskap skulle ekonomin befinna sig i en sorts permanent jämvikt som Schumpeter kallar *ett cirkulär flöde, utan innovationer*.

Till skillnad från Schumpeter är Israel Meir Kizners (1930-) syn på entreprenörskap som en upptäckarprocess (discovered). Möjligheter är objektiva i den verkliga ekonomin, det är bara att vänta på att bli upptäckta. Enligt detta synsätt behöver inte genereras någon ny kunskap i sig, utan den avgörande aspekten är att få tillgång till att upptäcka de

möjligheter i ekonomin som fortfarande inte exploaterats. Det krävs att den enskilde aktören ska vara tillräckligt alert/uppmärksam för att upptäcka möjligheter. Kirzner definierar entreprenören som en arbitragör/jämviktsskapare som upptäcker och agerar på outnyttjade vinstmöjligheter i ekonomin. Kirzner menar vinstmöjligheter kan existera på grund av obalanser på marknaden eller på grund av en ineffektiv användning av redan existerande resurser, och dessa behöver inte komma från något autentiskt eller innovativt sätt såsom Schumpeter menar (Henrekson & Stenkula, 2007, s:22-27).

Den amerikanske nationalekonomen, Frank H Knight (1885-1972) mest kända arbete är *Risk, Uncertainty and Profit*. Han fokuserar på entreprenörens roll som bärare av beslutfattare under genuin osäkerhet. Knight skiljer *osäkerhet* ifrån det som brukar kallas *risk* inom nationalekonomin. Knight menar i *risker* så kan man genom empirisk erfarenhet, eller på teoretisk väg, beskriva olika alternativa utfall med hjälp av sannolikheter. Risker kan emellertid elimineras genom en försäkring exempelvis risken för eldsvåda. Medan i *osäkerheter* så finns det inte någon bestämd, eller ens i princip kalkylerbar, sannolikhetsfördelning över möjliga utfall och här präglar huvudparten av företagandet, har man dock inte denna information och möjlighet. Knight definierar entreprenören som den som fattar beslut under osäkerhet (Henrekson & Stenkula, 2007, s: 23-27; Nationalencyklopedin, 2010-05-10).

Den franske nationalekonomen Jean-Baptiste Say (1767-1832) betonar entreprenören som koordinator, han anses vara den förste som analyserade entreprenören i denna roll. Say menar att det måste finnas någon som koordinerar, övervakar och fattar beslut om hur och till vad kunskap, arbetskraft samt kapital ska organiseras och användas. Utan denna roll så skulle ingen företagsaktivitet kunna uppstå (Henrekson & Stenkula, 2007, s: 24). Sammanfattningsvis visar en figur här nedan entreprenörens olika roller och dessa länkar till den ekonom som tycks vara den förste som lyfte fram den aktuella entreprenörens funktion.



Figur 4. De fyra klassiska entreprenörfunktionerna och deras intellektuella upphovsmän. (Henrekson & Stenkula, 2007, s: 25)

Allt eftersom entreprenörforskningen utvecklats och fördjupats har entreprenörskap blivit allt mer ett mångskiftande och komplext fenomen – det är samtidigt ett individuellt och socialt, men är dessutom ett ekonomiskt fenomen, samt ett fenomen som förändras över tiden och visar sig i olika kontexter (Landström, 2005, s: 21). Under decennierna efter andra världskriget kom den beteendevetenskapliga forskningen och särskilt forskare med en förankring inom psykologin, att dominera entreprenörforskningen. Forskningens utgångspunkt var: *Varför tenderar en del individer att starta företag medan andra inte gör det?* Svaret till detta blev – *det beror på att vissa individer har vissa personliga egenskaper som andra inte har.* Följaktligen ställs frågan: *Vem är då entreprenören? och Vad motiverar dem till att agera?* Forskningen inriktades alltså på att identifiera de egenskaper som urskiljde entreprenören från andra individer. Följden blev att definitionerna försköts från nationalekonomins syn på entreprenörskapet som en funktion på marknaden till entreprenören som individ. Definitionerna fokuserades istället på entreprenörens personliga egenskaper (Landström, 2005, s: 17).

I senare entreprenörforskning försköts synen på entreprenörskap från individen till processen. William Gartner var en av de tidiga föregångarna för denna förändrade syn på entreprenörskap. I slutet av 1980 – talet menade Gartner ”vem är entreprenör?” är fel fråga, istället menade han att entreprenörskap handlar om en process – tillblivelsen av nya organisationer. Fokus bör ligga på frågeställningar som rör hur affärsmöjligheter upptäcks och utvecklas. Det blev således en förskjutning från individinriktade definitioner till mer processorienterade entreprenörskapsdefinitioner (Landström, 2005, s:18). Numera finns ett stort antal handböcker som behandlar olika aspekter på etableringen av nya företag. Den entreprenöriella processen involverar alla funktioner och aktiviteter som är kopplade till att finna möjligheter och skapa nya affärsverksamheter för att förverkliga dem. Processen börjar med att en idé föds när en affärsmöjlighet har upptäckts varefter affärsidé och affärsplan utformas som i sin tur leder till ett groddföretag och så småningom till ett tillväxtföretag bildas (Ljungkvist, föreläsningmaterial, 2010).

Johannisson (2005, s: 33-34) understryker kreativitet som en viktig del i det som kännetecknar en entreprenör. Johannisson ger ett exempel på entreprenörens sätt att arbeta som är nära besläktat med konstnärens eller uppfinnarens. Dock skillnaden är att entreprenören inte har en isolerad period från omvärlden som denne kan sluta sig inom. Tvärtom är entreprenören ofta beroende av sitt nätverk och ett aktivt socialt samspel, en hög grad av delaktighet i världen och i dess skapelse. Entreprenören skapar sina egna utmaningar, på så sätt skapas mer frihet och större beredskap att hantera överraskningar som omvärlden levererar.

Johannisson (2005, s: 56-58) framhäver att i entreprenöriella processer använder entreprenören sina kontakter – personliga nätverk till att få underlag för att forma affärsmöjligheter, skaffa de resurser som krävs för att realisera dem. Det personliga nätverket representerar en tillgång, ett ”personligt kapital”, det rymmer såväl kunskaper och erfarenheter (humankapital) som förtroendekapital och socialkapital. För en entreprenör är detta kapital mer värt än finansiellt kapital. Det innebär att den entreprenöriella processen bygger på en mångfald kontakter, relationer och samverkan

mellan en rad av olika aktörer. Processen framstår följaktligen som rörlig och föränderlig och det stämmer överens med Hjorths och Johannissons (1998) syn på den entreprenöriella processen, fokuset i processen läggs på hur organisering går till istället på resultatet av den. Men å andra sidan bör entreprenören ägna sig åt planeringar i praktiken för att nå legitimitet. Planeringar och modeller som bygger på vetenskaplig logik, förutbestämda ordningar och rationalitet förhindrar entreprenörens innovationsskapande. Däremot, om entreprenören ägnar lite tid åt planering, medför det att (effekt)utvärdering i traditionell mening ges lite utrymme. Det uppstår en slags motsatsställning i den entreprenöriella processen. Denna motsatsställning beskriver Hjorth och Johannisson (1998) med hjälp av begreppen *managerialism* och *entreprenörialism*. Liknande tankegångar förekommer även i Sarasvathys (2001) beskrivning av den entreprenöriella processen, som vi kommer att presentera i följande avsnitt.

### 3.2.1 Managerialism och Entreprenörialism

I detta avsnitt presenterar vi Hjorths och Johannissons (1998) resonemang kring entreprenörskapet ur ett organisationsperspektiv. De beskriver den entreprenöriella processen med hjälp av två begrepp, nämligen *managerialism* och *entreprenörialism*.

Managerialism som managementideologi har med tiden blivit insocialiserad i samhället. Hjorth och Johannisson (1998, s: 92-93) menar att den påsmygande logik och praxis som utvecklas i de moderna företagen skapar roller för individer att spela. Individen tar på sig dessa roller utan att han ens vet om att han spelar, eftersom logiken ses som helt normalt. Rollen som individen spelar är ”managemen” och den ses som en socialt konstruerad roll som förmedlas i organisationens ”manus”. Managerialism handlar om socialt handlande som strävar efter kontroll, som söker konstruera mål-medel-instrumentalitet. Managerialism arbetar efter rationaliteten hos ”homo oeconomicus” eller ”the economic man” som har vinstmaximering som en naturlig inneboende egenskap. Det är endast människans irrationalitet – passionen och känslomässigheten som förhindrar hennes strävan. Det uppstår således en konflikt mellan passion och intresse. Passionen måste tyglas så att en mål-medel-instrumentalitet främjas. För maximal vinst ska all energi fokuseras på att förvalta existerande resurser så effektivt som möjligt.

Detta synsätt marginaliserar den entreprenöriella, men det betyder inte att ”utrota” den entreprenöriella, utan inordna detta under managerialism. Det visar sig att entreprenöriella processer är sällsynta i etablerade organisationer, dels att kunskap kring skapande, förnyelse och utveckling är litet jämfört med förvaltningskompetens. Vidare menar Hjorth och Johannisson (1998, s: 93-96) att företag undviker en organiseringsprocess som kräver en mer ”här-och-nu” fokus på individers handlingar och det innebär att företagen hellre koncentreras till en mer statisk och strukturell verksamhet. För att bryta mot managerialismen föreslår Hjorth och Johannisson (ibid) en motideologi som de kallar *entreprenörialism*. Denna ideologi utmanar managementansatsen främst genom att sträva efter oro eller nyfikenhet kring omvärlden och framtiden. Organisering vid en managementansats innebär att förstärka det som redan är, om att förbättra och effektivisera inom existerande tanke- och handlingsmönster. Organisering vid en

entreprenöransats handlar om att se på organisationen som medskapare av sin egen tillvaro och framtiden fylls därför av möjliga utrymmen. Möjligheter blir till eftersom det ger utrymme för egna initiativ och handlingar.

För att tydliggöra dessa två synsätt på organiseringsprocessen presenterar vi en tabell här nedan, som visar skillnaderna mellan management- respektive entreprenörskapsansatsens utgångspunkter.

Aspekt av organiseringsprocessen	Organisering vid managementansats	Organisering vid entreprenörskapsansats
Poäng med agerandet	Förvaltning	Förnyelse
Agerandet tydliggör	Befintliga strukturer	Nya processer
Mellanmänsklig kommunikation	Monologisk	Dialogisk
Drivkraft	(Ekonomisk) rationalitet	Passion för meningsskapande
Framgång åstadkoms via	Rolldefinierande hierarkier	Personliga nätverk
Tidsfokus	Det existerande	Det tillblivande
Meningsskapande sammanhang	Institutioners anvisade manager	Möjliga utrymmen och spelplaner

Figur 5. *Organisering för management respektive entreprenörskap (Hjorth & Johannisson, 1998, s: 95).*

Bakom aspekten ”poäng med agerandet” förklarar Hjorth och Johannisson (1998, s: 95) skillnaden mellan *handling* och *beteende*. De menar att handlingar är avsiktliga, som innefattar en tilltro till möjligheterna att påverka omvärlden och därmed sätta igång förnyelseprocesser. Samtidigt stimulerar en förnyelseinriktad kontext människor till att ta initiativ och experimentera samt till att reflektera över handlingarna/experimentens utfall. Medan *beteende* är tvärtom, individen oreflekterat underordnar sig gällande förhållanden och därmed bidrar till att konservera dessa. Det innebär att inom managerialism ”tydliggör agerandet” befintliga strukturer. Strukturerna kan ses som regelverk som definierar beteenden.

Hierarkin visar sig här vara en överlägsen struktur, eftersom under tider av stabilitet så ordnas beteenden effektivt i termer av befogenheter och ansvar. Kommunikationen sker

vertikal och enkelriktad som i hierarkin, alltså monologisk: de som frågar kommer nerifrån och de som svarar kommer uppifrån. Det är även möjligt att utföra skapande handlingar som startar nya processer, utgångspunkten är då individens egna idéer och avsikter som oftast innebär egna och nya projekt. Framgång inom managementansatsen nås genom att agera utifrån entydiga roller enligt den ordning hierarkin föreskrivs. För att nå framgång i entreprenörensansatsen är personliga nätverk det centrala. Genom det personliga nätverket befinner sig individen i dialog med omgivningen.

Hjorth och Johannisson (1998, s: 97) understryker att det är svårt i praktiken att finna en direkt gräns som håller isär managerialism och entreprenörialism. De menar att entreprenörskap kan innefatta de båda ytterligheterna. Men det entreprenöriella managerialiserats av managerialismen, eftersom den har en dominerande ställning. Det innebär att entreprenörialism måste ske i samverkan med managerialism: ”Med managerialism som den framträdande ideologin i samhälle och på marknad måste den entreprenöriella verksamheten etablera allianser med formella strukturer för att överleva” (Hjorth & Johannisson, 1998, s: 99). Således går det inte att förkasta managerialismen, utan entreprenörialismen bör inordnas i organisationer och verksamheter som redan drivs utifrån en managementansats. På så sätt kan entreprenörialism få ett ökande inflytande.

### **3.2.2 Causation och Effectuation**

I detta avsnitt beskriver vi Sarasvathys (2001) modell om hur individens beslutsprocesser går till under företagsetableringen. I modellen beskrivs företagsetableringen i form av två olika beslutsprocesser, den ena kallas *causation* och den andra *effectuation*. Den främsta skillnaden mellan dessa två processer är hur individen fattar beslut.

För att klargöra och skilja på de här två begreppen *causation* och *effectuation* lyfter Sarasvathy (2001) fram ett enkelt exempel från det vardagliga livet. Exemplet handlar om hur man går tillväga vid matlagning. Det finns två sätt att utföra, antingen följer man efter ett recept och inhandla alla ingredienser som behövs och sedan tillaga måltiden, detta är en *causation*process, eller så plockar man fram det som finns tillgängligt i kylskåpet. Här kan kocken improvisera fram ett resultat baserat på de givna ingredienser och redskap, detta är en *effectuation*process.

I *causation*processen utgår individen från ett förutbestämt och givet mål, alltså man vet i förväg vad man vill uppnå och strävar efter att uppnå det förutbestämde målet. Därefter väljer man mellan olika medel som man är mer eller mindre styrda av för att uppnå målet. Medan i *effectuation*processen är individens mål föränderliga och utgår istället från de givna medlen – vilka medel finns och vad kan man skapa med dessa? (Ljungkvist, föreläsningmaterial, 2010).

I företagsetableringen använder entreprenören under *causation*processens gång av mer traditionella marknadsundersökningar, individen ser marknaden som en given företeelse. Individen lägger fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga. Logiken bygger alltså på förutsägelser av framtiden som individen kan påverka

(Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2001) illustrerar causationprocessen utifrån de teorier som presenteras i Kotler's marknadsföringsbok ”Marketing management” (1991). Nya produkter eller tjänster som lanseras på en ny marknad går igenom följande steg:

1. Analysera de långsiktiga möjligheterna på marknaden
2. Undersöka och välja målmarknad (i detta steg ingår även segmentering av marknaden)
3. Utforma marknadsföringsstrategier
4. Planera marknadsföringsprogram
5. Organisera, implementera och kontrollera marknadsföringsinsatser

Sarasvathy (ibid) menar när en individ följer efter dessa steg då etableras företaget på marknaden efter ett causationmönster. Här nedan presenterar vi en modell som illustrerar individens causationprocess under företagsetableringen.

#### Individens causationprocess under företagsetableringen



Figur 6. Individens causationprocess (Bergendahl, 2009, s: 35)

Modellen visar ett ganska linjärt förlopp som utgörs av en rationell process i tre steg. I det första steget handlar om en process som grundar sig i individens medel och bestämmer ett mål att sträva efter. Det innebär att individen vet vem han är och därmed är väl medveten om vad som krävs för att starta projektet. Det följande steg handlar om marknaden, beroende hur bra individen känner till marknaden och kan förutsäga framtiden kan individen här välja att tillämpa en marknadsundersökning och utföra planer för att lansera sin produkt eller tjänst. Det sista steget innebär att individen följer det initiala målet och med hjälp av kunskaper om marknaden försöka nå sitt mål (Bergendahl, 2009, s: 35).

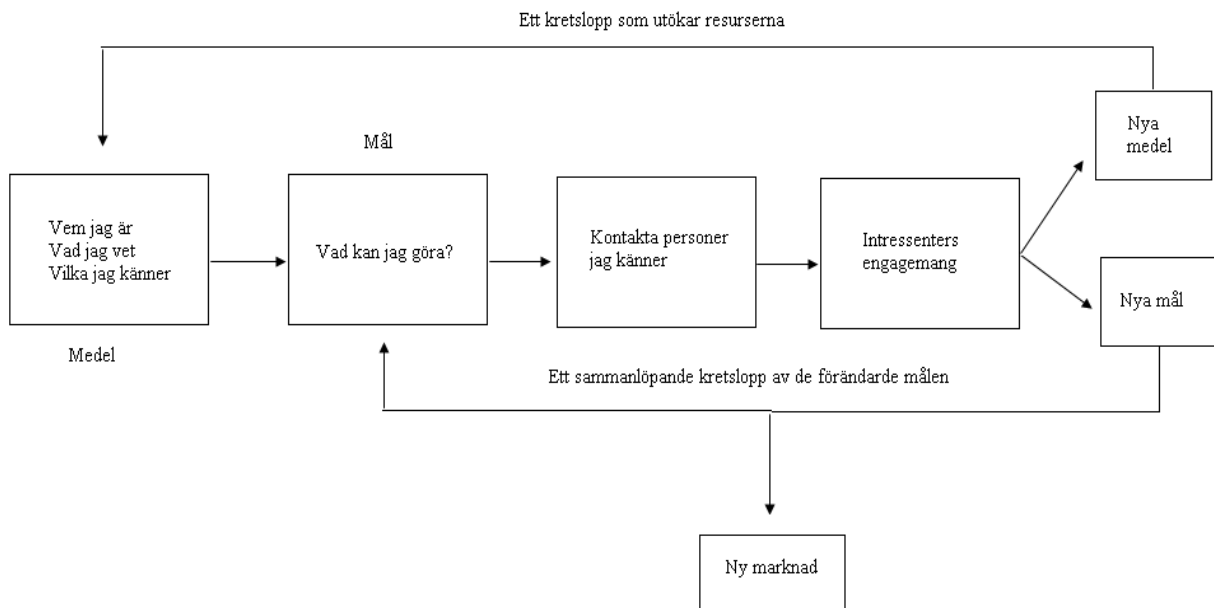
Till skillnad från causation är effectuationprocessen dynamisk och flexibel. Entreprenören anpassar sin målsättning efter de givna medlen i varje steg av processen. Nätverkande är därför ett viktigt inslag, då nya sociala kontakter och relationer kan leda till nya affärsmöjligheter samt nya målsättningar under processens skeende (Sarasvathy 2001). Effectuationprocessen kan förklaras utifrån fyra principer genom att belysa skillnader gentemot causationprocessen:

1. Hellre acceptabla förluster än beräknad avkastning: I causation fokuserar individen på att maximera den potentiella avkastningen, genom att välja de strategier som ger högst avkastning. I effectuation bestämmer individen hur

mycket förlust som kan tillåtas och fokuserar därmed på att experimentera med så många strategier som möjligt, med hjälp av ett begränsat antal givna resurser. Individerna inom effectuation föredrar även möjligheter som kan skapa fler möjligheter i framtiden, jämfört med individerna i causation som maximerar avkastningen i nutid.

2. Hellre strategiska allianser än konkurrentanalyser: I causation understryks detaljerade analyser av konkurrenskraft. Medan i effectuation betonas strategiska allianser, genom intressenters engagemang som ett sätt att minska eller eliminera osäkerheten.
3. Hellre dra nytta av kontingenser än utnyttja redan använd kunskap: När kunskap redan finns, t ex sakkunskap om en ny och speciell teknologi är causation att föredra. Effectuation är däremot mer fördelaktigt vid exploatering av oförutsedda händelser som uppstår oväntat över tid.
4. Hellre kontroll över en oförutsägbar framtid än att försöka förutsäga den: I causation fokuserar man på de delarna av en osäker framtid som går att förutsäga. Logiken är ”vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan kontrollera den”. Däremot i effectuation fokuserar man istället på de delarna av en oförutsägbar framtid som är möjliga att påverka. Logiken är ”vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den”.  
(Sarasvathy, 2001)

Här nedan visar vi Sarasvathys & Dews (2005) modell på effectuationprocessen.



Figur 7. A dynamic model of the effectual network and the new market as an effectual artifact (Sarasvathy & Dew, 2005, s: 543).



Modellen visar att entreprenören utgår ifrån tre typer av medel: Vem jag är, vad jag vet och vilka känner jag (Sarasvathy, 2001). Modellen visar att entreprenören utifrån sina medel frågar sig själv: vad kan jag göra? Vilka slags mål kan jag uppnå? Entreprenören tar sedan hjälp av sitt nätverk för att skapa nya affärsrelationer som i sin tur kan leda till nya mål och medel, vilket leder till att företagets resurser ökar.

Det finns även två olika kretslopp i modellen, dessa två kretslopp grundar sig i intressenternas engagemang för entreprenörens produkt eller tjänster. I det första kretsloppet utökas företagets resurser, vilket är ett resultat av det expanderande nätverket. Det andra kretsloppet visar hur entreprenörens olika mål blir till specifika mål och detta sker med hjälp av entreprenörens utvidgade nätverk. När de specifika målen slutligen är utformade leder detta till att nya marknader skapas (Sarasvathy & Dew, 2005).

För att sammanfatta dessa två begreppen causation och effectuation presenterar vi här nedan en tabell, som visar en kontrasterande bild mellan causation och effectuation.

Särskiljande kategorier	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Givet	Målet är givet.	Enbart ett antal medel eller redskap är givna.
Urvalskriterium vid beslutsfattande	Göra ett val mellan olika medel för att uppnå det givna målet. Selektionskriterium baserat på förväntad avkastning. Målberoende: valet av medel avgörs av vad som kännetecknar det mål som individen vill uppnå och hans eller hennes kunskap om möjliga medel.	Göra ett val mellan möjliga mål, som kan skapas med hjälp av givna medel. Selektionskriterium baserat på tillåten förlust och acceptabel risk. Individberoende: specifika medel är givna, valet av mål avgörs av individens karaktärsdrag och hans eller hennes förmåga att upptäcka och använda sig av oförutsedda händelser.
Typ av exploatering	Utmärkt för att exploatera känd kunskap.	Utmärkt för att exploatera oförutsedda händelser.
Vilken kontext som är relevant	Användbar i statiska, linjära och oberoende miljöer.	Antagligen användbar i dynamiska, icke-linjära och ekologiska miljöer där nyskapande frodas.
Bedömning av framtiden	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga.	Fokus på delar av en osäker framtid som är möjliga att påverka.
Grundläggande logik	Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den. Logiken bygger på förutsägelser av framtiden.	Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden.
Utfall	Marknadsandel i existerande marknader genom konkurrensstrategier.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Figur 8. Contrasting causation and effectuation (Sarasvathy, 2001, s: 251).

En annan viktig aspekt som Sarasvathy (2001) lyfter fram är att företag som håller på att etableras eller som befinner sig i ett tidigt skede på marknaden har större användning av beslutprocessen effectuation (skapande) än causation (styrning). Vid senare skede i företagets utveckling blir förmodligen det motsatta. Sarasvathy (ibid) poängterar att både causation och effectuation är integrerade i det mänskliga tänkandet som förekommer ofta överlappningar, och att det inte är givet vilken av de två synsätten som är bäst när nya företag ska skapas.

## 4 Empiri

*I detta kapitel kommer vi att presentera den insamlade informationen från de genomförda intervjuerna. Vi börjar först med att presentera en bakgrund om JC. Varje intervju föregås av en kort presentation av den intervjuade personen och dennes företag. Därefter återger vi en beskrivning av respondenternas intervjuer.*

---

### JC:s bakgrund

JC:s historia börjar 1962 av köpmännen Gunnar Lenfors från Varberg och Arne Karlsson från Halmstad. De fick en idé om att skapa junior butiker med mode som är inriktad mot ungdomar. Deras idé spred sig och till deras hjälp hade de några konsulter som tillsammans utvecklade affärskonceptet. Klädkedjan Junior Center som sedermera bytte namn till JC registrerades den 26 mars 1962 och den första Junior Center butiken öppnades i Helsingborg i september 1963 (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 15-16). Junior Center med den röda stjärnan som loggan spred sig över Sverige under 60-talet och ungdomar från Ystad till Östersund kunde nu handla kläder med den rätta modestilen (JC:s årsredovisning 2005, s: 3, 2010-05-07). 1969 blev Junior center en frivillig fackkedja inom detaljhandeln med konfektion. Själva namnet Junior började efter hand bli till en börda, konsumenterna var ju inte enbart juniorer. Sakta försökte företaget ta sig loss från begreppet Junior och Junior Center var på väg att lämna juniorstadiet (superbrands.easysite.org, 2010-05-07).

### Perioden 1970-1988

Under hösten 1975 introducerades jeansboxen, butikerna började sälja jeans på ett nytt sätt. Istället för att sälja jeans på galge skapade man hyllsystem med boxar på väggarna. Det gjorde att klädkedjan för evigt förknippades med byxor i Denim, men fick ett lysande genomslag. Det här upplägget används fortfarande idag. Jeansen plaggfärgades och uppläggningsmaskiner skaffades i alla butiker eftersom det var svårt att lägga upp jeans hemma. JC satsade dessutom på stora volymer (superbrands.easysite.org, 2010-05-07; Brorström et al. 2009, s: 18).

1978 bytte Junior Center namn och det blev JC – for active people som lockade både tjejer och killar (superbrands.easysite.org, s: 78-79, 2010-05-07). Unisexmodet slogs igenom och nu köpte både killar och tjejer nästan samma kläder, vilket innebar ett stor lyft för företaget som snabbt fick en dubbel så stor kundgrupp att sälja till. Verksamheten växte i takt med marknadsframgångar och antalet butiker ökade med fler anställda. I slutet av 70-talet skedde en omprofilering i verksamheten och separerade barn under barnkonceptet Rabbit och inkluderade tjejdkläder i Junior Center (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 17).

Under 80-talet satsade man på expansion i storstäderna och man målgruppsanpassade i högre grad och fokuserade på kollektionsplanering och design. Företaget satsade även på egna varumärken som Marwin och Crocker. Marwin är ett av de starkaste av JC:s egna

varumärken och Crocker är bland ett av de största varumärkena på den svenska jeansmarknaden. Många uppfattar Crocker som ett externt varumärke och det ser JC som positivt (superbrands.easysite.org, s: 78-79, 2010-05-07). Efter en trög inledning gav insatserna resultat och antalet nyetablerade butiker ökade kraftigt samt öppnades den första butiken i Norge (JC: s årsredovisning 2005, s: 3, 2010-05-07).

1983 anställdes Paul Frankenius som vid sidan av Jörgen Appelqvist var en nyckelperson i JC:s affärsmässiga utveckling. Paul hade studerat på Textilhögskolan och utbildade sig också i Hongkong, han hade även erfarenhet från butik. Leif Gustafsson var då VD fram till 1985 då han lämnade efter sexton år för att starta en egen JC butik i Göteborg. Efter en mellanperiod med olika VD-lösningar anställdes Claes Hagberg som VD 1988. Nu hade den företagsledning formats som kom att leda JC under den mest intensiva expansionsfasen, med Claes Hagberg som VD och nyckelpersonerna Jörgen Appelqvist som var inköpschef och sedermera VVD med ansvar för marknadsföring, Paul Frankenius som inköpschef efter Jörgen Appelqvist samt Roberto Pozzi som controller (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 17).

Under många år har JC gjort betydande framgångar genom ett kontinuerligt arbete. Men JC:s stora framgångar kom under senare delen av denna period, då den unika ledardynamiken hade formats. Det som kännetecknades hos JC var det unika ledarskapet som präglade det kreativa arbetsklimatet. Klimatet utvecklades genom att ledande nyckelpersoner i företaget i det dagliga arbetet agerat och fattat beslut som hela tiden underhållit det kreativa klimatet.

Ledningen har bland annat lyckats att skapa ett entreprenörsklimat som format och inspirerat medarbetare att se entreprenörskapets tjusning, men även gett dem praktisk erfarenhet samt insikt i affärsverksamheten. De har skapat en arbetsmiljö där anställda fått stor frihet under ansvar, stimulerat risktagande och utveckling. Genom företagets framgångar och det unika arbetsklimatet blev JC en attraktiv arbetsmiljö för många människor. De har haft förmågan att se och rekrytera kreativa människor med olika profiler och bakgrunder.

Det som även var unik hos JC var att många anställda fick möjligheten att driva mindre affärer som hobbyprojekt parallellt med sin anställning och därmed kunnat pröva den egna affärsförmågan. Ledningen hade lyckats att skapa en väldig stark företagskultur, där bland annat utmaning/motivation, öppenhet/tillit och frihet genomsyrades i hela organisationen, som utmärkte det kreativa arbetsklimatet (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 26-28).

### **Perioden 1988 – 2002**

1990 skedde en relansering av kedjan mot större butiker med ny logotyp och det blev JC, Jeans & Clothes och med nytt utseende på butikerna. Det blev en stor succé. Brotherskonceptet lanserades 1992 med 21 butiker, konceptet riktade sig till män i ålder 20 till 45 år. I mitten av 90-talet var JC den fjärde största klädkedjan efter H&M, Lindex och KappAhl med ungdomar som målgrupp upp till 25 år. I inget annat land

klassificerades en kedja med liknande målgrupp så högt (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 18).

1999 gick JC över från att ha varit en frivillig fackkedja till en detaljhandelskedja med egna butiker samt franchisebutiker och på samma år öppnades även tre butiker i Finland (JC:s årsredovisning 2005, s: 3, 2010-05-07). I slutet av 1990-talet hade JC 275 butiker – egna eller anslutna genom franchiseavtal och försäljningen till konsument nådde 2.5 miljarder kronor. JC har butiker i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Tyskland. Konceptet Rabbit som riktade sig till barn mellan 6 till 13 år bytte namn till Boys & Girls. JC nådde även stora volymer och ökade under 2 procent av detaljhandelsförsäljningen av kläder till 5 procent mot slutet av 90-talet (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 18).

År 2000 börsintroducerades JC och samtidigt lanserades konceptet Sisters med 24 butiker. Sisters vänder sig till kvinnor i samma åldersgrupp som Brothers (JC:s årsredovisning 2005, s: 3, 2010-05-07). Samma år blev JC störst i Sverige på jeans med en marknadsandel på ungefär 20 procent. Utöver framgången med jeans lyckades man även höja prisnivån på jackor, skjortor och tröjor. De flesta jackor som låg 299 kronor höjdes till 499 kr men var utseendemässigt i likhet med de jackor som kostade 1500 kronor. Ett kvalitetslyft gjordes samtidigt. En extern designer togs in som gjorde Marwin till ett intressant märke för sportkläder. Jeansmärket Crocker utvecklades även där. Inriktningen blev framförallt märkeskläder till mellanpris. 75 procent av sortimentet bestod av egna varumärken och 25 procent bestod av externa märken bland annat Levi's och Dobber (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 18).

Mot slutet av perioden skedde en mängd av händelser som kom att påverka JC:s fortsatta utveckling. Flera av nyckelpersonerna lämnade JC, Jörgen Appelqvist lämnade 1996, sedan lämnade Paul Frankenius 2000 och Claes Hagberg 2002. Hela den gamla företagsledningen lämnade då företaget. Styrelsen beslöt att flytta huvudkontoret till Mölnlycke årsskiftet 2002/2003. Ett nytt, stort, flott kontor med stora glasytor och kontorslandskap byggdes där. Orsaken till flytten var att många inköpare bodde i Göteborg och man trodde även att det skulle bli lättare att rekrytera specialister med närheten till Göteborg. Trots att större delen av personalen var densamma så var det svårt att återskapa den gamla andan som JC hade tidigare (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 19).

### **Perioden 2002 – 2006**

JC fick en ny aktieägare i och med börsintroduktionen 2000. År 2001 började ett investmentbolag, Traction köpa in sig och kom med tiden upp i 15 procent. Torsten Jansson som är storägare i New Wave kom in som ordförande och ägare. Det skedde flera organisationsförändringar och sade upp personal samt så försämrades klimatet och resultatet. Man vågade inte satsa på samma sätt som förut. Resultatet påverkades säkert även av konjunkturedgången som fanns i början av 2000-talet. JC såldes till det börsnoterade Retail and Brands 2004 och huvudkontoret flyttades till Stockholm 2006. Hittills har JC varit en ekonomisk belastning för de nya ägarna. Under perioden har

många anställda slutat på JC för anställning i andra kedjor eller i något av de nystartade företagen. Beslut som många gjorde för att lämna JC påverkades säkerligen av olika faktorer bland annat att huvudkontoret flyttade först till Mölnlycke och sedan till Stockholm. På så sätt förlorade JC mycket på värdefull kompetens (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s:19).

## **De nya företagen**

Under perioden 1990 till 2007 startades sammanlagt elva nya företag av anställda som slutat på JC. Förutom nystartade företag har även ett antal befintliga företag bland annat KappAhl, Scorett och Sandryds, ett företag för profilkläder, samt fastighetsbolaget Bockasjö övertagits av Paul Frankenius, ofta tillsammans med ytterligare delägare. De nya företagen kan indelas i tre olika branscher vilka är: Kedjeföretag; GinaTricot, Fabric Skandinavien, Lager 157. Designföretag; Nudie Jeans, 8848 Altitude, Svea Brudar, Sweden Concepts. Och Företagsservice; Viskan Distanshandel System, FutureLab och TotalLogistik som numera har bytt namn till Aditro Logistics.

Kedjeföretagen designar produkter för egna butiker och dessa företag har många gånger kunnat utnyttja designkompetens och inköpskällor från JC. Det gäller t.ex. GinaTricot. Kedjeföretagen kan även köpa in produkter från andra för försäljning i egna butiker, t.ex. Lager 157 där har Stefan Palm haft goda kontakter med tillverkare och leverantörer. Designföretagen designar, marknadsför och säljer sina produkter till detaljister. JC har gradvis förlorat sin starka position inom jeans, då en del har övertagits av företag som Fabric Skandinavien samt Nudie Jeans, vilka kunnat utnyttja sina tidigare erfarenheter och leverantörskontakter. Företag inom företagsservice säljer sina tjänster inom t ex. IT, logistik samt marknadsföring till andra företag framför allt inom textil och mode. De nya IT företagarna har gjort viktiga praktiska erfarenheter via systemutveckling för JC (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 20).

## **4.1 Viskan distanshandel system AB**

Viskan grundades av Sten Selin m fl. och han är även VD:n till företaget. Sten har en bakgrund från JC där han arbetade på utvecklingsavdelningen med systemutveckling (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 22). Företaget Viskan är ursprungligen JC:s utvecklingsavdelning. År 1996 startades Viskan som ett konsultbolag och i början var JC den enskilt största kunden och är även idag en stor kund till företaget. 1997 utvecklade företaget ett eget distanshandelsystem, RAMOS (Retail and Mail Order System) som hanterar order och fakturering för postorderföretag. Viskan är en platt organisation och har idag knappt trettio anställda. Viskans huvudkontor har sitt säte i Borås (viskan.se, 2010-05-02). Företaget omsatte cirka 17 miljoner 2009 (allabolag.se, 2010-04-28).

#### 4.1.1 Intervjun med Sten Selin

##### Bakgrund och tidigare erfarenheter

Sten Selin kommer ursprungligen från Västerås, han hade läst på Högskolan och utbildade sig till systemarkitekt inom näringslivsinriktad databehandling. Sten Selin blev färdigutbildad 1992 och då var det IT-krisen, en av de värsta kriserna som Sten Selin hade varit med om. Det var väldigt svårt att få jobb och då försökte Sten Selin att starta eget, det var ett av hans första försök och jobbade som konsult då. 1994 fick Sten Selin jobb på JC som systemutvecklare/programmerare på utvecklingsavdelningen och där träffade han en kollega, Claes Wetteus som sedermera startade Viskan tillsammans med Sten Selin. Efter att ha tagit fram JC:s affärssystem som sedan togs i drift, gjorde Sten Selin ett nytt försök och startade tillsammans med Claes Wetteus Viskan 1997. Att starta Viskan menar Selin att det var ganska serverad, både han och Claes Wetteus jobbade på JC och via kontakter på JC fick de sin första kund. Via sin första kund fick de även andra kontakter, en kund var företaget Total logistik, det var en inhyrd konsult på JC som startade det företaget.

Nyckelfaktorn var att de hade kunder redan från början när dem startade Viskan, tack vare tidigare kontakter på JC och även att JC blev deras storkund. Det systemet som Selin och Wetteus gjorde togs i drift och det behöver även underhåll i fortsättningen. Ännu idag jobbar de med det och JC är fortfarande deras storkund. Sten Selin uttrycker att framgångsrika företag har lättare att vara framgångsrika om de är en avknoppning av ett stort företag. Vidare menar Selin att det är ganska tufft att börja från ingenting och jobba inom en bransch och sedan börja växa. När man har foten inne i ett företag till att börja med är det betydligt lättare och även en fördel för då är man inne i branschen på ett annat sätt.

Tiden är en faktor som Selin säger, mycket bygger på förtroende i den branschen de befinner sig i, och att de har stått ut länge. Under de tio åren har företaget lyckats att bygga upp förtroende till sina kunder, i och med att de har funnits så länge i branschen är det en fördel gentemot nystartade företag som de konkurrerar med. *”Det gäller att vara i branschen länge för att visa att man är framgångsrik”*, yttrar Selin. Selin säger att det alltid har funnits en drivkraft hos honom att starta eget företag, den tanken hade han med sig när han sökte in på Högskolan. Att inrikta sig på databranschen var ett medvetet val som han gjorde. Det handlade inte om intresse utan han valde faktiskt databranschen för att han ansåg att det var lätt att starta eget där.

Selin berättar om tiden när han började på JC, då var han runt 25 år och han ansåg att det var en väldig passande miljö när man var ung. Arbetsklimatet där på dataavdelningen var väldigt tillåtande, hur man gjorde var upp till en själv. Det var väldigt lite styrning, man hade krav på sig och kunna leverera det som krävdes. Det var helt enkelt frihet under ansvar och det berodde också på att chefen som Selin hade direkt ovanför sig var en ekonomichef som inte hade så jättebra koll på IT, så styrningen var inte så hård på grund av det. När kontoret flyttade från Borås till Mölnlycke upplevde Selin att det var en stor skillnad. Det var sällan släckt på kvällarna, det var folk där nästan dygnet runt och det var

liksom arbetstid. *"Jag gick alltid hem klockan 5 på morgonen och så var det aldrig i Borås på 90-talet"*. Selin säger också att de satt i en fysiskt åtskiljd miljö, i ett annat klimat, med det menar han att dataavdelningen var isolerad från de övriga. Selin nämner att det var det som gjorde att det var väldigt enkelt för dem att starta Viskan, för att det var redan som en självgående enhet så det var lätt att bryta sig loss. Selin upplever ingen större skillnad hur de jobbar nu på Viskan jämfört med tidigare på JC. Mycket på det sättet som de jobbade på JC:s utvecklingsavdelning jobbar dem fortfarande på samma sätt. *"Det är liksom en fortsättning på hur vi jobbade på JC och den avdelningen som vi jobbade var väldigt platt och det är den även här på Viskan"*.

### **Ledarskap i dagsläget**

Selin är VD:n på företaget och han sitter i ledningen tillsammans med två andra kompanjoner och det är Claes Wetteus och Fredrik Ottoson. Hans främsta uppgift är dels i ekonomifunktionen som controller och dels att sköta företagets strategiska framtidsplaneringar, att inleda någon slags samarbete med olika företag som kan leda till något i framtiden.

Att leda handlar om anpassningsförmåga säger Selin, man leder på olika sätt beroende på sammansättningen i gruppen och det är olika saker som man måste trycka på och olika hårt. Det är viktigt att lyssna av vad som behövs just i den här gruppen. Han har märkt förändringar över tiden och det beror på att alla är olika gamla, olika mogna, har olika livssituationer, så olika slags styrning och olika slags uppmuntran behöver man ge till dem. Vidare berättar Selin att han försöker skapa förmåner till alla, det är väldigt lite formalisering och han uttrycker att vissa tycker att det är jobbigt när det inte finns något bestämt schema men å andra sidan så tror han att det blir för stelbent om man formalisera. Det gäller att varje person skall få någon fördel och schemat skall ju anpassas efter den personen.

Selin uppfattar sin ledarstil som väldigt lyssnande och delegerande, *"jag gör så lite som möjligt"*. Det tycker han fungerar i och med att de har välutbildade och smarta människor så det går att lägga det ansvaret på dem. Det är frihet under ansvar liksom en fortsättning som på JC menar Selin. Han säger: *"jag har kanske litat för mycket på personalen"* och han menar när de nu börjar blir så många och har han inte den direkta kollen på alla. Då måste man bygga upp kontrollsystem och kunna fånga upp dem som inte tar tillräckligt med ansvar och som inte når upp till målen. Det är ett svårt område påpekar Selin. Det finns inte i beskrivningen om hur ett kontrollsystem fungerar, utan det handlar om hur man organiserar. De delar upp saker och ting i mindre enheter med olika specialister inom olika områden och mäter personalen. På så sätt vet man inom vilka områden personalen är duktiga och därmed ställer olika krav på dem. Genom att ge personalen tydligare kravställning vet de vilket ansvar företaget förväntas av dem.

Selin säger också att det är ett ledarskap att kunna finna och lösa problem. Att lösa problem är sällan det stora bekymret, det finns alltid någon slags lösning till ett problem, utan det svåra som han tycker är att kunna få upp problem som finns där ute bland personalen. Selin säger att han jobbar väldigt mycket med psykologisk peppning och



strategi som framhäver det positiva hos personalen. Det finns vissa personer som jämför mycket med andra och får på så vis den negativa inställningen att de inte är riktiga stolta över vad de har gjort. Det här är något som Selin säger att han jobbar med kontinuerligt att få folk inse sitt värde. Man försöker även anpassa arbetsuppgifter efter personen snarare än att trycka in något som man inte är bra på och försöka hitta felet och problem innan de blir för stora. Det anser Selin leder till ett gott arbetsklimat.

Något som Selin också nämnde att han har varit duktig på att inte fästa sig för mycket i detaljer och han menar att det finns en sådan klyscha att entreprenörer oftast lägger sig i för mycket detaljer och kommer liksom inte vidare. Där har han varit väldigt duktigt och menar att han kanske har varit för duktig på det. Att han nästan tappade kontrollen i verksamheten om hur folk skötte sina arbetsuppgifter. Han säger att han litade för mycket på folk i samband med frihet under ansvar och där behövs mera kontroll.

### **Företagets överlevnad relaterat till den nuvarande finanskrisen**

Finanskrisen har påverkat företaget, framförallt var det svårt eller omöjligt att få nya affärer under en period. De hade många prospekt som var intresserade men efter några månader så drog de sig undan. Det blev även stopp på nya affärer hos de befintliga kunderna. De drog även ner på projekt som företaget måste ha för att driva runt verksamheten. Företaget lever till största del på befintliga kunder och dessa kunder är även lite större i satsningar. Selin säger att åren innan finanskrisen så växte dem med 20 till 30 procent årligen. Därmed började de året med att anställa för att ha folk att tillgå. Att anställa kostar givetvis en hel del pengar.

När finanskrisen slog till så hade de anställt folk för att växa 30 procent som vanlig. Tillväxten på intäkterna blev dock endast 7 till 8 procent medan de hade dragit på sig kostnader motsvarande en omsättningstillväxt på 30 procent. Hade de inte anställt så hade de haft en mindre kostnadsvolym och därmed kunnat göra ett mycket bättre resultat än vad det nu blev: *"Hade vi inte bemannat upp så mycket så hade vi gått igenom finanskrisen ganska obemärkt, det var ju att vi var mer vana att växa och nu blev det inte så mycket växande"*. Det som var bra i krisen var att de ändå hade lyckats styra utvecklingen. De levererade endast det som kunderna efterfrågade under den perioden och var därmed inte så proaktiva att ta fram nya produkter till dessa.

Selin berättar också om att de har varit med om andra kriser innan. Det var dot-com-krisen när de startade Viskan 97-98, sen 2001 så var de inne i en mycket djupare kris. Total logisk som då var deras kund, utgjorde 80 procent av deras omsättning. De fick problem för att Total logisk ville vara logistikpartner till dot-com bolaget. Där förlorade Viskan 80 procent av omsättningen och det blev ganska tufft för dem. Efter den krisen satte de som mål att inget företag får utgöra mer än 20 procent på deras omsättning. De försökte sprida risken på flera kunder och inte lägga allt hos enstaka storkunder, vilket gjorde att de hade förberett bra när de gick in i finanskrisen 2008. De kunde ta bort dem som backade ur projekt och börja med en annan. Selin berättar vidare att krisen hos dem varade relativt kort och den började senare än hos andra. De dök in i krisen ett tag och kände att de kom ut ganska snabbt, det var inte det värsta de har varit med om. Det var

under perioden november till december 2008 som var riktigt stopp på affärer, sen kom de igång igen maj 2009.

Selin uppfattar att han är väldigt osynlig på företaget gentemot personalen, framförallt de nyanställda har han inte så mycket kontakt med. När det blir en sådan här kris är det naturligtvis han som har hand om siffrorna och fatta beslut om neddragningar och dylikt, med de direkt ansvariga. Eftersom han inte har hand om personalfrågor och samtal, uppfattar Selin att han inte är en synlig chef på det sättet. Selin upplevde inget större bekymmer bland personalen under krisen, han menar att alla förstod situationens allvar. De anställda var mer lojala, många jämförde även med andra företag och såg att många företag drabbades hårt. Då var man väldigt nöjd och ville stanna kvar. Det var inga problem som uppstod bland personalen utan tvärtom. Han säger också att han i kriser försöker vara så öppen som möjligt och förklara saker och ting.

Det är viktigt att gå ut med information till personalen så att de inte bildar sig en egen sanning utifrån spekulationer kring olika saker. Information ges ut och poängterar hur det faktiskt ligger till och det är även viktigt med kommunikation till de anställda, att gå igenom siffror. Information som når ut bygger mycket på psykologi, man vill inpränta allvaret och måste kämpa men samtidigt vill man inte utmåla att det är en superkris så att folk blir rädda och kanske söker efter ett nytt jobb. Det har varit en balansgång där man gav ut information som är samma i för sig men uttrycker det på olika sätt, menar Selin.

## **4.2 FutureLab AB**

FutureLab startades 1998 av Pauli Ärje tillsammans med kompanjonen Christian Alcenius som även är VD:n till företaget. Pauli har tidigare jobbat som grafisk designer på JC (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 22) och jobbar numera som Creativ director på FutureLab. FutureLab är en reklambyrå som är inriktad på integrerad marknadskommunikation och varumärkesutveckling. Huvudkontoret ligger i Borås och har idag totalt 6 anställda på kontoret (futurelab.se, 2010-05-02). Bolaget gick i konkurs i mars 2009 men återstartades kort därefter (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 22). Omsättningen låg på cirka 2 miljoner 2009 (allabolag.se, 2010-04-28).

### **4.2.1 Intervjun med Pauli Ärje**

#### **Bakgrund och tidigare erfarenheter**

Pauli Ärje kommer ursprungligen från Trollhättan, där växte han upp och gick i grundskolan och gymnasiet. Någon högre utbildning har han inte. Det var väldigt lätt att få jobb på den tiden och han fick flera praktikjobb på reklambyråer under hans grundskoletid. Han berättar att han hamnade i en större reklambyrå och lärde sig byråjobbet från grunden och jobbade som art director och grafiskformgivare, originalare som det då hette. Ärje berättar vidare att han fick arbeta ganska mycket manuellt med hantverket, det var innan ens datorerna fanns. Den biten har han haft med sig sen dess. Parallellt med den karriären jobbade Ärje som DJ, yrkesaktig varje helg under 10 år. Där

lärde han sig att lyssna på vad folk gillade och fick spontana reaktioner som man inte kunde få med i dåtidens reklam jämfört med idag.

1989 fick Ärje ett jobb på JC tillsammans med en kvinna som heter Maria Erixon. Tillsammans bildade de en så kallad Inhouse avdelning som skulle serva JC kedjan med allt behov av art work, prints, förpackningsdesign och även promotion material till butik samt en del av marknadsföring som inte gjordes av den reklambyrå JC anlätade. Ungefär 4 år hade Ärje jobbat ihop med Erixon på inhouse avdelningen, de hade bland annat jobbat med JC:s egna varumärken och kom på Marwin sport som blev en stor succé. Den tiden som Ärje jobbade hos JC upplevde han att arbetsmiljön var väldigt kreativt, stimulerande, tillåtande och det var helt enkelt frihet under ansvar. Det var en företagskultur som var väldigt stark och byggde på den dimensionen att man verkligen kände: *"åh vilken möjlighet jag har och vilka förutsättningar jag får, den här chansen får jag inte bomma"*. Alla gjorde verkligen sitt allra bästa och det fanns inte någon som var smitare eller försökte missbruka det frihetsförtroende och kapital man hade då. Den dynamiken lyckades ledningen hålla vid liv, påstår Ärje.

Han menar att jobba inom en sådan miljö innebär att man jobbar väldigt mycket efter egen känsla och egen beslutsförmåga, att ta den friheten till en viss gräns. I ett sådant här jobb är man aldrig tydlig och det kan vara så svårt för de personer som är "fyrkantiga" säger Ärje. Sådana personer är lite överdrivet planerande och måste ha ettor och nollor på allting och det kan vara stressigt att jobba inom en sådan miljö. Men Ärje upplevde att det var en sammansättning av människor som inte hade något problem med det. Tvärtom trivdes de väldigt bra och hjälpte varandra.

Det som kännetecknades på JC var det förtroendekapitalet som man fick förvalta och ledardynamiken bestod av tre huvudpersoner. Det var VD:n, Claes Hagberg, Ärje beskriver att han var den lugna och trygga som man alltid kunde snacka med, alltifrån det praktiska till det större. Honom jobbade Ärje inte så mycket med i det dagliga arbetet, men man träffade honom dagligen vilket han anser är viktigt, att chefen skall vara synlig. Paul Frankenius och Jörgen Appelqvist var de två operativa cheferna som Ärje jobbade med.

I den här trojkan berättar Ärje att det uppstod ett väldigt speciellt ledarskap. Man fick den friheten och ramarna, man visste att det alltid fanns någon där som kunde ge svar på saker och ting. Man hade Jörgen på marknadssidan, Paul på inköp och designsidan och Claes som höll ihop företagskulturen. Ärje upplevde att det var en spelplan i vilken man vågade agera och det var aldrig någon av dem som drog åt olika håll, utan det var tre enheter som hade viljan att följa samma håll. Jörgen och Paul var väldigt operativt och var med i matchen varje dag. Ärje nämnde också att dessa tre chefer var väldigt effektiva

på ett sätt: de bekämpade väldigt fort jobbiga saker som exempelvis oro, misstro, och rivalitet som fanns bland personalen och det blev aldrig något som störde och gick vidare. Ytterligare berättar Ärje att dessa tre nyckelpersoner hade näsan att rekrytera duktiga människor, de hittade även entreprenörer som hade viljan att förverkliga sig själva och jobba hårt. Ärje säger att det var liksom alltid en bra pusselbit som de fick när de nya människorna rekryterades. De hade lyckats att pussla ihop ett bra team.

Ärje berättar att åren på JC på något sätt har påverkat och präglat honom. Den företagskultur, värderingar och även företagsledningen blev hans ideal och det var hans benchmark. Dessutom hade han ingen vidare högre utbildning som han kunde förhålla sig till, detta blev på något sätt hans utbildning. Han fick en känsla av *"fan så grymt, så skulle jag leda ett företag"*. Han anser att de positiva och snabba besluten och att vara medkreatör har han fått med sig från Paul Frankenius och Jörgen Appelqvist. Båda jobbade väldigt mycket med operativa frågor och de var aldrig utanför, de var alltid med i allt och jobbade. De kom aldrig in och bara sa *"åh vad bra"*, utan de var med i matchen varje dag och var uppskattade. Ärje berättar när man jobbar i kreativa företag eller reklambyråer så finns det alltid många idéer och en ledarens roll är att modellera och kanalisera de idéerna. Kunna motivera varför en idé blir den som vinner och leda fram till ett bra beslut. Detta är förmågan att kunna leda och de har han fått med sig.

Ärje säger att han själv innan inte hade funderat på att starta eget, det var efter en tid som han hade jobbat på JC samtidigt som det var några utav hans närmaste kolleger som hade slutat. De fortsatte i andra verksamheter och började med andra projekt som han på för hand visste att han skulle vara intresserad av, då vågade han själv börja driva en byrå 1994. Han drev den byrån i några år och flera uppdrag fick han från tidigare kontakter på JC. Trots att det var kris på 90-talet fick han hur mycket jobb som helst.

1998 träffade han sin kompanjon Christian Alcenius som jobbade på en större reklambyrå och de fick möjligheten att köpa upp en reklambyrå som under åren utvecklades det till Futurelab. De hade lyckats att få ihop ett väldigt bra team på företaget och fick några baskunder runt millenniumskiftet. De kände sig trygga i det och vågade satsa på att rekrytera. Ärje säger att de satsade på IT bommen, men inte för högt och investerade i bra människor som kunde börja jobba med bland annat webb, strategisk utveckling, integrerad kommunikation osv. De fick snabbt genomslag, år 2001 vann de pris för Sveriges bästa integrerade kommunikationsbyrå och fick respons på att de var inne på rätt saker.

En framgångsfaktor som Ärje påpekar var att de jobbade hårt: *"det är inget som kommer gratis"*. En annan faktor var att de hade lyckats bygga upp ett kundnätverk via ett design-event som de körde några år både i Borås och Stockholm, sen så vann de en rad olika

priser. Det gick bra för dem, organisationen växte och antalet anställda ökade. Ärje refererar till tidigare JC-erfarenheter: när de blev en stor skala av människor i organisationen då måste de ha gruppdynamiken och alla måste känna sig delaktiga i team för att det inte ska bli grupperingar. Ärje säger att han jobbade mycket med personligutveckling, gemensam aktivitet, laganda och kick offer. De såg hela tiden till olika projekt eller uppdrag att bemanna med rätt mix av människor så att kunden hela tiden fick med hela byråns kapacitet och den kompetensen. Organisationen kännetecknades av att vara snabbfotad, dynamisk och rörlig på det sättet.

### **Ledarskap i dagsläget**

Ärje jobbar som Creative director i byrån och hans arbetsuppgifter är att omsätta affärsstrategier till kreativa lösningar. Han jobbar även med olika slags utvecklingar och han styr och leder det mesta i det dagliga arbetet. Ärje nämner att en av hans styrkor är att han har ganska lätt att bygga över från affärstänk till kreativttänk: *"jag har lätt för och se ganska objektivt på vilken typ av behov som ska lösas, men jag kan också se med vilken kreativ idé man skulle kunna förverkliga den"*. Det blir mycket kreativ direction, att styra och leda i den här riktningen menar han.

Ärje säger för att leda så finns det olika slags ledarstilar och beroende vilken typ av verksamhet det är, hur stort det är och hur företagskulturen är, så behöver man använda olika ledarstilar. Vidare berättar Ärje att företagskulturen hos dem är väldigt informell och platt och den har alltid varit så och att det beror mycket på *"hur vi är som person."* Oavsett vad man är för en person eller vad man har för ledarstil är det viktigt att man vågar vara sig själv så att folk vet var de har dig. Att man vågar visa och säger vad man är bra på och vad man inte kan: *"så att man inte försöker banka in folk i tron om att det finns någon slags super ledare som är fantastiskt på allt"*. Det är en huvudegenskap att ha den självinsikten och empatin att man faktiskt vågar bjuda på sina dåliga sidor också, det kännetecknar ett bra och framgångsrikt ledarskap menar Ärje.

Återigen refererar han till JC-erfarenheter, man ska kunna lyssna, kunna ta en dialog, kunna hitta idéer och ge respons samt lyfta fram dem. Han säger att det är en klassisk egenskap och påstår att det är jätte viktigt, speciellt i unga dynamiska företag. En annan ledaregenskap är att kunna plocka ner missnöjen, rivalitet osv. direkt och kunna avdramatisera det snabbt. En annan bit är att man ska vara synlig och inte vara en chef som svävar där ute någonstans och det räcker inte bara att klappa folk på axeln och säger vad duktiga ni är, utan man ska faktiskt vara med operativt då och då. Ärje säger att han alltid haft en väldigt informell ledarstil och han säger att han aldrig har sett sig själv som någon slags chef, utan man leder inifrån och man är en del av teamet. Ärje uppfattar att han var lite mer som en coach innan i teamet, men genom åren har han och sitt team

kommit närmare varandra och känner varandra på helt annat sätt än förut. Han säger att alla ledarskapsbehov har man vuxit ifrån, numera är man som en symbios där allas hjärnor smälter samman på något sätt. Man behöver inte ens förklara hur man tänker, utan man förstår utifrån mekanismer och olika saker. Det blir en slags kompetenshierarki istället, den som är grym på något blir då ”chefen/ledaren” som styr och leder det mesta i ett uppdrag. Den positionen går runt, man växlar och byter den rollen hela tiden. Ärje menar att man är som ett riktigt team på det sättet. Transparensen genomsyrar hela organisationen och den bidrar till ett gott arbetsklimat och är en del av deras strategi hur de får sina anställda att få vilja att arbeta och röra sig mot målen. Man ska vara så öppen som möjligt och kunna utnyttja den kunskapen och kraften som de anställda har.

### **Företagets överlevnad relaterat till den nuvarande finanskrisen**

Mellan 2001 och 2006 kan säga vara Futurelab's bästa period, företaget hade sin största volym och antalet anställda nådde upp till trettio personer. Ärje säger att de flesta reklambyråer inte överlever mer än ett eller två år och de klarade sig väldigt bra i början. Storlekarna varierade lite upp och ner och han konstaterade efter cirka 4 år att vissa långsiktiga företagskunder hade fått nytt management och de hade strukturförändringar i verksamheten, vilket ledde till kundförluster för Futurelab. Ärje säger att de är lyckligt lottade att de ändå har funnits så länge och har haft tio års kundrelationer. Sedan kom finanskrisen som drabbade företaget väldigt hårt, den kom väldigt fort.

Som reklambyrå fick det en rad konsekvenser, framför allt stora business to business kunder som drogs ut samtidigt. Det var med stor smärta som de var tvungna att sätta verksamheten i konkurs mars 2009. Allting kom samtidigt och företaget har ju inga produkter som de kan hålla sig vid liv med, utan de säljer timmar hela tiden och det blev tufft för dem när de timmarna inte räckte till att hålla verksamheten vid liv. Ärje säger att det var transparensen, den gemensamma tron och dessutom gillar deras gamla kunder dem fortfarande, som fick dem att samla mod igen och återstartade Futurelab.

Numera är de i en mindre verksamhet som består av sex personer i en liten lokal med enkel infrastruktur. De jobbar numera mer i nätverksmodell, de gör även en stor satsning på ny kundbearbetning. Ärje säger att det inte är lätt att få tag på en ny kund direkt, utan det bygger på relationer och förtroende för att kunna skapa ett kundnätverk. Han menar att detta tar tid man måste börja lära känna en kund och börja se vilken typ av behov man behöver. Det kan ta upp till ett till två år innan en kund blir lönsam för dem.

Ärje berättar att under den svåra tiden har de aldrig någonsin mörkat med att de har problem och redovisat siffror så alla har sett. Ibland kan det vara obekvämt att veta sanning, men Ärje säger det är bättre att de har ett team som förstår situationen och

tänker smart på hur de kan lösa problemet. Det är total transparens och det handlar om ett team som fungerar supertajnt liksom en familj som genomgår den jobbiga krisen. I det här fallet säger Ärje att han har varit väldigt direkt engagerad i alla delar och var liksom en förälder som skapade en slags trygghet hos de anställda och kommunicerade väldigt mycket med dem. De pratade igenom precis allt under hela vägen så att alla orkade ta sig förbi den svåra biten. Det kollektiva engagemanget är jätteviktigt, man måste kunna sätta sig ner och prata med alla och få den gemensamma viljan att dra mot samma håll, säger Ärje.

### **4.3 Unitail AB**

Unitail är ett konsultföretag som är specialiserat på affärsutveckling och IT inom detaljhandeln (unitail.se, 2010-05-02). Företaget grundades av Björn Carlsson som tidigare har jobbat inom JC som IT chef (Brorström, Edström & Oudhuis 2009, s: 22). Björn är VD till företaget och jobbar även som verksamhetskonsult på företaget. Huvudkontoret har sitt säte i Mölndal och företaget har även ett kontor i Stockholm. Unitail har idag 17 konsulter i Göteborg och Stockholm och har flera av Sveriges ledande detaljhandelsföretag som kunder bland annat Intersport, MQ, Hemtex, Hobbex och GB Glace (unitail.se, 2010-05-02). Verksamheten omsatte cirka 17 miljoner 2008, dock fann vi inga omsättningssiffror tillgängliga för 2009 (allabolag.se, 2010-04-28).

#### **4.3.1 Intervjun med Björn Carlsson**

##### **Bakgrund och tidigare erfarenheter**

Björn Carlsson studerade först på Chalmers och läste till civilingenjör inom datateknik. Han har även en MBA från Handelshögskolan i Göteborg. Efter Chalmers jobbade Carlsson i USA under ett år på ett företag i Silicon Valley och flyttade sedan till Dublin och började jobba för Microsoft. Efteråt jobbade Carlsson på Hewlett-Packard (HP) i 6 år. Där jobbade han med en konsultverksamhet, business solutions med många multinationella bolag som exempelvis ABB, Ericsson och Volvo. Carlsson säger att det var en av hans bästa ”skolor”, han fick jobba mycket globalt och fick arbeta med väldigt många olika organisationer varvid han fick se och lära sig mycket. Sedan började han på JC 1998, där anställdes han som IT-chef/CIO.

Carlsson upplevde att miljön på JC var ganska ny för honom eftersom han kom från större globala bolag med stora organisationer med en enorm kraft. Han började med att jobba med IT/affärsutveckling och en av hans stora uppgifter var att få ihop verksamheten och IT. Carlsson berättar att IT på den tiden var ganska avgränsad i verksamheten. De ville dra nytta av IT och får den som en katalysator för förändringar och affärsnytta. Carlsson säger att han jobbade mycket med förändringsarbeten på JC och tyckte att det var otroligt intressant och lärorikt. Carlsson berättar att det han upplevde på JC var väldigt annorlunda jämfört med tidigare då han jobbade på olika multinationella bolag. I amerikanska organisationer som Microsoft och HP var det väldigt ”mainstream” i den delen han jobbade. Han menar att man anställde en viss typ av personer, det var viktigt att man hade

någon internationell erfarenhet, en bra examen och man skulle vara den rätta personen. Där formades han på något sätt av den världen och upplevde att den typen av organisation hade många fördelar, men även nackdelar då det var ganska likriktad. JC var nästan totalt omvända berättar han, det var långt ifrån "mainstream", utan det var en väldig mix av många kreativa människor med olika bakgrunder och kompetenser. Han blev fascinerad av en sådan organisation med så många olika typer av människor, kompetenser och bakgrunder, att kunna få alla att jobba i samma riktning mot samma mål. Han tycker storleken på ett företag som JC var tillräckligt stort och bra, man kunde genomföra ganska stora saker eftersom det gick att ha ett bra helhetsgrepp, en helhetssyn över hur verksamheten fungerade. Carlsson berättar också i ett sådant företag jobbar man över gränserna: "*man jobbade inte rakt ner i sina fack direkt.*" I synnerhet på IT sidan jobbade man mer tvärs igenom organisation med olika avdelningar som ekonomi, försäljning, inköp och marknad.

Carlsson säger att det var mycket frihet under ansvar på JC men det var samma på HP och Microsoft. Där jobbade man mycket efter devisen att det var upp till en själv att göra något bra och det var ingen som talade om vad man skulle göra. Det fanns en känsla av stolthet och engagemang att jobba på JC, man kände att man var en del av gruppen. Dessutom var det då ett ganska ungt bolag med många unga människor och det var ganska "*ungt i mind*". JC:s personal bestod av många unga kreativa människor fulla av energi, varav många var starkt resultatorienterade och även hade en utpräglad entreprenöriell ådra. Det upplevde Carlsson var väldigt positivt, full av energi, glädje och gå i mål. Men samtidigt anser Carlsson att JC var en ganska omogen organisation. Då syftar Carlsson på omognad av att driva projekt och förändringsarbeten. Det saknades bland annat erfarenhet från att driva eller att jobba i större projekt, erfarenhet från större organisationer med större krav på struktur och enhetliga processer samt akademiskt skolade personer inom ekonomi, IT, logistik controlling etc.

Carlsson hävdar att en av de största utmaningarna för detaljhandelskedjor, speciellt inom mode är att finna den rätta balansen mellan dels kreativitet, entreprenörskap, snabbriklighet och magkänslan och dels struktur, enhetlighet, långsiktighet, projektarbete etc. Han menar att det rådde en viss obalans när det gäller att driva projekt och förändringsarbeten då de oftast lutade mer åt ena hållet. Det beror kanske på att JC är ett detaljhandelsföretag som lever mer i nuet och är man inte med i nuet så spelar det ingen roll hur fina planer man gör för t ex tre år framåt. Det är mer action här och det blir mer vad man gör, man lever mer i nuet och inte så mycket framåt, det blir en tendens att man blir ganska ad-hoc. Vidare berättar Carlsson att JC påverkades på gott och ont av "dagskassestyningen", vilken är vanligt förekommande i handlarstyrda detaljhandelskedjor. När dagskassan styr för hårt är det en otrolig tuff uppgift att genomföra strategiska förändringar, vilket ofta innebär stora investeringar som ger resultat på längre sikt.

Det som faktiskt gjorde att JC ändå lyckades så pass väl i förändringsarbeten var att det i organisationen fanns ett otroligt driv och vilja att utveckla företaget. Genom åren, i takt med kraftig expansion och ökad konkurrens, förstärkte organisationen med nya roller och



kompetenser inom exempelvis controlling, planning, logistik, IT och inte minst inom projektledning.

Carlsson berättar att i den ledningsgruppen som han jobbade fanns olika människor med olika profiler och bakgrunder och det var en bra kombination av människor. Ledningsgruppen var en ganska tajt grupp och det fanns någon slags harmoni i grupperingen, det gjorde att man kunde vara mycket snabbare i olika uppgifter, både inåt och utåt och står för gemensamma mål. Det var avslappnat, man litade på människor, det fanns en möjlighet för människor att växa och det var snabba beslutsvägar i ledarskapet.

Något som Carlsson fick med sig från JC var att ha en väldig mix av människor med olika bakgrunder så att det blir en slags kreativ anda i relation till det mer strukturerade, alltså mer mainstream som på HP. Det gäller att kunna hitta den balansgången mellan magkänsla och analytiskt tänkande. Han menar att i vissa bolag är man mer formaliserad i allting och den magkänslan blir sekundär, medan i kreativa företag så tar magkänslan för mycket utrymme och prioriteringar på saker och ting blir inte så strukturerad. Kan man hitta den balansgången då får man harmonin mellan delarna som leder fram till något bra.

Idén om att driva eget fick Carlsson efter några år när han hade jobbat på JC, han såg en möjlighet på marknaden på det område som han jobbade med på JC. Det var logistik IT och affärsutveckling där de jobbade väldigt mycket med konsulter utifrån förändringsarbeten. Han säger det konsultbolaget som de arbetade med och även andra konsultbolag, hade en ganska begränsad kunskap om detaljhandelsföretag. Han menar att de mellanstora bolagen och detaljhandelsbolag lever mer i nuet och kräver att en konsult ska ha en genuin kunskap direkt om branschen, de flödesprocesser som är i de bolagen och kunna leverera mer direkt. Det var något som han kände att det saknades hos det konsultbolaget och den möjligheten såg han.

Tanken med att starta eget var att kunna erbjuda marknaden inom detaljhandel med konsulter som har en god helhetssyn med gedigen kunskap som kan inge förtroende, leverera och tillföra mycket direkt till kunder. Sätta kunden i centrum och leva nära i symbios med kunderna. Carlsson säger att dem kom in på marknaden i rätt tid och det var precis vad marknaden behövde. Han säger att han hade lyckats finna en gruppering av människor som har de egenskaper, kompetenser och erfarenheter som behövdes och det gav företaget en bra start.

Nyckelfaktorn är att flera av personerna som är anställda på Unitail har jobbat både som kunder och även som konsulter, så de har en helt annan förståelse. En annan faktor är att de har varit med i branschen ganska länge och har gjort bra ifrån sig i tidigare uppdrag så de har gått med bra namn och har bra nätverk. Det är viktigt att hitta en mix av människor med de hårda och mjuka faktorerna. Det är viktigt att de har kompetens och kunskap av branschen, men det är lika viktigt att ha de mjuka värdena hur de fungerar i den sociala miljön, intresse av helheten, gemensamma värderingar, glada och positiva människor, helt enkelt det som bidrar till ett gott arbetsklimat. Carlsson berättar att det som kan vara svårt är när man var relativt ny på marknaden och företaget är okänt i början, då det kan vara

svårt att komma in på uppdrag. Men de fick en bra start och kom in på många uppdrag. De fokuserade mest på kunderna, det var viktigare att kunderna blev nöjda och att leverera bra. Carlsson säger det hämmade också på något sätt takten att kunna expandera bolaget.

### **Ledarskap i dagsläget**

Björn Carlsson jobbar som VD på Unitail, han jobbar mycket med försäljningsdelen och även med managementuppdrag. Carlsson säger att han egentligen jobbar med olika områden, eftersom det är en platt organisation så är man inne i många olika saker. Han sköter också de traditionella delarna i VD-skapet där han håller ihop det administrativa. Han har hand om strategifrågor, utveckling av deras kundbas och även personalfrågor.

Carlsson nämner att JC i grunden egentligen var en väldig platt organisation även om de hade hierarkier och organisationsmodeller. Carlsson tycker att det är viktig att den är platt hos dem också. Carlsson säger att det krävs olika personligheter för att leda beroende på i vilken bransch det är, nivå inom bolaget, storleken på företaget och i vilken fas företaget är. Vidare säger han att för ett tjänsteföretag som Unitail är det viktigt att vara mån om sin personal, att dem mår bra, det är människan som är i centrum: *"Mår inte personalen bra så spelar det ingen roll om hur duktig man är som person"*, det gäller att finna harmonin i gruppen som fungerar bra tillsammans och har samma grundläggande värderingar. Kunna få personalen att stötta varandra och även i sin ledarroll kunna stötta andra. Carlsson säger att närheten till varandra är viktigt och att kunna uppmana folk att man inte behöver vara duktig på allt. Det som man inte är så bra på det kan man lära sig av de andra och komplettera varandra.

Carlsson säger att han är en väldig nyfiken person som kan vara väldig intresserad och engagerad i olika uppdrag och som jobbar brett med precis allt. Det gör att han är väldig nära i många olika saker. Eftersom han jobbar på många områden innebär det att han finns i närheten till sina anställda, å andra sidan säger han att det är svårt att hålla sig till en roll eftersom han vill jobba brett, men när de nu blir så pass många i organisationen så måste de kunna strukturera upp det lite grann.

Han säger att som ledare ska man inte tro att man kan ändra på människor, utan snarare hur du kan ändra på dig själv och hur du med personalens för- och nackdelar, styrkor och svagheter kan få ut det bästa av den personen: *"Det går inte att forma alla att det är precis så här och agera precis så här, jag tror inte på det, utan snarare tar fram värdet av den här olikheten som finns i gruppen"*. Carlsson uppfattar sitt ledarsätt som väldigt avslappnat, det hänger mycket ihop med frihet under ansvar och att det inte bara blir en klyscha, utan verkligen leva efter det. Han använder inte mer byråkrati än som verkligen behövs, men ibland så behöver man lite mer i och med att han är väldigt resultat orienterat, det tycker han är viktig att ha som ledare. Har man inte det så är det svårt.

Det är viktigt att fånga upp problem och strul tidigt och kunna ta snacket över kaffekoppen, mer än med den stora formella samlingen. Att lyssna är en väldig viktig del som ledare och det refererar han till JC, det var en väldig lyssnande organisation som tog

emot tankar, åsikter oavsett vilken nivå man kom ifrån. Som ledare anser Carlsson att man ska lära människor att jobba enligt frihet under ansvar. Det finns vissa som inte har förmågan att hitta sina gränser och ta ansvaret för egna beslut.

### **Företagets överlevnad relaterat till den nuvarande finanskrisen**

Finanskrisen påverkade så att vissa av Unitails kunder fick ett jobbigare läge, de fick skära ner kostnader och ändrade riktning på projekt, det blev på ett sätt kortsiktigare och mer ad-hoc. Osäkerhet och rädsla fanns hos deras kunder och det påverkade företaget negativt, det blev snabba förändringar i projekt. Carlsson berättar att det även fanns en del saker som har påverkat Unitail positivt under finanskrisen. Då det ställdes krav på förändringar och de jobbar ju med förändringsarbeten så det var en fördel för dem. Unitail har stor erfarenhet av styrning/ledning av förändringsarbete i såväl hög- som lågkonjunktur. Något som uppskattas då de snabbt kan leverera mervärde. Bland Unitails konsulter finns flera personer med mycket bra ”track record” från seniora linjepositioner, vilket gör att de snabbt gå in i tillfälliga ledningsroller/intimplösningar inom management, sortiment, inköp, controlling, IT osv. Unitail anlitas för översyn av affärsplaner, strategiarbeten mm, något som Unitail har gedigen erfarenhet från ett flertal bolag påpekar Carlsson.

Carlsson säger att Unitail har mycket stark branschkunskap i kombination med seniora konsulter. Detta är något som han tror är extra viktigt under turbulenta tider då många gånger befintliga strukturer och inriktningar ifrågasätts. Vidare säger Carlsson att i en kristid vågar man inte vara lika riskbenägen, varför kvalitet, erfarenhet och kompetens värderas extra högt. Man vågar helt enkelt inte chansa. Under kriser blir det extra viktigt att se över hur man kan vara mer kostnadseffektiv. Man har fokus på att se över sina processer, försöker förfina och emellanåt helt tänka om. Han berättar att under en kris är det inte heller ovanligt att de som har möjlighet passar på att rusta och förbereda ordentligt för kommande uppgångsperiod.

Carlsson säger att de gjorde sitt bästa år någonsin och fortsätter numera att växa. Det var inget motstånd som de förberedde sig inför denna finanskris, utan de gasade genom och höll fast på deras strategi stenhårt mot detaljhandelsbranschen. Under denna krisperiod var de ännu mer flexibla, lyssnande och lyhörda om vad som händer där ute. Man ska vara beredd på att det kan svänga fort och kunna förklara situationen till sina anställda så att man inte hamnar i ett läge då man blir för överraskad av det.

Carlsson säger att under krisen försöker man rädda kundbasen och lyssna av kundernas situation ännu mer. Det gäller att vara ännu mer engagerad i uppdragen och kunna överleverera än att underleverera. En annan fördel är också att de jobbar nära med sina kunder. I den här krisen var det en fördel för dem att kunna jobba ännu närmare med sina kunder i förändringsarbeten.

Han säger att under turbulenta tider är det viktigt att man inte döljer saker och ting, man ska regelbundet nå ut med information till sin personal och kunna fånga upp störningar tidigt, prata igenom det och agera innan det har gått för långt. Närhet, förtroende,

öppenhet och lojalitet i bägge riktningar är absolut det viktigaste. Carlsson säger att han försöker undvika att ha långa möten, utan han tar hellre snabbare samtal över kaffekoppen eller per telefon, kortare avstämningar istället för långa rapporter. Det blir liksom mer i nuet och fångar saker i tid så att man kan agera.

## 5 Analys

*I detta kapitel genomför vi en analys av den insamlade empirin med hjälp av de teorier som har presenterats i kapitel 3. Vi analyserar varje intervju för sig och därefter följs våra slutsatser.*

---

### 5.1 Analys av intervju med Sten Selin – Viskan AB

Vi upplever att det sättet som Selin startade sitt företag har mycket gemensamt med vad Sarasvathy (2001) tar upp i en företagsetablering under en causationprocess. Drivkraften att vilja starta ett eget företag har alltid funnits hos Selin. Att inrikta sig på IT-branschen var ingenting som han snubblade på, utan det var ett medvetet val. Han valde IT-branschen inte på grund av sitt eget intresse, utan han ansåg att det var lätt att starta företag i den branschen. Här kan vi se kopplingen till beslutprocessen causation (Bergendahl, 2009), Selin såg möjligheterna redan då och målet var givet, han vet vem han är och därmed är väl medveten om vad som krävs för att starta projektet. Genom att utbilda sig till systemarkitekt har Selin den kompetensen för att förverkliga sin idé. Här kan vi tolka att Selin som Sarasvathy (2001) menar i causation att man utnyttjar redan använd kunskap. Selin använder sig av redan använd kunskap som finns inom IT-branschen till att starta eget. Viskan AB var tidigare JC:s utvecklingsavdelning som genom avknoppning bildades företaget.

Enligt Selin var det väldigt serverad att starta Viskan. Återigen kan vi koppla till causationprocessen, att starta Viskan såg Selin marknaden som en given företeelse. Dessutom jobbade både Selin och hans kompanjon på JC och via JC fick de kunder och kontakter. Allting var väldigt serverad, givet och ”gratis” tack vare att de hade foten inne på JC. Det innebar en fördel och gav dem stora lyft vid etablering av företaget, då nyckelfaktorn var att de hade kunder redan från början. Vi kan även här se att Selin var väldigt mån om den ”källa” dvs. JC, som han hade för att skaffa kontakter och kunder. Detta kan vi koppla till entreprenörismen som Hjorth och Johannisson (1998) menar att framgång åstadkoms via personliga nätverk. En liknande tankegång kan vi även koppla till Sarasvathys effectuationprocess, där nätverkande är ett viktigt inslag, eftersom nya kontakter och relationer leder till nya affärsmöjligheter och målsättningar under processens gång. Via kontakter på JC fick de sin första kund och genom sin första kund fick de även andra kontakter, således byggdes upp ett kontaktnätverk som ledde till nya affärsmöjligheter.

’Frihet under ansvar’ har Selin nämnt många gånger under hans intervju. Arbetsklimatet på JC:s IT-avdelning som Selin jobbade var väldigt tillåtande och lite styrande, dock hade man krav på sig och kunna leverera det som krävdes. På det sättet fick man frihet under ansvar. Detta är något som Selin har fört med sig vidare på hans företag: *”Det blir liksom en fortsättning på hur vi jobbade på JC och den avdelningen som vi jobbade var väldigt platt och det är den även här på Viskan”*. Vi uppfattar att friheten är nyckeln som utformar Selins sätt att leda och organisera. Johannisson (2005) menar att en entreprenör kännetecknas av kreativiteten och det krävs att ha frihet för att den entreprenöriella

processen ska komma till sin rätt. Selin nämner att han har under åren varit väldigt duktigt på att inte fästa sig för mycket i detaljer dvs. hur de anställda sköter sina arbetsuppgifter, och det har gjort att han kom vidare i processen med den friheten han hade.

Friheten flödar även bland de anställda och Selin säger att han litade för mycket på folk i samband med frihet under ansvar. Friheten kan missbrukas och när det blir så pass många menar Selin att det är svårt att ha kollen på alla som tar det ansvar som krävs. Vi uppfattar att Selin numera tendera att ha mer styrning på sina anställda genom att bygga upp ett så kallat kontrollsystem. Detta kan vi koppla till Hjorths & Johannissons (1998) och Sarasvathys (2001) tankegångar. När ett företag bildas använder man mer av den skapande processen i början, men vid senare skede i företagets utveckling lutar man mer åt den styrande processen. Kreativitet och frihet begränsas under formalisering, dock använder Selin lite formalisering för att han vill skapa förmåner till alla, så att varje person får någon fördel. Schemat skall anpassas efter personen. På så sätt kan vi tolka att friheten bevaras i organisationen bland de anställda men under kontroll och ansvar. Det råder en samverkan mellan styrning och skapande enligt Hjorth & Johannissons (1998) samt Sarasvathys (2001) resonemanger.

Finanskrisen har givetvis påverkat företaget mer eller mindre. Som många andra företag var det svårt och omöjligt för Viskan att få nya affärer under en period. Många prospekt och även befintliga kunder drog ner på projekt och backade ur. Finanskrisen är något oberäkneligt och när finanskrisen slog till uppstod naturligtvis rubbningar i deras arbete. Det som gjorde att de lyckades att stå emot denna yttre förändring var att de lyckades styra företagets utveckling. Här hade de kontroll över läget och blev på ett sätt kortsiktigare och fokuserade mer på nuet, där de levererade endast efter det som deras kunder efterfrågade. Vi kopplar detta till managerialismen som Hjorth och Johannisson (1998) tar upp, där man fokuserar på det existerande, både när det gäller kunskap och resurser. Man strävar efter kontroll och styrning i alla mål – medel – instrumentalitet.

Kunder är ett företags tillgång, utan kunder skulle inte ett företag kunna fortleva. Under turbulenta tider läggs därför fokus på kunderna alltså det existerande som företaget har. Detta kan förklaras varför Viskan inte varit så proaktiv att ta fram nya tjänster under den perioden. Detta kan vi även koppla till Sarasvathys (2001) effectuationprocess som går ut på att individen utgår från sina givna medel – vilka medel finns och vad kan man skapa med dessa? Under den perioden var det svårt för Viskan att få nya affärer och nya kunder. Det som de hade var de kunder som de hade kvar och detta kan sägas vara deras ”resurser”. Genom att enbart leverera efter efterfrågan kunde de styra utvecklingen och hade kontroll över läget, således skapades en fördel för dem under krisen. Sarasvathy (2001) menar att en effectuationprocess inleds med strategiska allianser. I detta fall uppfattar vi att Viskan på ett sätt inledde en slags allians med sina kunder, då de knöt dem ännu närmare, för att ta fram det som efterfrågades av dessa. Detta menar Sarasvathy (2001) är ett sätt att minska eller eliminera osäkerheten.

Selin berättar också att de har varit med om andra kriser innan. År 2001 var de inne i en mycket djupare kris, vilket gjorde att de miste en storkund som utgjorde 80 procent av

deras omsättning. Efter den krisen har de lärt sig en läxa och satte som mål att inget företag får utgöra mer än 20 procent på deras omsättning. De försökte sprida risken på flera kunder och inte lägga allt hos enstaka storkunder. Weick & Sutcliffe (2007) menar en av motståndskraftens förmåga ligger i att lära sig och växa från tidigare motståndsåtgärder. Detta gjorde att de var beredda när de gick in i finanskrisen 2008. Genom att vara beredda var det möjligt att påverka och kontrollera en osäker framtid med oförutsedda händelser, som enligt Sarasvathy (2001) är kännetecknande för en effectuationprocess vid bedömning av framtiden. Detta gav dem flexibilitet och kontroll till att agera under krisen, då de kunde ta bort de kunder som backade ur projekt och börja med en annan.

Selin nämner även att *tiden* är en faktor som påvisar om man är framgångsrik: "*Det gäller att vara i branschen länge för att visa att man är framgångsrik*". Här tolkar vi att det tyder på att företaget är motståndskraftigt i och med att det har funnits länge. Vi kan associera detta med vad Weick & Sutcliffe (2007) tar upp om yttre motgångar som exempelvis ökning av konkurrensen och krav från intressenter. Det bygger mycket på tillit i den branschen som företaget befinner sig i. I och med att Viskan har funnits ganska länge är det en fördel gentemot nystartade företag som de konkurrerar med. Fördelen är att företaget har lyckats bygga upp förtroende till sina kunder och kunnat skapa sig ett brett kontaktnät. Johannison (2005) poängterar att det personliga nätverket är en tillgång som inrymmer både förtroendekapital och socialtkapital. Företaget har lyckats bygga upp ett starkt förtroende till sina kunder och kunnat skapa ett brett nätverk, med tiden visar det sig att företaget kan motstå externa förändringar såsom konkurrens på marknaden och är framgångsrikt på det viset. Trots att de har varit med om olika kriser, har *tiden* påvisat att företaget är uthålligt, då de har förmågan att återhämta sig och studsa tillbaka från oförutsedda händelser. Systemet blir bättre på att absorbera en överraskning (Weick & Sutcliffe, 2007).

Ett företag kan inte heller att fortleva utan sina anställda, Sheffi (2007) menar att den viktigaste tillgången för de flesta företag är sina anställda. De anställda är bland annat den viktiga resursen hos Viskan. De anställda besitter goda kunskaper och kompetenser och kan utföra varje jobb. Selin utnyttjar deras styrkor och kompetenser. Enligt Sheffi (2007) är de anställdas kompetens en förmåga som kan utnyttjas för att minska en organisations sårbarhet under turbulenta tider.

Enligt Selin handlar ledarskap om anpassningsförmåga. Vi finner den coachandestilen (Arond-Thomas, 2004) hos Selin där han på ett sätt hjälper hans anställda att identifiera sina styrkor och svagheter och knyter de till deras arbetsuppgifter. Han utövar sitt ledarskap på olika sätt beroende på sammansättningen i gruppen. Selin förespråkar att gruppen består av individer i olika åldrar och olika livssituationer. Han anser att det krävs att man lyssnar på deras behov för att kunna utöva olika slags styrning och ge olika uppmuntran. Selin uppfattar sitt ledarsätt som lyssnande och delegerande och dessa är de kännetecknande drag som går att finna hos en demokratisk ledare. Vi ser spår av den demokratiska ledarstilen som Selin även utövar i samband med den coachande ledarstilen.

Selin jobbar mycket med att se till att personalen har en rätt inställning till sig själva, att ta fram deras styrkor genom att se till att de inte jämför sig själva för mycket med de andra.

En annan faktor som tyder på att Selin utövar coachningsstilen är att han jobbar mycket med psykologisk peppning. Detta menar Selin är ett strategiskt sätt att framhäva det positiva hos personalen och får dem att inse sitt värde. Genom det kontrollsystemet som Selin använder sig av går det att mäta i vilka områden personalen är duktiga. Här försöker Selin anpassa arbetsuppgifter efter det som personen är bra på snarare än att bara trycka in något som man inte är bra på. Arond-Thomas (2004) nämner att ett coachande förhållningssätt garanterar att människor vet vad som förväntas av dem. I samband med frihet under ansvar, tydliggör Selin kravställning på sina anställda, således vet medarbetarna vilket ansvar företaget förväntar sig av dem.

Sheffi (2007) nämner också att kommunikationen med de anställda håller alla på samma sida och kan tillsammans med de anställda vidta åtgärder vid behov. Under krisperioden försöker Selin vara så öppen som möjligt och förklara saker och ting. Information ges ut och poängterar hur det faktiskt ligger till så att alla är införstådda i situationens allvar. Kommunikation med de anställda bidrar till effektivitet och flexibilitet i verksamheten. Information som Selin når ut med bygger mycket på psykologi. Han vill inpränta allvaret som man måste kämpa men samtidigt vill han inte utmåla att det är en superkris så att de anställda blir rädda.

Vi kan även se en annan ledarstil som Selin utövar, det är den så kallad Affiliative ledarstilen. Selin menar att han försöker finna en balansgång som skapar en viss harmoni i gruppen som påverkar arbetsklimatet på ett bra sätt. På ett sätt uppfattar vi att Selin är mån om de känslomässiga aspekterna och på så sätt skapas lojalitet gentemot företaget.

## **5.2 Analys av intervju med Pauli Ärje – Futurelab AB**

Till skillnad från Selin hade Ärje inte den drivkraften som Selin hade i början, att vilja starta ett eget företag. Det var inget som Ärje hade funderat på innan, utan den tanken kom i efter hand då han såg att det var en möjlighet när många av hans närmaste kolleger började driva eget i det område som Ärje var intresserad av. Detta gjorde att Ärje vågade på att testa själv att driva en byrå. Vi kan tydlig se en koppling till Saravathys (2001) modell i en effectuationprocess. Ärje utgick ifrån de tre typer av medlen: Vem jag är, vad jag vet och vad känner jag? Utifrån dessa medel tog han sedan hjälp av sitt nätverk som bygger på tidigare kontakter från JC, som Ärje kunde utnyttja till att få kunder och uppdrag. Detta ledde till nya affärsmöjligheter och ett utvidgande nätverk, trots att det var kris på 90-talet fick Ärje hur mycket jobb som helst.

Senare i Ärjes historia träffade han sin kompanjon som jobbade på en större reklambyrå och de fick en möjlighet att köpa upp företaget som under åren utvecklades till Futurelab. Det som ledde till framgång var att de hade lyckats i början att få ihop ett bra team på företaget med duktiga och kompetenta människor. Att få ihop en bra grupp sammansättning är något som Ärje hade fått mig sig från JC. De anställda är en



viktig tillgång för ett företag (Sheffi 2007) och genom att investera i utbildningar och kultur bidrar detta till att minska sårbarheten i ett företag. Vi tolkar de anställda som ett given medel för Futurelab. Utifrån detta givna medel kan man ställa dessa frågor till sig själv; vad kan jag göra? Vilka slags mål kan jag uppnå? (Sarasvathy, 2001). För att satsa på IT bommen investerade Ärje istället i bra människor som kunde börja jobba med bland annat webb, integrerad kommunikation, strategisk planering osv. De fick snabbt genomslag och vann pris för Sveriges bästa integrerad kommunikationsbyrå, vilket gav företaget ett stort lyft. Genomslaget som företaget fick öppnade vägen för dem och det gav dem möjligheten till att bygga upp ett kundnätverk. Genom ett design event kunde de skapa kontakter och relationer som ledde till nya mål, medel och affärsmöjligheter.

Futurelab hade sin storhetstid mellan 2001 och 2006, och som många andra serviceföretag och framförallt reklambyråer är de konjunkturkänsliga. De flesta överlever inte mer än ett eller två år visar det sig i statistiken. Indikationer på nedgångar hos Futurelab visade sig redan i 2006 då vissa av deras långsiktiga företagskunder hade fått nytt management och strukturförändringar i deras verksamhet. Detta gjorde att de fick stora kundförluster. Sedan kom finanskrisen som drabbade företaget väldigt hårt då många stora B2B kunder drog sig ut samtidigt.

Finanskrisen är en oförutsedd händelse som leder till att rubbningar uppstår i företagets arbete. Det krävs som Hamel och Välikangas (2003) menar att ett företag måste vara väl medveten om vad som är föränderligt och ständigt redo att överväga hur dessa förändringar kan påverka sin nuvarande framgång.

Det är väldigt svårt att säga exakt vad Futurelab borde ha gjort för att vara motståndskraftig. Vi menar att om Futurelab hade gjort bedömningar utifrån de indikationer som tyder på företagets nedgångar innan finanskrisen slog till, så skulle de ha bemästrat svårigheterna smidigare under krisen. Redan då bör företaget bedöma sårbarheter utifrån de tre grundläggande frågor som Sheffi (2007) tar upp: Vad kan gå fel? Vad är sannolikheten att det kommer att hända? Hur allvarlig är den eventuella inverkan sannolikt? I detta fall bör Futurelab göra en plan för sårbarhet så att det bildas ett hum om hur deras fortsatta utveckling kommer att se ut.

Sårbarhetsplanen måste ständigt uppdateras, så att de kan eliminera sårbarheter och ändra övergripande planering efter potentiella allvarligheter. Vi menar inte att de kan förutsäga framtiden och handskas med det oväntade i form av mer utarbetade försvar och planering, utan med hjälp av en sårbarhetsplan kan de kontrollera och påverka sin framtid i varje steg av processen som de gör, alltså i form av en mer utarbetad insatsförmåga. Som Sarasvathy (2001) förespråkar: hellre kontroll över en oförutsägbar framtid än att försöka förutsäga den. På det sättet blir det mer flexibelt och man kan ha kontroll över läget. Hade Futurelab förberett sig väl innan kunde de förmodligen motstå denna kris.

De kunde bland annat ingå i strategiska allianser som ett sätt att minska eller eliminera osäkerheten och ett sätt att skapa nya affärsmöjligheter. Investera mer tid och kraft på att bearbeta och fördjupa samarbetet med de kunder dem redan har. Sprida riskerna på flera kunder än att enbart fokusera på enstaka storkunder. Konsekvensen blev, när finanskrisen

kom och då många storkunder drog sig ur samtidigt, att Futurelab sattes i konkurs. Trots att Futurelab gick i konkurs, gick det inte långt tid då de återstartade företaget igen. Finanskrisen var på något sätt inte över än och det var fortfarande en tuff period. Det som Ärje berättade för oss var att de inte ville låta sig och "själv dö" och dessutom hade de alla förutsättningar, vilket gjorde att de återstartade företaget. Detta kan vi koppla till den motståndskraftsförmåga som Weick & Sutcliffe (2007) lyfter fram. Förmågan att återhämta sig eller studsa tillbaka från oberäkneliga händelser genom att systemet är bättre på att uppta en överraskning, och att hellre strecka ut än att falla ihop. De hade lyckats studsa tillbaka till området för det ursprungliga stadiet. Dock inte det exakta stadiet där de var före störningen. Numera är de i en mindre verksamhet och jobbar mer i nätverksmodell och gör en stor satsning på en ny kundbearbetning.

Det som kännetecknade hos JC var bland annat det unika ledarskapet som formades av tre huvudpersoner. Ledardynamiken bestod av VD:n Claes Hagberg, inköps- och designchefen Paul Frankenius och inte minst marknadschefen Jörgen Appelqvist. I den här trojkan uppstod ett väldigt speciellt ledarskap som kom att präglade Ärjes syn på ledarskap.

Det som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap enligt Ärje, är att det handlar faktiskt om *hur man är som person*, och det stämmer överens som Ekstam (2002) lyfter fram. Att ett framgångsrikt ledarskap i grunden handlar om hur ledaren är som person, om hur man ser på sig själv. Ärje understryker att det handlar om att ha den självinsikten och empatin, där man vågar visa sig vem man är, både sina bra och dåliga sidor och genom empatin inser man vilken påverkan man har gentemot andra. Således blir man medveten om sin roll som ledare och den attityden man har gentemot sina medarbetare.

Transparens är ett nyckelord som återkom hela tiden under intervjun. Det finns inget "vi" och "dem" i organisationen utan de har en gruppdynamik som jobbar supertajt med varandra och alla är delaktiga. Ärje påpekar att det är transparensen som bidrar till ett gott arbetsklimat som skapar entusiasm hos var och en. Det är en del av deras strategi om hur de får sina anställda att få den viljan att arbeta och röra sig mot målen i samband med den personliga utvecklingen. Man ska vara så öppen som möjligt och kunna utnyttja den kunskapen och kraften som de anställda har för att röra sig mot målen. Detta kan vi koppla till den visionärastilen som Arond-Thomas (2001) tar upp. Den går ut på att styra sina medarbetare mot ett gemensamt mål genom att bland annat skapa entusiasm hos var och en.

Vi finner även den coachandestilen hos Ärje där han påstår att han agerade mer som en coach i teamet innan. Personligutvecklingsarbete är det som kännetecknar i den coachande ledarstilen (Arond-Thomas, 2004) och detta är något som Ärje betonar att han jobbade med väldigt mycket innan. Där de tillämpade en egen modell som kombinerades med en slags lärandeprocess och den personliga utvecklingen med målbilder som individen vill utveckla.

Ärje säger att han alltid haft en väldigt informell ledarstil och detta stämmer med vad Ahlthorpe (2002) menar, ledarskap är en informell process och det är en relation istället för

en position. Ärje har därför aldrig sett sig själv som någon slags chef, det handlar istället om att leda inifrån och man är en del av teamet på det sättet. Ledarskap bygger på de osynliga kontrakt som växer fram mellan ledare och medarbetarna (Ahltorp, 2002). Det som vi finner är unik hos Futurelab är att de har ett väldigt tajt team, där de numera är som en symbios där allas hjärnor ”smälter” samma på något sätt. Därmed har man vuxit ifrån alla ledarskapsbehov. Vi tolkar att detta är en egenskap som Ärje har fått med sig från den speciella ledardynamiken som fanns hos JC. I och med att Futurelab har en väldigt platt organisation, kan de få ihop ett team som fungerar supertajt. JC var också i grunden en väldigt platt organisation även om de hade hierarkier. Där de operativa cheferna var synliga och faktiskt var med i det operativa arbetet hela tiden. På det sättet jobbade de väldigt nära sitt team.

Framgång hos Futurelab åstadkoms inte via rolldefinierande hierarkier med formella ansvarsområden eller befogenheter som Hjorth och Johannison (1998) tar upp i managerialism, utan via en slags kompetenshierarki som går ut på att den som är bra på något blir bossen/ledaren som styr och leder det mesta i ett uppdrag. Den positionen går runt, den rollen byter man och växlar hela tiden. Frihet under ansvar är något som även kännetecknar hos Futurelab. Genom den friheten de har, skapas möjliga utrymmen och spelplan som de kan agera ifrån och gå in i olika roller. Det gör företag är dynamiska och flexibla. I och med att de har ett tajt team som fungerar bra tillsammans blir det liksom en familj som genomgår den jobbiga krisen tillsammans. Ärje berättar att han var liksom en förälder som var väldigt engagerad i alla delar och skapade en slags trygghet hos de anställda. Han kommunicerade väldigt mycket med de anställda för att få den gemensamma viljan att dra åt samma håll. Sheffi (2007) menar att kommunikation med de anställda håller alla på samma sida att man tillsammans med de anställda kan vidta åtgärder vid behov.

Även under dåliga tider är det viktigt att ha den transparensen i organisationen där alla är införstådda i vad som pågår och hur de på ett strategiskt sätt kan lösa problemen under den rådande krisen. Vi får en känsla av att Ärje har vissa kännetecknande drag som går att finna hos en affiliative ledare, där han under den jobbiga tiden försöker vara en förälder som skapar trygghet hos de anställda men samtidigt ha en transparens i organisationen. På något sätt försöker han finna en balans mellan trygghet och det allvar som rådde. Harmonin som skapas påverkar arbetsklimatet på ett bra sätt som gör att de anställda orkar ta sig förbi den svåra biten.

### **5.3 Analys av intervju med Björn Carlsson – Unitail AB**

I likhet med Ärje fick Carlsson idén om att driva eget efter några år på JC, då han såg en möjlighet på marknaden i det område som han jobbade hos JC. Carlsson uttrycker det så här:

*”Tanken är att erbjuda marknaden och det vi själv har saknat som kund inom detaljhandel med konsulter, som har en god helhetssyn med gedigen kunskap som kan inge förtroende, leverera och tillföra mycket direkt till kunder. Sätta kunden i centrum och leva nära i symbios med kunderna.”*

I och med att många konsultbolag som finns på marknaden har ganska så begränsad kunskap om detaljhandels företag, är detta en fördel för Carlsson som själv har jobbat inom detaljhandel. Han vet vad som saknas och vad som behövs som kund. Man kan säga att målet är givet för Carlsson, eftersom marknaden såg väldigt inbjudande ut. Dessutom var det i väldigt rätt tid han kom in på marknaden. Han vet hur marknaden ser ut och vad som krävs för att starta projektet. Detta kan vi koppla till vad Sarasvathy (2001) menar i en causationprocess, där målet är givet och sedan väljer man mellan olika tillvägagångssätt för att uppnå målet.

Vad som krävdes för att starta Unitail var att finna en gruppering av människor som hade de egenskaper, kompetenser och erfarenheter som behövdes. Vi upplever också att Carlsson genomgår en effectuationprocess som Sarasvathy (2001) beskriver när en entreprenör använder sig av sitt personliga nätverk till att skaffa de resurser som krävs för att realisera affärsmöjligheterna. Då Carlsson tidigare har jobbat hos JC inom logistik IT och affärsutveckling, har han kommit i kontakt med många olika konsulter och på så sätt har han skapat ett personligt nätverk inom det här området.

Vi uppfattar att Carlsson använde sig av detta personliga nätverk till att rekrytera erfarna och kompetenta konsulter för att kunna förverkliga denna affärsmöjlighet. Det är naturligtvis viktigt att ha de kompetenser, kunskaper och erfarenheter som behövs, men lika viktigt anser Carlsson är att ha de mjuka värdena. Hur de fungerar i den sociala miljön, intresse av helheten, positiva och glada människor som kan bidra till ett gott arbetsklimat. Han menar det är viktigt att hitta rätt mix av människor med både de hårda och mjuka faktorerna. Vi får en känsla av att Carlsson har en entreprenörs ådra i sig, han hade nämligen näsan för rekrytering och pusslade ihop ett bra team. Detta är något som Carlsson har fått med sig från JC och han säger att detta är en nyckelfaktor som blivit ett bevis på hur väl det har fungerat på hans företag.

Dessa anställda är en källa som leder till nya kontakter och affärsmöjligheter för företaget, eftersom många har gjort bra ifrån sig från tidigare uppdrag och har gått med bra namn och har bra nätverk. På det sättet kan vi tolka att Unitail fick sina kunder i början och som i sin tur ledde till att företaget lyckats bygga upp ett kundnätverk.

Krisen påverkade så att vissa av Unitails kunder fick ett jobbigare läge och det innebar att företaget fick jobba på ett kortsiktigare och mer ad-hoc liknande sätt. Osäkerhet och rädsla som fanns hos deras kunder ledde till snabba förändringar i projekt. Carlsson berättar att det var inget som de förberedde sig inför denna finanskris. Men vi kan se några faktorer som minskade företagets sårbarhet och som gjorde att de lyckades styra företagets utveckling under denna krisperiod.

Finanskrisen leder till förändringar som bryter mönster i det dagliga arbetet. Det innebär att man mer eller mindre måste ändra om sitt sätt att jobba för att ha kontrollen över läget. I och med att de jobbar med förändringsarbeten var det en fördel för dem då det ställdes krav på förändringar hos deras kunder. De anställda är ju den dyrbara tillgången som Unitail har för att kunna fortleva. Sheffi (2007) menar att de anställda är den viktigaste

tillgången för ett företag och att kunna investera i utbildningar och skiftande uppdrag som bidrar till att förstå verksamheten på ett annat sätt. Carlsson berättar att under kristider vågar man inte vara lika riskbenägen och därför värderas erfarenhet och kompetens extra högt. Detta är en förmåga hos de anställda som man kan utnyttjas under störningar menar Sheffi (2007). Det har visat sig att Carlsson har utnyttjat denna förmåga som finns hos sina anställda, som kan utföra varje jobb under sådana tider. Unitail har stor erfarenhet av styrning/ledning av förändringsarbete i såväl hög- som lågkonjunktur, vilket gjorde att de snabbt kunde leverera mervärde. Fördelen är att många anställda har tidigare jobbat på bägge sidorna, dvs. har jobbat på linjesidan (linjefunktioner) och på konsultsidan (konsultbolag). De har då en helt annan förståelse för branschen och har de kunskaper samt erfarenheter, som gör att de kan lätt och snabbt gå in i olika tillfälliga roller vid förändringsarbeten. På det sättet är de flexibla och kunde ha kontroll över läget, därmed kunde jobba ännu närmare med sina kunder. Dessutom har Unitail gedigna kunskaper och erfarenheter inom detaljhandel som inte andra konsultbolag har. Det gör att deras kunder är beroende av dem, som Carlsson nämnde innan att de lever nära i symbios med sina kunder.

Under krisen berättar Carlsson att de lyssnade ännu mer av kundernas situation och var ännu mer lyhörda om vad som hände där ute och försökte fånga upp saker och ting i tid. Att agera mer i nuet. På det sättet knöt de sina kunder närmare och det rådde en samverkan med deras kunder för att isolera dem från störningar. Sheffi (2007) tar upp att en organisations åtgärd är att skapa trygghet och försöka isolera företagets kunder så mycket som möjligt från störning. Utifrån Unitails expertis som är värdefulla för deras kunder, kunde de isolera sina kunder så mycket som möjligt från störningar via de förändringsarbeten de gjorde.

Carlssons syn på ledarskap är att det krävs olika personligheter för att leda beroende på i vilken bransch, nivå inom företaget, storleken på företaget och i vilken fas företaget är. För ett tjänsteföretag som Unitail säger Carlsson att det är viktigt att vara mån om sin personal, att de mår bra. *”Det är människan som är i centrum, mår inte personalen bra så spelar det ingen roll om hur duktig man är som person”*.

Vi finner att Carlsson har den demokratiska ledarstilen där ledaren lägger större vikt på den enskildes välbefinnande. Carlsson menar att ledarskap är väldigt informellt, som bygger på närheten till varandra. Ahltop (2002) menar att ledarskap är en informell process som bygger på de osynliga kontrakt som växer fram mellan ledare och medarbetarna. Ekstam (2002) förespråkar att ett framgångsrikt ledarskap i grunden handlar om ledaren som person, om synen om sin egen roll och det förhållningssätt man har gentemot sina medarbetare. Enligt Carlsson ska man som ledare inte tro att man kan ändra på människor, utan snarare hur man kan ändra på sig själv. Vi kan tolka att Carlsson är medveten om sig själv som person, där han vill hellre ändra på sin attityd än att ändra denna hos de andra. På det sättet kan vi tolka att han är medveten om sin roll som ledare och att han har ett annat förhållningssätt gentemot sina anställda. Genom att tala och agera på ett annat sätt för att kunna påverka sina medarbetare.

Vi finner även spår av den coachande ledarstilen hos Carlsson där han anser att det viktigt att stötta sin personal och ta fram deras styrkor och att kan även uppmanar folk att man inte behöver vara duktigt på allt. Det gäller att kunna ta fram värdet av olikheten som finns i gruppen, och hur man med personalens för- och nackdelar samt styrkor och svagheter kan få ut det bästa av dem. Carlsson uppfattar också sitt ledarsätt som väldigt avslappnat och det hänger mycket ihop med 'frihet under ansvar'. Precis som hos Selin och Årje framgår att det krävs frihet för att kunna släppa loss kreativiteten men samtidigt behöver man ha det ansvaret för att kunna leverera det som företaget förväntas av dem. Carlsson säger att ibland krävs det mer byråkrati, i och med att han är väldig resultatorienterat, men han använder inte mer byråkrat än vad som verkligen behövs.

Under krisperioden var Carlsson ännu mer resultatorienterat och det blev extra viktigt att se över hur man kunde vara mer kostnadseffektiv, här kan vi koppla till managerialism som Hjorth & Johannisson (1998) tar upp. Finanskrisen ledde till att företaget fick jobba på ett kortsiktigare sätt, mer ad-hoc och mer i nuet. Det blir mer styrande på det sättet genom att förvalta och fokusera på det existerande, både när det gäller kunskap och resurser. Vi finner även inslag av den affiliative ledarstilen hos Carlsson. För att kunna hålla ihop teamet och för att leda fram till en bra prestation är det viktigt att finna harmoni inom gruppen. Carlsson uttrycker det gäller att finna den balansgången mellan magkänsla och analytisk tänkande, hittar man den balansgången då får man harmonin mellan delarna som leder fram till något bra. Vi uppfattar att denna harmoni under krisperioden leder fram till ett gott arbetsklimat, som skapar närhet, tillit, öppenhet samt lojalitet hos de anställda.

## 6 Slutsatser och avslutande diskussioner

*Här kommer vi att framföra de slutsatser som genererats i analyskapitlet och därefter följs en avslutande diskussion med förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

I tidigare forskning framstår JC som ett framgångsrikt företag. Det som kännetecknades hos JC var bland annat det kreativa arbetsklimatet. De faktorer som utmärkte det kreativa klimatet var bland annat; frihet, öppenhet, förtroende, dynamik och utmaning. Arbetsklimatet var väldigt tillåtande och anställda fick stor frihet under ansvar. JC kännetecknades även av det unika ledarskapet och ledningen har på olika sätt lyckats utforma ett entreprenörsklimat, som format samt inspirerat medarbetare att se entreprenörskapets tjusning. Denna bakgrund som samtliga intervjupersonerna kommer ifrån, har på sätt och vis präglat dem. Vad vi finner gemensamt hos de tre respondenterna är att de utövar olika slags ledarskap samtidigt beroende på situationen. Det framkom i analysen att de gärna kombinerar olika ledarstilar, med en av stilarna som normalt är dominerande. Det gör att de blir effektiva och flexibla, då de inte begränsar sig inom ett förhållningssätt och bara utövar en sorts ledarstil. Det gör att de får möjliga utrymmen och spelplaner där de kan gå in i olika roller och kan snabbt ombeskriva en situation och bryta mönster av upprepningar som leder till inlåsningar.

Ett framgångsrikt ledarskap handlar i grunden om ledaren som person, det innebär att ha självinsikt. Självinsikten är en ledares största utmaning. Det är många som inte har den förmågan att undersöka, ifrågasätta och förändra sin självbild och det leder då till att dessa personer hamnar i fastlåsta positioner. Vad som tyder på att de tre intervjupersonerna är framgångsrika som ledare är att de är duktiga på att inte hamna i fastlåsta positioner, de har förmågan att undersöka, ifrågasätta och förändra inom dessa tre områden; känsla, logiskt tänkande och effektivitet. Man ska kunna göra logiska analyser när detta krävs, kunna känna igen och möta känslouttryck hos sig själva och andra på ett medkännande sätt och effektivt åstadkomma resultat.

Ledarskapet säger mycket till oss om hur de tre respondenterna har hanterat den genomgångna finanskrisen. Ledarskap är egentligen något som man inte kan lära sig från tidigare referenser, utan det är något som växer fram i den tiden och rummen man befinner sig. Ledarskap innebär att man ständigt reviderar när omständigheterna förändras. Ledarskap handlar om kreativ förstörelse, en skapande process där man bryter ständigt ner gamla mönster och skapar nya. Hur de tre företagsledare har hanterat svårigheterna under krisen, var att de hela tiden kunde ändra sin attityd gentemot medarbetarna och revidera sitt sätt att jobba. Därmed förstördes möjligheten att luta sig tillbaka på gamla mönster och referenser.

Kommunikation och dialog med de anställda under krisperioden anses vara en viktig ingrediens. Här använder man språket för att uttrycka och prata annorlunda. Språket revideras efter när ledarskapet revideras. Hur man använder språket leder till hur man

skapar. Något som vi också finner gemensamt hos respondenterna är att de under krisen försöker finna en balansgång som skapar harmonin i gruppen. Det är viktigt att ha denna balansgång eftersom den formar en gråzon som gör att man inte ser saker och ting enbart i svart eller vitt. Man har då en öppen attityd till olikheter hos andra människor och därför lyssnar de tre respondenterna mycket på sina anställda och ta tillvara på medarbetarnas idéer.

För att kunna driva verksamheten framåt framkom i analysen med de tre grundarna att man skall kunna dra nytta av allas kunskaper och expertis tillsammans med vikten av en så stor transparens som möjligt. Gemensamt hos de tre organisationerna är att de är platta och inte har någon hierarki. Det är total transparens genom hela organisationen som bidrar till ett gott arbetsklimat där alla förstår varandra som leder till ett gott samarbete. De anställda får en ökad delaktighet i förändringsprocessen och känner sig förstådda. Vi anser att det är en form av entreprenörism. Däremot fasta och rigida hierarkier, den strikta managementansatsen undertrycker det entreprenöriella hos medarbetarna bidrar till att förstärka oförståelsen som eventuellt finns mellan ledningen och medarbetarna. Det blir då inte ett tajt team där alla har samma värderingar och dra sig mot samma håll.

Det finns egentligen inget recept som säger hur man når framgång och att vara motståndskraftig. Vad vi kan säga är att framgång hos de tre företagen åstadkoms via deras kontaktnätverk och den uppskattningen som finns för personalen. Dessa två faktorer har på ett sätt varit en slags motståndskraft för de samtliga företagen under krisen. Vi anser att nätverkande är ett viktigt inslag som kan leda till nya affärsmöjligheter. Om ett företag enbart fokuserar på det existerande och gör det bästa av det man redan har, kan man sakta men ganska säkert blir utkonkurrerad. Istället behöver företag även fokusera på att upptäcka nya affärsmöjligheter. Det är svårt att påstå att detta kan betraktas som ett slags recept för motståndskraft för andra organisationer. Vi kan endast påstå att det här har fungerat hos dessa företag och kanske för de företag som finns inom denna bransch.

Vi anser att man inte ska tänka för konkret och ta dagen som den kommer och vara nöjd med det. Man strävar då inte mot långsiktiga syften eller mål. Det är inte "fel" att vara så men det kan vara farligt eftersom det är svårt att klara av tillvaron om man inte kan se framåt. Vi kan istället hela tiden se saker och ting som något slumpmässigt och kunna planera samt vara flexibel och effektiv när något slumpmässigt uppstår. Man ska ha förmågan att finna en balansgång mellan det styrande och skapande. På det sättet blir man flexibel och kan se möjligheter och vända eländet till en fördel, så att man kan ha en viss kontroll över läget när något slumpmässigt uppkommer. Vi anser att har man denna tankegång tenderar detta att vara en slags motståndskraft för företaget.

## **6.2 Avslutande diskussioner och förslag på vidare forskning**

I denna uppsats har det varit intressant att analysera vad de tre grundarna inom företagsservicebranschen har fått med sig från tidigare och vad som gjorde att de i sin tur blev framgångsrika. I samband med det framgångsrika ledarskapet var det även intressant att undersöka hur de har hanterat svårigheter i deras företag under den senaste globala



ekonomiska recessionen. Det finns givetvis mycket mer att forska kring inom detta område. I framtiden kommer företag att bemöta svårigheter i samband med kriser och förändringar. De motståndskrafts teorier som vi har stött på är forskat inom räddningstjänst, läkemedel- och logistikbranschen. Vi tycker att det är intressant att undersöka företag inom logistikbranschen, då de har drabbats hårdast av finanskrisen (riksbank.se, 2010-04-07). Vidare forskning inom ämnet kan göras hos de andra företag som även har en bakgrund hos JC, som vi inte har berört i denna uppsats. Det är intressant att veta hur de företagen har hanterat krisen och hur krisen har påverkat dem, eftersom de är inne i en annan bransch.

Vi anser att det inte finns stora skillnader mellan resultaten från föreliggande studie och den teori vi har valt att använda. Den enda brist som vi kan konstatera är utveckling av teori om motståndskraft. Vi tycker att det finns få studier om motståndskraft mot finanskriser. Vi skulle vilja se mer forskning om ”strategisk motståndskraft” vid finansiella kriser, och det anser vi är något som kommer att forskas mer i framtiden med tanke på den nyss genomgångna finanskrisen. De viktigaste tankarna som teorierna förmedlar är att man ska frigöra sig från tanken att ständigt sträva efter optimering och förlita sig på det tankesättet. Vår studie lyfter fram att man ska vara medveten om det föränderliga och hur det påverkar verksamheten, samt vikten av att eliminera irrelevanta affärsmodeller och recept. Att vara motståndskraftig handlar inte bara om att vara på topp hela tiden, utan det handlar även om att ha förmågan att studsas tillbaka från kriser.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Litteratur

Ahltorp, Birgitta. (2002). *Rollmedvetet ledarskap*. Malmö: Liber ekonomi.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapligfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C. & Haglund, L. (1998). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Ekstam, Kjell. (2002). *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Malmö: Liber ekonomi.

Henrekson, M & Stenkula, M. (2007). *Entreprenörskap*. Stockholm: SNS förlag.

Hjorth, D. & Johannisson, B. (1998). "Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi" i "Organisationsteori på svenska", (red.) Czarniawska, B. Kalmar: Liber ekonomi.

Holme, I. M & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

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

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

Landström, Hans, (2005). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.

Ljungkvist, Torbjörn. (2010). *Affärsrådgivning – samspel mellan entreprenör och experter*. Föreläsningsmaterial; Högskolan i Borås, Våren 2010.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2001). *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber

Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Sheffi, Yossi. (2007). *The resilient enterprise*. Cambridge, Mass.; London: MIT.

Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected*. San Francisco : Jossey-Bass.

Ödman Per-Johan. (2001). *Tolkning förståelse vetande – hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: ePan/Norstedt.

## **7.2 Vetenskapliga artiklar**

Arond-Thomas, Manya. (2004). “*Resilient leadership for challenging times*”. Physician Executive, Vol. 30.

Brorström. B, Edström. A, & Oudhuis. M. (2009). “*Framgångsrik förnyelse - forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden*”. Vetenskap för profession, rapport nr: 9. Högskolan i Borås.

Dew, Nicholas & Sarasvathy, Saras D. (2005) ”*New market creation through transformation*”. Journal of Evolutionary Economics, Vol. 15.

Goleman, Daniel. (2000). “*Leadership that gets results*”. Harvard Business Review, Vol. 78.

Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). “*The quest for resilience*”. Harvard Business Review, Vol. 81.

Sarasvathy, Saras D. (2001) “*Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*”. Academy of management review, Vol. 26.

## **7.3 Uppsatser**

Annette, Cerne. Carl, Heigard. & Carl Palmquist. (2009). *Beslutsprocesser under företagsetablering-en fallstudie av tre företag inom den svenska dryckesmarknaden*. Lunds universitet: Företagsekonomiska institutionen. Ekonomihögskolan.

Dennis, Köhler. Max, Skjöld & Oscar Zander. (2009). *Beslutsprocesser under företagsetableringen en studie av tre studentkonsultföretag*. Lunds universitet.

Jaqueline Bergendahl. (2009). *Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser I team – en elektronisk dagboksstudie i realtid*. Lunds universitet: Institutet för ekonomisk forskning, Ekonomihögskolan.

Lina Meltzer. (2006). *Att tänka rätt är stort, förmågan att agera fritt desto större – en kvalitativ uppsats om den upplevda övergången från att vara entreprenör & egen företagare till att bli intraprenör & anställda*. Uppsala universitet.

Lars, Johansson & Robert, Strand. (2005). *Synen på möjligheter i en förändringsprocess – en etnografisk fallstudie av LRF konsult i Västerås*. Mälardalens Högskola.

## 7.4 Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (2010). Uppslagsord: *Positivism*.  
Tillgänglig: <<http://www.ne.se/school/lang/positivism>> 2010-03-28

Nationalencyklopedin (2010). Uppslagsord: *Frank H Knight*.  
Tillgänglig: <[http://www.ne.se/school/frank-h-knight?i\\_h\\_word=Frank+knight](http://www.ne.se/school/frank-h-knight?i_h_word=Frank+knight)>2010-05-10

JC: s årsredovisning 2005. Tillgänglig:  
<<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/07/D6/5C/wkr0010.pdf> > 2010-05-07

Finanskrisen. Tillgänglig:  
<<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=29260>>2010-04-07

Superbrands.easysite.org. Tillgänglig:  
<[http://www.superbrands.easysite.org/files/-JC\\_858.pdf](http://www.superbrands.easysite.org/files/-JC_858.pdf) > 2010-05-07

Viskan Distanshandel System AB: *Bokslut & Nyckeltal*.  
Tillgänglig: <<http://www.allabolag.se/5565901864>> 2010-04-28

FutureLab AB: *Bokslut & Nyckeltal*.  
Tillgänglig: <<http://www.allabolag.se/5567619969>> 2010-04-28

Unitail AB: *Bokslut och Nyckeltal*.  
Tillgänglig: <<http://www.allabolag.se/5566660428>> 2010-04-28

<<http://www.futurelab.se/>> 2010-05-02

<<http://www.viskan.se/>>2010-05-02

<<http://www.unitail.se/>> 2010-05-02

## **7.5 Muntliga källor**

### **7.5.1 Intervjuer**

Sten Selin, VD. Viskan Distanshandels system AB, Borås. Intervju genomförd i Borås 2010-04-22.

Pauli Ärje, Creativ Director. Futurelab AB, Borås. Intervju genomförd i Borås 2010-04-29.

Björn Carlsson, VD. Unitail AB, Mölndal. Intervju genomförd i Mölndal 2010-05-04.

### **7.5.2 Föreläsningar**

Ljungkvist, Torbjörn. *Entreprenörskap och affärsutveckling*. VT - 2010.

## **Bilaga**

### **Intervjuguide**

#### **Bakgrund och tidigare erfarenheter (JC)**

1. Berätta om din bakgrund och din dåvarande position i JC; (Vad du har gått för utbildning, vad du har jobbat med tidigare i din karriär, hur länge har du jobbat i företaget, vad var dina arbetsuppgifter etc.).
2. Hur var arbetsklimatet i JC? (vad det kreativt, stimulerande, tillåtande etc.), vad var fördelarna respektive nackdelar med den arbetsmiljön?
3. Vad kännetecknade ledarskapet inom JC?
4. Vilka erfarenheter har du fått med dig sen tidigare som du tillämpar nu i ditt företag?
5. Hur fick du idén om att starta eget?
6. Hur har ni lyckats att starta ert företag; (vad var svårigheter samt nyckelfaktorer till framgången)?

#### **Ledarskap i dagsläget**

7. Berätta om din nuvarande position och dina arbetsuppgifter.
8. Vad tycker du är viktiga ledarskapsförmågor (anser du att det föreligger någon speciell egenskap som framgångsrika ledare besitter)?
9. Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?
10. Har din ledarskapsstil förändrats jämfört med tidigare? I så fall på vilket sätt?
11. Om du skulle vilja förbättra din ledarskapsstil, vad skulle du vilja förbättra och hur?
12. Har du någon strategi för hur du ska leda och utveckla din personal?
13. Hur bidrar du till utvecklingen av ett gott arbetsklimat?

#### **Företagets överlevnad relaterat till den nuvarande finanskrisen**

14. Hur har finanskrisen påverkat ert företag?
15. På vilket sätt har ni hanterat finanskrisen?
16. Har det skett någon förändringsprocess inom företaget i samband med finanskrisen?

17. Hur uppfattar du ditt eget ledarskap i denna förändringsprocess? (Direkt, delaktig, delegerande etc.)
18. Hur får man medarbetare med sig i förändringar?
19. På vilket sätt har du hanterat motstånd eller kriser i ditt ledarskap?
20. Vad försöker du undvika för att bli effektivare (uppträder du olika i olika situationer för att kunna anpassa ditt sätt att leda efter situationen)?

**Högskolan i Borås** är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

**Forskningsverksamheten** vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.



**HÖGSKOLAN I BORÅS**

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@H