

UNGA ENTREPRENÖRERS SYN PÅ LEDARSKAPSROLLEN

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Julia Andersson S081049
Sandra Björkgren S082552

VT 2011:KF10



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Unga entreprenörers syn på ledarskapsrollen

Engelsk titel: Young entrepreneurs' view on the leadership role

Utgivningsår: 2011

Författare: Julia Andersson & Sandra Björkgren

Handledare: Helgi-Valur Fridriksson

Förord

Den här kandidatuppsatsen med inriktning mot management är en avslutande del av våra tre års studier vid Textilhögskolan och Högskolan i Borås. Vi vill framföra ett tack till de som har hjälpt oss genom uppsatsskrivandet.

Fredrik Hagenius, VD på Young Entrepreneurs of Sweden, och Linn Johansson, projektledare på Drivhuset i Borås, för hjälpen med att komma i kontakt med unga entreprenörer.

Våra tre informanter Tamara Christmann, Jonas Corné och Olle Salomonsson för att de tog sig tid till att ställa upp på intervju.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Helgi-Valur Fridriksson för all hjälp och stöd under studiens gång.

Julia Andersson & Sandra Björkgren

Abstract

This thesis is written in Swedish and the following text is a summary.

Although the 40's generation is retiring, today's young executives have a hard time to get a job with a leadership role, as companies seeking people with more experience. It is difficult to compete for the young managers, although many have retired. Research shows that entrepreneurs are feeling better than employees in enterprises. Unemployment is twice as high among young people than older and the likelihood that a person should start their own business is two out of three times bigger if they have a self-employed parents. How are young people encouraged to go their own way and choose entrepreneurship?

This bachelor thesis deals with young entrepreneurs and their views on the leadership role. The purpose of this study is to study the leadership of three young entrepreneurs with personnel. The authors have defined the young entrepreneurs as self-employed under the age of 30 years.

Based on a description of some selected and accepted management theories, the authors develop a leadership model which they have been analyzed at the three young entrepreneurs. Development of the theoretical framework began with a literature survey and a review to examine the existing information. The authors experienced a gap in the academic literature and in the existing research.

The authors developed their model from the descriptions in the theoretical framework, they based it on the pillars of the presented theories. The study is based on interviews with three entrepreneurs in whom the model was used as an analytical tool for the informants' answers. The interviews were structured with a questionnaire consisting of open questions.

The empirical data were analyzed in comparison with the theory to examine whether the authors' model is correct according with the reality.

The conclusion is that the authors' basic model is a general analysis tool which is applicable to all young entrepreneurs, however, the answers does not have to be the same.

Keywords: young entrepreneur, leadership, leadership theories, leadership role.

Sammanfattning

Trots att 40-talisterna går i pension har dagens unga chefer svårt att ta sig ut i arbetslivet med ledarskap som inriktning eftersom företagen efterfrågar personer med erfarenhet. Det är svårt att hävda sig för de unga cheferna trots att många har gått i pension. Forskning visar att entreprenörer mår bättre än anställda på företag. Arbetslösheten är dubbelt så hög bland unga än äldre och sannolikheten för att en person ska starta eget är två till tre gånger större om de har en egenföretagare till föräldrar. Hur blir unga uppmuntrade till att gå sin egen väg och välja entreprenörskap?

Den här kandidatuppsatsen behandlar unga entreprenörer och deras syn på ledarskapsrollen. Syftet med studien är att studera ledaregenskaper hos tre unga entreprenörer med personalansvar. Författarna har definierat unga entreprenörer som egen företagare under 30 år.

Utifrån en redogörelse av några utvalda och accepterade ledarskapsteorier har författarna utvecklat en ledarskapsmodell vilken de har analyserat på de tre unga entreprenörerna. Framtagningen av den teoretiska referensramen började med en litteraturundersökning och en genomgång för att undersöka den befintliga informationen. Författarna upplevde ett gap i den akademiska litteraturen samt i den existerande forskningen.

I skapandet av modellen började författarna med att plocka ut vad de ansåg vara grundpelarna i de presenterade teorierna och utifrån dem utvecklade de sin modell. Studien bygger på intervjuer med tre entreprenörer där modellen användes som ett analysverktyg på informanternas svar. Intervjuerna var strukturerade med ett frågeformulär bestående av öppna frågor.

Empirin analyserades i jämförelse med teorin för att undersöka huruvida författarnas modell stämde in med verkligheten.

Slutsatsen är att författarnas grundmodell är ett generellt analysverktyg vilken kan användas på alla unga entreprenörer dock behöver inte svaren bli samma.

Nyckelord: ung entreprenör, ledarskap, ledarskapsteorier, ledarskapsrollen.

Innehållsförteckning

Förord.....	1
Abstract.....	2
Sammanfattning.....	3
1. Inledning	7
1.1 Bakgrundsbeskrivning	7
1.2. Problemdiskussion	8
1.3. Syfte och forskningsfrågor	8
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Uppsatsens disposition.....	9
Kapitel 1 - Inledning	9
Kapitel 2 - Metod.....	9
Kapitel 3 - Teori.....	9
Kapitel 4 - Empiri.....	9
Kapitel 5 - Analys.....	9
Kapitel 6 - Slutsats	10
2. Metod.....	11
2.1 Vetenskaplig undersökningsmetod	11
2.2 Kvalitativ ansats.....	11
2.3 Tillvägagångssätt.....	12
2.4 Validitet.....	13
2.5 Källkritik	13
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Ledarskap, vad är det?	15
3.2 Human Resource Management	15
<i>Human</i>	17
<i>Resource</i>	17
<i>Management</i>	17
3.3 McGregors X- och Y Teorin	18
<i>Teori X</i>	18
<i>Teori Y</i>	18
3.4 Ouchis Teori Z.....	19
3.5 Herzbergs Tvåskiftsteori.....	20
<i>De yttre behoven</i>	20
<i>De inre behoven</i>	21
3.6 Situationsanpassat ledarskap	21
3.7 Det symboliska ledarskapet.....	23
3.8 Ledarskapsdiamanten	24
<i>Vision</i>	24
<i>Etik</i>	25
<i>Mod</i>	25
<i>Realism</i>	25
3.9 Den tvådimensionella ledarstilsmodellen	26

3.10 Strukturellt ledarskap	27
3.2 Ung entreprenör	29
3.3 Sammanfattning	31
3.4 Författarnas modell	33
4. Empiri.....	34
4.1 Christmann, VD för en äventyrspark (2011-04-27).....	34
4.2 Corné, VD för ett IT-företag (2011-04-21).....	37
4.3 Salomonsson, VD för ett tryckeri (2010-04-29).....	41
5. Analys	46
5.1 Motivation	46
<i>Bakgrund</i>	46
<i>Ledarskapsutbildning</i>	47
<i>Belöningsystem</i>	47
<i>Interna utbildningar</i>	47
<i>Feedback</i>	48
<i>Beslutsfattande</i>	48
<i>Egna initiativ</i>	49
<i>Motivera medarbetare</i>	49
5.2 Medarbetare	50
<i>Relationen till de anställda</i>	50
<i>Konflikthantering</i>	51
<i>Teambuilding</i>	51
<i>Delegering</i>	52
5.3 Visioner & Mål	53
<i>Kommunikation</i>	53
<i>Visioner till praktisk handling</i>	54
<i>Rishtagande</i>	54
5.4 Strategier	55
<i>Struktur</i>	55
<i>Effektivitet</i>	56
<i>Samarbete</i>	56
<i>Delegering av ansvar</i>	56
<i>Ledarskapsegenskaper</i>	57
6. Slutsats	58
6.1 Frågeställningarna besvaras.....	58
<i>Motivation</i>	59
<i>Medarbetare</i>	59
<i>Visioner & Mål</i>	59
<i>Strategier</i>	60
6.2 Förslag till vidare forskning	60

Källförteckning

Figurförteckning

Figur 1. Herzbergs Tvåskiftsteori (Lindmark & Önnevik, 2006, s.36)	21
Figur 2. Situationsanpassat ledarskap (Modifierad av författarna)	22
Figur 3. Ledarskapsdiamanten (Önnevik, 2010, s.39)	24
Figur 4. Den tvådimensionella ledstilsmodellen (Önnevik, 2010, s.35)	26

1. Inledning

Här beskrivs valet av ämne och hur författarna kom i kontakt med det. Här redogörs problemområdet och studiens syfte samt frågeställningar. Slutligen presenteras avgränsningar samt en disposition över uppsatsens uppläggning.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Det här examensarbetet kommer att handla om unga entreprenörer samt att definiera deras viktigaste ledaregenskaper. Utifrån en redogörelse av några utvalda ledarskapsteorier skall författarna utveckla en ledarskapsmodell vilken de kommer att analysera på tre unga entreprenörer. Det här för att det ur ett akademiskt perspektiv upplevs finnas ett gap. Det här gapet beror på en begränsad tillgång av litterära källor och vetenskaplig forskning om unga entreprenörer. Efter snart tre års studier i en chefsutbildning med en management inriktning är författarna övertygade om att de en dag kommer att arbeta i en chefposition. Uppsattstillfället känns därför som en bra chans att utforska området inför framtiden.

Journalisten Hertzberg (2007) berör problematiken kring svårigheten för unga att konkurrera ute på arbetsmarknaden då de saknar erfarenhet och därmed får problem med att hävda sig i konkurrensen av de äldre sökande. Det resonemanget förstärks av intervjun med Knodt, han är 57 år och efter att ha arbetat som försäljningschef i flera år blev han arbetslös hösten 2010. Företag inom verkstadsindustrin rekryterar allt fler seniorer, 50 plus, och Knodt var endast arbetslös i fem veckor innan han fick en ny chefposition (TV4 nyheterna, 2011). Samtidigt hävdar Farhoudi (2011) att behovet av unga chefer växer och pekar på statistik från SCB:s yrkesregister som visar att det idag är en dominans av 40-talister på chefspositionerna vilket indikerar på ett ökande behov av unga chefer mer än någonsin. Myrén (2011) pratar om att det kommande chefsbehovet inte lockar unga då dagens arbetsvillkor för chefer inte väger upp fördelarna. Den största anledningen till den här utvecklingen ligger i att unga inte är villiga att arbeta lika hårt som dagens chefer samt att de unga ser stora möjligheter till att utvecklas utan att besitta en chefsroll. Det påståendet håller inte journalisten Roxvall (2010) med om, hon menar att allt fler unga har öppnat upp ögonen för entreprenörskapet mycket tack vare tv-programmet Draknästet. Draknästet är den svenska versionen av det hyllade brittiska programmet Dragons Den, som enligt branschorganisationen Företagarna har lockat allt fler yngre in på marknaden. Vilka kriterier bör unga ledare besitta för att stå sig starka på marknaden?

1.2. Problemdiskussion

De närmaste tio åren kommer tusentals 40-talister att gå i pension och det generationsskiftet kommer att öppna upp många nya möjligheter för de yngre. Redan nu har unga ledare gjort ett intryck i branschen och fram till 2014, när de sista 40-talisterna går i pension kommer vi att få se alla nya effekter som 70- och 80-talisterna kommer att bidra med i branschen. Lönekurvan i dagsläget är på väg uppåt och samtidigt ökar kunskapskraven och en akademisk utbildning är ibland ett krav för att få en ledande position (Wihlborg, 2008).

Trots att 40-talisterna går i pension har dagens unga chefer svårt att ta sig ut i arbetslivet med ledarskap som inriktning eftersom företagen efterfrågar personer med erfarenhet. Det är svårt att hävda sig för de unga cheferna trots att många äldre har gått i pension (Farhoudi, 2011). Forskning visar att entreprenörer mår bättre än anställda på företag. Arbetslösheten är dubbelt så hög bland unga än äldre och sannolikheten för att en person ska starta eget är två till tre gånger större om de har en egenföretagare till föräldrar (Blanchflower & Oswald, 2007). En intressant fråga är om det kan vara en anledning till att fler unga blir entreprenörer? Hur blir unga uppmuntrade till att gå sin egen väg och välja entreprenörskap?

Analysen kring 80-talisterna har de senaste åren tydligt att de är illojala, att de inte vill bli ledda och att de ständigt söker nya arbeten. Larsson, professor vid Försvarshögskolan i Karlstad, menar att dagens höghastighetskultur har bidragit till att individualismen har ökat. Det är dock inte enbart bra med full frihet då det kan vara svårt att hitta rätt och det kan skapa ångest. Renard, HR-chef på Volvo, tycker att det är viktigt att möta de yngres behov och lyfter bland annat fram deras språkqualitéer och tekniska kunskaper. Renard avslutar med att kommentera att de unga tycker att det är jobbigt att dagens ledarskap tenderar till att vara traditionellt och att de unga inte vill bli kopior av de äldre (Emdén, 2011). Kan entreprenörskap vara ett alternativ till en ny typ av ledarstil?

1.3. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med den här uppsatsen är att studera ledarskapsegenskaper hos tre unga ledare med personalansvar.

För att svara på syftet har följande två forskningsfrågor ställts:

- Vilka kriterier i de utvalda ledarskapsteorierna är viktiga för unga entreprenörer?
- Hur använder och tänker de unga entreprenörerna kring ledarskap utifrån författarnas modell för att styra sin personal?

1.4 Avgränsningar

Definieringen av unga entreprenörer är personer med personalansvar under 30 år, vilka har startat upp en egen verksamhet.

1.5 Uppsatsens disposition

För att läsaren skall få en bättre överblick över uppsatsen presenteras här en disposition.

Kapitel 1 - Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till forskningsämnet samt ges en problemdiskussion, uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med avgränsningar.

Kapitel 2 - Metod

I det här kapitlet förklaras vilka vetenskapliga metoder som används för att fullfölja studien och följs av en kritisk granskning av metodvalen. Kapitlet avslutas med en redogörelse av tillvägagångssättet för datainsamling.

Kapitel 3 - Teori

Det tredje kapitlet behandlar teorin om studiens problemområde vilken hämtas från litteratur, vetenskapliga artiklar och elektroniska källor. De utgör underlag för dels primärdata och för bearbetning av uppsatsens analysdel.

Kapitel 4 - Empiri

I kapitel fyra redovisas relevant data för studiens syfte som insamlats från tre intervjutillfällen vilket utgör uppsatsens empiriska material.

Kapitel 5 - Analys

I det femte kapitlet görs en jämförelse av de teorier vilka presenteras i kapitel tre med den insamlade empiriska data från intervjuerna i kapitel fyra.

Kapitel 6 - Slutsats

I det sista kapitlet framförs författarnas slutsats av studien i relation till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning inom samma område.

2. Metod

I det här kapitlet presenteras den vetenskapliga undersökningsmetoden i studien samt ges en motivering till valet. Vidare beskrivs även den kvalitativa ansatsen och tillvägagångssättet för studien.

2.1 Vetenskaplig undersökningsmetod

Syftet med en samhällsvetenskaplig metod är att frambringa kunskap om den sociala verkligheten (Johannessen & Tufte, 2010, s.16). Det finns två olika undersökningsmetoder inom samhällsvetenskapen och det är den kvantitativa och den kvalitativa metoden. De två metoderna handlar om att etablera kunskap men i den kvantitativa metoden får forskaren en bredare kunskap medan den kvalitativa metoden genererar en djupare kunskap inom ett begränsat område till forskaren. Vid en kvantitativ metod är det vanligt med enkätundersökningar vilket ger en bredd och en ytlig förståelse. Vid en kvalitativ metod däremot används vanligen intervjuer vilket ger en djup helhetsförståelse för forskaren inom ämnet. Kunskapssyftet i en kvalitativ metod är av en förstående karaktär och inte en förklarande (Andersen, 1998, s.31).

I den här studien har författarna använt sig av en kvalitativ undersökningsmetod för att få en djupare kunskap kring ämnet. Den kvalitativa undersökningsmetoden är ett bra val när forskaren vill ha en fylligare och en mer detaljerad beskrivning av fenomenet. Resultatet blir olika brett beroende på informantens sätt att uttrycka sig och författarnas förmåga att analysera data (Johannessen & Tufte, 2010, s.76).

En kvalitativ ansats studeras en verklighet för att skapa en helhetsförståelse, ett meningssammanband och en närhet till dem som studeras (Johannessen & Tufte, 2010, ss.74-75).

Författarna valde att använda sig av en kvalitativ ansats och därmed genomföra tre längre intervjuer. I den kvalitativa ansatsen ges en större flexibilitet i jämförelse med den kvantitativa vilket betyder att författaren har en större möjlighet att styra informanten och därmed få ut mer information. Motiveringen till valet av den kvalitativa ansatsen är att författarna ville få fram fylliga beskrivningar om ett ämne som det inte har forskats mycket kring sedan tidigare (Johannessen & Tufte, 2010, ss.20 & 71).

2.2 Kvalitativ ansats

Studiens primärdata består av tre djupgående kvalitativa intervjuer vilka spelades in för att sedan analyseras (Andersen, 1998, s.151).

Intervjutillfällena med de tre informanterna;

- Christmann, 27 april 2011, 45 minuter.
- Corné, 21 april 2011, 35 minuter.
- Salomonsson, 29 april 2011, 55 minuter.

Det finns fyra typer av datamaterial vilka kan analyseras kvalitativt. Författarna har valt att göra intervjuer där data bygger på vad informanten säger i samtalet med forskarna (Johannessen & Tufte, 2010, ss.87-88).

Det finns tre olika intervjuemetoder; strukturerat, delvis strukturerat och ostrukturerat. Det strukturerade intervjuerna sker utifrån ett fastställt frågeformulär med öppna frågor. Den delvis strukturerade intervjun bygger inte på ett frågeformulär utan en intervjuguide med teman och generella frågor. Den ostrukturerade intervjun är inte uppbyggd av fasta frågor utan kan mer liknas vid ett samtal (Johannessen & Tufte, 2010, ss.96-98). Författarna valde att använda sig av strukturerade intervjuer för att de sedan tidigare har erfarenhet från den metoden. Metoden har underlättat i analysarbetet på grund av att strukturen hjälper till med jämförelserna intervjuerna i mellan.

I uppsatsen används några utvalda och accepterade ledarskapsteorier för att studera unga entreprenörer med fokus på deras ledarskapsegenskaper. Författarna är medvetna om att det finns en stor mängd av teorier för att leda en organisation och de har valt att avgränsa sig till följande ledarskapsteorier då de känns relevanta för arbetet. Flera av teorierna är över 20 år men de går att översätta till dagens sätt att leda verksamheter.

2.3 Tillvägagångssätt

Framtagningen av den teoretiska referensramen började med en litteraturundersökning och en genomgång för att undersöka den befintliga informationen. Författarna upplevde ett gap i den akademiska litteraturen samt i den existerande forskningen. Det saknades information kring hur unga entreprenörer använder sig av ledarskapsteorier i sitt ledarskap. Litteratursökningen gjordes genom sökning på olika databaser, Högskolan i Borås sökmotor och via Internet. De sökord författarna använde var; ung entreprenör, generationsväxling, management, leadership, Frederick Herzberg, Theory Z, Douglas McGregor, 80-talister, Situational Leadership, young entrepreneur, William Ouchi, symbolic leadership och ökat intresse för unga entreprenörer,

Författarna valde att genomföra tre strukturerade intervjuer bestående av ett frågeformulär med öppna frågor. Frågorna testades på tre utomstående personer innan intervjuerna av informanterna genomfördes, vilket hjälpte författarna i färdigställandet av intervjufrågorna. Det tre utomstående testpersonerna har inget med Högskolan att göra utan är författarnas personliga kontakter. Fördelen med det här tillvägagångssättet är att författarna har en mindre inverkan på informanternas svar och därmed får ut mer kontext runt svaren. Intervjuerna av de tre informanterna har skett personligen vid tre olika tillfällen men med samma frågeformulär för att på ett enklare sätt kunna jämföra deras svar. Intervjuerna skedde på informanternas kontor vilket

var ett medvetet val från författarna för att få entreprenörerna att känna sig bekväma och för att skapa en avslappnad atmosfär (Johannessen & Tufte, 2010, ss.96-100).

Valet av informanter skedde genom att författarna hade mailkontakt med Hagenius VD på Young Entrepreneurs of Sweden och Johansson projektledare på Drivhuset i Borås. Hagenius och Johansson hjälpte till att skapa en kontakt med de tre entreprenörerna. De tre informanterna valdes då de passade in på författarnas sökprofil. Författarna efterfrågade unga entreprenörer med personalansvar och definierade de som egenföretagare under 30 år.

I skapandet av modellen började författarna med att plocka ut vad de ansåg vara grundpelarna i de presenterade teorierna och utifrån dem utvecklades deras modell. Modellen användes sedan som ett analysverktyg på de tre informanternas svar. Bearbetningen av den kvalitativa data skedde genom att återge intervjuerna i en löpande text med hjälp av Czarniawskas narrativa synsätt, vilket är att återberätta en händelse i en berättelseform (Czarniawska, 2009, s.55). Därefter analyserades empirin i förhållande till författarnas modell vilken är byggd på den presenterade teorin. Avslutningsvis drogs en slutsats kring empirin och författarnas modell.

2.4 Validitet

Det finns olika former av validitet men validitetsbegreppet består av två olika begrepp; giltighet och relevans. Giltigheten behandlar överrensstämelsen mellan teorin och empirin medan relevansen behandlar empirin i förhållande till den ställda problemformuleringen (Andersen, 1998, s.85). Författarna anser att studiens validitet är hög för att intervjuerna har spelats in på plats för att garantera att empirin återges korrekt. I empirin kan läsaren tydligt avläsa vem av informanterna som har sagt vad vilket höjer trovärdigheten. Nackdelen med att använda sig av strukturerade intervjuer kan vara att forskarna kan ha missat viktiga åsikter och synpunkter som de inte har tänkt på. Det här har författarna löst genom att fråga informanterna om det går bra att återkomma om det uppstår fler frågor. Dock behövdes inte någon vidare kontakt med informanterna efter intervjutillfällena (Johannessen & Tufte, 2010, s.28 & 96).

Författarna har använt sig av material direkt från upphovsmännen vilket höjer validiteten. Författarna har också använt sig av litteratur skriven av författare vilka har refererat till grundkällan i andra hand för att ursprungskällan inte funnits tillgänglig. Trots det håller studiens teoretiska referensram en hög standard då litteraturen används som kurslitteratur vid Universitet och Högskolor runt om i landet.

2.5 Källkritik

Författarna anser att den teori vilken har används till den teoretiska referensramen är tillförlitlig då den består av vetenskapliga artiklar skrivna av forskare. En del av de vetenskapliga artiklarna är äldre vilket kan ha påverkat författarna och i sin tur resultatet. Den litteratur vilka har används höjer tillförlitligheten då de bestod av många infallsvinklar men för att författarna har använt litteraturen vid deras utbildning på Högskolan.

Primärdata, vilken samlades in via tre intervjuer, är enligt författarna tillförlitlig då de är bekanta med att hålla intervjuer. Vid intervjuerna gav informanterna mer detaljerade svar än väntat vilket ledde till att författarna kunde utveckla teorin och höja trovärdigheten i sin analys.

En styrka med författarnas grundmodell är att den är ett generellt analysverktyg vilken kan användas på alla unga entreprenörer dock behöver inte svaren bli samma. För att modellen skall bli mer användbar och tillförlitlig krävs en större studie.

Studiens påverkan ur ett akademiskt perspektiv är att andra forskare kan använda studien som referens eller vidareutveckla den för vidare forskning. För entreprenörer är studien en hjälp för att utveckla ett tankesätt och en möjlighet till att utveckla sin ledarstil.

3. Teoretisk referensram

Det första avsnittet i teorikapitlet syftar till att ge läsaren en allmän definition av begreppet ledarskap. Därefter presenteras olika ledarskapsteorier samt ledarskapsmodeller vilka är grunden till författarnas ledarskapsmodell. Modellen presenteras i det sista avsnittet av det här kapitlet, modellen är framtagen för att analysera tre unga entreprenörer.

3.1 Ledarskap, vad är det?

Begreppet ledarskap har bland annat definieras i termer av egenskaper, influenser och beteenden. Det är vanligt förekommande att ledarskap definieras vara en process där en person, ledaren, bestämmer över en grupp människor. Det har diskuterats ifall begreppet är vetenskapligt användbart med tanke på att det har olika innebörd för människor. Dock är både forskare och praktiker överrens om att ledarskap är viktigt för öka effektiviteten i organisationer (Yukl, 2005, ss.2-3).

Hela 65 olika klassificeringssystem har skapats för att definiera begreppet ledarskap bara de senaste 60 åren. Bortsett från alla de begreppsförklaringar kan ledarskapet beskrivas som 1) en process, 2) innebär inflytande, 3) förekommer i gruppsammanhang och 4) innebär att uppnå mål. Utifrån de nämnda fyra komponenterna kan följande definition ges: "Ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp individer för att uppnå ett gemensamt mål" (Northouse, 2007, ss. 1-3).

Det finns många olika förklaringar kring vad ledarskap egentligen innebär och orsaken till det är för att det beror på vilken infallsvinkel eller perspektiv som används. En vanlig benämning på ledarskap är: "Konsten att få människor att utföra saker och gå mot samma mål." Önnevik skriver om att det är viktigt att en ledare har ett människointresse och därmed kunskaper om hur människan beter sig i olika situationer. Andra egenskaper som är viktiga inom ledarskap är bland annat förmågan att leda människor, vara en god lyssnare och att vara tillgänglig. Det är inte ovanligt att ledarskap delas in i två delar, det formella och det informella. Den formella ledaren är utvald av organisationen medan den informella är utvald av medarbetarna. För att en person ska vara en bra ledare krävs det en del egenskaper, för att lyckas är det nödvändigt att besitta kunskap, färdigheter, kontaktnät och erfarenheter. Det finns ett flertal olika ledarroller men den klassiska ledarrollen är också den som kallas för det coachande ledarskapet och den går främst ut på att motivera och engagera sina medarbetare (Önnevik, 2010, ss.21-38).

3.2 Human Resource Management

Organisationerna i dagens samhälle ser till att ha den senaste tekniken, de bästa maskinerna och de bästa lokalerna för sitt företag. För att skapa konkurrensfördelar står affärsutveckling och verksamhetsutveckling i centrum. De här områdena satsade företagen hårt på redan under

industrisamhällets era på slutet av 1800- och 1900- talets början. Utmaningen i dagens samhälle är att integrera verksamhetsutvecklingen på ett strategiskt plan med ett väl genomtänkt arbete med Human Resource Management (HRM). För att det ska bli möjligt måste ledningen lyfta upp HRM- arbetet till en strategisk nivå i verksamheten.

Det var i mitten på 1900- talet som Human Relations- skolan växte fram, där var det motivation och stimulans som ansågs vara viktigt för att skapa en bra arbetsprestation. Mayos tankar präglade HR- skolan och utvecklade det vi idag kallar för HRM. Att begreppet växte fram under 80- talet och fick en stor genomslagskraft årtionden som kom hänger samman med att arbetsplatserna runt om förändrades till ett mer kunskapsbaserat arbetssätt och att medarbetarna blev en viktig del i att skapa ett konkurrenskraftigt försprång. Det gick inte längre att se personalen som en maskin vilka skulle utföra ett arbete utan insåg att personalens beteende och agerande i sitt arbete påverkades av belöningar, gruppens normer och ledarskap med mera. Olika teorier inom HRM- området handlar bland annat om situationsanpassat, organisationsutveckling och det strategiska ledarskapet. De här sorteras ofta under samlingsnamnet management (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.10-27).

De anställdas roll i verksamheten ur ett HRM- perspektiv handlar om allt från rekrytering, introduktion, arbetsprocessen, utvärderingssystem och belöning till olika former av utvecklingsinsatser för att utveckla individer och arbetsgrupper. Lärande, kompetens, förändring och organisationskultur påverkar de anställdas roll. HRM syftar till den enskilda individen och de olika arbetsgruppernas förmåga att växa och utvecklas i sina yrkesroller. Grundläggande faktorer är att utveckla medarbetarnas förmågor utifrån var och ens unika förutsättningar. Deras förmågor bygger i sin tur på hur verksamheten skapar möjligheter och förutsättningar till ett lärande och utvecklande klimat för de anställda (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.10-27).

Inom HRM behöver ledningen fokusera på att lösa uppgifter, om det sker i bekostnad på delaktighet kring beslut och planering bland de anställda. I en del situationer skall ledningen visa handlingskraft och bestämma vägen mot målen utan några längre diskussioner med personalen. Om ledningen i stor mån fokuserar på viktiga uppgifter är det viktigt att informera övriga medarbetare i efterhand vad som låg bakom besluten, planeringen och det agerande som genomfördes under tiden. Det är viktigt att ledningen för en dialog och ger information kring genomförandet för att medarbetarna vid ett senare tillfälle skall kunna följa vad ledningen gör vid liknande situationer som kan uppstå (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.10-27).

Situationsanpassningen inom HRM handlar bland annat om att se till varje individ och grupp som unik, vilket innebär att utbildningar och utvecklingsinsatser anpassas utifrån varje individ och varje grupps förutsättningar. Ledarskapet präglas också av situationsanpassning i ett HRM perspektiv. Vilket ledarskap och vilken ledarstil som rekommenderas utifrån olika teorier beror på individens, gruppens och organisationens mognad, kunskap och färdigheter (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.10-27).

Human

Är den mjuka delen i HRM- perspektivet och beskriver att ledaren skall se på den anställda som en människa med olika behov och känslor. Om den ser på människan på det här sättet inser ledaren också vikten av att motivera och stimulera medarbetarna i deras arbete för att ta emot en bra prestation. Det är viktigt för organisationen att utveckla individen utifrån de unika förutsättningar vilken den besitter och med hänsyn till de situationer och de arbetsuppgifter den kan tänkas arbeta med. Det kan handla om att utveckla individens praktiska färdigheter i sitt arbete, förmågan att förhandla, förståelsen att se helheten om hur organisationen fungerar och att se sig själv i ett större sammanhang (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.10-27).

Resource

Det här är den hårda delen i HRM- begreppet, där ledningen ser människan som vilken resurs eller ekonomisk faktor som helst i en resultat- eller balansräkning. När företaget genomför externa utbildningar kan de antingen se det som en kostnad eller som en investering. Det här är skillnaden när det gäller synen på humankapitalet. En utbildning kan ses som en investering på lång sikt vilket kan leda till att medarbetarna kan få en känsla av att organisationen satsar på dem. Känslan av att bli sedd, bekräftad och uppskattad är en viktig drivkraft hos alla människor. Det gäller för ledningen att behålla den anställde för att den inte ska lämna företaget innan payoff tiden är slut. I det fallet räknas utbildningen som en kostnad och en förlorad resurs (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.10-27).

Management

En framgångsrik manager är en person som är duktig på att kontrollera och följa upp verksamheten inom organisationen. Kontrollfunktionen är nära kopplad till företagets utvärderingssystem. Management är i det här perspektivet ledarens förmåga och möjlighet att observera, utforska individens och organisationens arbetsprocesser. Möjligheten att följa upp handlar inte enbart om ledarens förmåga utan om hur organisationen och arbetsplatsen är strukturerad. Framgångsrika managers är de vilka har en lämplig grund när det gäller kunskaper, färdighet och kompetens. Att managern har bra kunskaper vad gäller teoretiska kunskaper om ledarskapet, gruppen och dess utveckling, kommunikation och konflikthantering är också av stor vikt för att kunna analysera sitt eget samt andras agerande. Utan den teoretiska grunden kan ledaren lyckas, med det blir svårare att dra nytta av erfarenheter och lyckas i sitt ledarskap utan den teoretiska grunden att stå på. Dessutom kan en bra teoretisk grund underlätta när det gäller att situationsanpassa sitt ledarskap (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.10-27).

HRM handlar om hur organisationen och ledningen kan arbeta för att utveckla de mänskliga resurserna och på så sätt skapa effektivitet inom verksamheten. Motiverad personal ger en bra extern service till kunder vilket innebär en ökad lönsamhet för företaget (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.10-27).

3.3 McGregors X- och Y Teorin

X - och Y teorin utvecklades av McGregor. Han menade på att den människosyn ledare har på sina medarbetare påverkar hur de reagerar och agerar i sitt dagliga arbete (Lindmark & Önnevik, 2006, s.38).

Teori X

En ledare vilken har en människosyn enligt teori X har i grunden antagit att människan är lat och att arbetet ses som något motbjudande. De tror att människan undviker att ta ansvar och inte är villig att ta egna initiativ. Om ledaren har den här människosynen ger den inte individen och gruppen något eget ansvar eller förtroende för att lösa arbetsuppgifter på egen hand. Istället utför ledaren olika former av kontroll för att styra upp verksamheten och se till att arbetet utförs. På grund av det trivs inte de anställda med tillvaron i gruppen. Det bidrar till att den anställde endast utför det den blir tillsagd till att göra och inte någonting mer, vilket leder till låg produktivitet och ger ett sämre resultat för gruppen. De anställda känner inte heller något ansvar, delaktighet eller förtroende för det som sker. Det kan leda till låg ambitions- och motivationsnivå. Det här gör att ledarens syn på sina anställda bekräftas, då de anställda uppfattas lata och med låga ambitioner. Det leder i sin tur till att ledaren ger de anställda ännu mindre ansvar, förtroende och inflytande och de anställdas trivsel försämras ytterligare samtidigt som produktiviteten sjunker. Det bildas en ond cirkel vilken är svår att ta sig ur (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.38-40).

Enligt McGregor bygger de flesta konventionella ledarstilar ta bort på en hård variant av teori X vilken beskrivs ovan men även av en mjuk sida. Den mjuka versionen av teorin är när ledaren försöker undvika konflikter och uppfylla alla behov. Det här leder till en ytlig form av harmoni vilken rymmer underströmmar av apati och passivitet. När McGregor gjorde sin undersökning var det flera av de äldre cheferna med lång erfarenhet som ansåg att teori X var det enda effektiva sättet att få någonting gjort inom företaget eftersom de anställda aldrig var nöjda eller att de helt enkelt inte brydde sig (Bolman & Deal, 2005, ss.155-156).

Teori Y

McGregor förespråkar teori Y vilken är grundad på Maslows behovspyramid (Bolman & Deal, 2005, s.156). Här, till skillnad från teori X, har ledaren en positiv människosyn. Den här positiva synen präglar ledarens agerande och synen på sin personal. Enligt teori Y har människan en stark egen vilja och drivkraft att utföra prestationer på företaget. Ledaren har ett förtroende för sina anställda och låter dem ta egna initiativ inom ramen för gruppens gemensamma mål. Han eller hon informerar hela tiden sina anställda om vad som händer inom verksamheten och är inte rädd för att delegera. Ledaren är mån om att de anställda är delaktiga i de beslut som fattas och att det så långt som möjligt bör ske i samarbete med medarbetarna. Enligt teori Y har människan en egen förmåga att ta initiativ och kan själva lösa problem genom att komma med nyskapande och kreativa lösningar. Med den här människosynen behöver ledaren inte vara lika kontrollerande

utan kan lita på att personalen utför sitt arbete på ett bra sätt utan deras närvaro (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.39-40).

En ledare vilken använder sig av teori Y måste utnyttja de anställdas kreativa förmåga genom att vinna deras engagemang för att nå organisationens mål, vilket innebär att de anställda får göra egna val. Det är viktigt att förstärka det här systemet med hjälp av feedback och belöningar (Oxford University Press, 2001).

Om ledaren inte lyckas med att tillfredsställa sina medarbetares behov har ledningen inget annat val än att förlita sig på teori X och extern kontroll. Det gäller även omvänt att fler chefer vilka lyckas med att anpassa verksamhetens mål utefter personalens intresse, desto mer kan ledaren förlita sig på den självstyrningsprincip som teori Y innebär (Bolman & Deal, 2005, s.156).

3.4 Ouchis Teori Z

Teori Z är skriven av Ouchi och är en fortsättning på McGregors X - och Y teori. Boken om teori Z introducerades på 1980- talet och blev en bästsäljare. Teori X och Y var ett av de mest populära och inflytelserika tillvägagångssätten inom management på 1960 - och 1970- talet och är det än i dag. Teori Z är en logisk efterföljare till de två äldre metoder inom företagsledning. De teorierna är fokuserade på individerna medan teori Z har inriktning till systemet som individen arbetar i (Luthans, 1989, s.36).

McGregors teorier är baserade på psykologiska faktorer medan Ouchis enbart är fokuserade på sociala faktorer. De här sociala faktorerna gav ledare nya verktyg att öka sin effektivitet inom företagen. Om företaget praktiserar Human Resource Management vilken leder till en stabil anställning, ökad roll inom gruppen för beslutsfattande, betonad vikt av gruppbaserat belöningsystem, tyngden av värderingar och enskilda behov och samtidigt använda teori Z kommer det att ge en bättre effektivitet. Teori Z föreslog att de här enskilda attributen skall drivas till ett bredare socialt system och att ändra systemet kan påverka beteende som verkar inom den. Om företaget ändrade rätt saker i systemet lovade teori Z att företaget skulle uppleva att effektiviteten i förvaltningen förbättrades markant (Luthans, 1989, s.36).

Teori Z kom till år 1981 då det var den japanska ekonomin på uppgång och de stora japanska bilmärkena Toyota, Nissan och Honda sålde sina högkvalitativa bilar för mindre än det amerikanska märket General Motors. De japanska märkena började dominera branchen och de amerikanska cheferna ville förstå de japanska företagens framgång. Tidpunkten var troligen en av anledningarna till deras framgång (Barney, 2004, ss.106-107).

Teori Z har en strategi att föra in japansk ledarskap och tekniker så som långtidsanställningar, gemensamma beslutsfattande och att alla medarbetare skall ha en helhetssyn inom företaget. Ouchi ville visa ett nytt tillvägagångssätt att leda en organisation vilket var mer baserat på att utveckla åtagandet till organisationen genom att bygga upp en stark kultur inom verksamheten (Oxfordpress, 2001). Ouchi ville öka personalens lojalitet till företaget genom att medarbetaren skulle kunna stanna kvar längre på företaget och göra en karriär där. Att den anställde skulle

känna välbefinnande både på och utanför arbetet var viktigt. Teori Z främjar stabil sysselsättning, hög produktivitet, hög arbetsmoral och tillfredsställelse. Människan är en kulturell varelse och kommer att bete sig i enlighet med omgivande normer och värderingar menade Ouchi (Luthans, 1989, s.36).

3.5 Herzbergs Tvåskiftsteori

Herzberg levde mellan åren 1923 och 2000, han var en amerikans psykolog och är ett respekterat namn inom management när det kommer till hur en ledare skall motivera sina anställda för att skapa effektivitet inom organisationen. Herzberg utvecklade Motivation- Hygien Theory också känd som tvåskiftsteorin vilken är en motivationsteori inom ledarskap (Western Libraries, 2011).

Teorin utvecklades år 1966 då Herzberg och hans kollegor gjorde en banbrytande litteraturstudie om de anställdas uppfattningar till sitt arbete. Av den studien fick de fram skilda variabler vilka bidrog till nöje samt missnöje bland de anställda på arbetsplatsen. De positiva berättelserna kännetecknades av situationer där personalen lyckats med någonting, där de anställda fått erkännande, fått ta eget ansvar och lärt sig någonting nytt. Herzberg kallade de här för motivationsfaktorer. De negativa berättelserna fokuserade på policy, administration, övervakning och de arbetsförhållandena som fanns på företaget. De här kallade han för hygienfaktorer (Bolman & Deal, 2005, s.189).

Det var utifrån den här litteraturstudien Herzberg tog fram tvåskiftsmodellen. I modellen nämns olika faktorer vilka påverkar individens motivation och tillfredsställelse. Vilka behov en person behöver få uppfylla för att känna en hög motivation och en god arbetstillfredsställelse. I modellen delar han upp behoven i yttre faktorer (hygienfaktorer) och i inre faktorer (motivationsfaktorer), se bilden nedan. Herzberg anser att det inte räcker att uppfylla de yttre faktorerna för att nå en hög motivation och tillfredsställelse inom sitt arbete. Utan det är viktigt att som ledare se till den anställdes inre faktorer så som, framgångsrikt utförande av arbetsuppgiften, erkännande, arbetets värde i sig och utvecklings möjligheter inom företaget. Om de yttre faktorerna uppfylls undviks vantrivsel på arbetet men för att få dina medarbetare att trivas optimalt behöver också de inre faktorerna uppfyllas för individen (Herzberg, 1966).

De yttre behoven

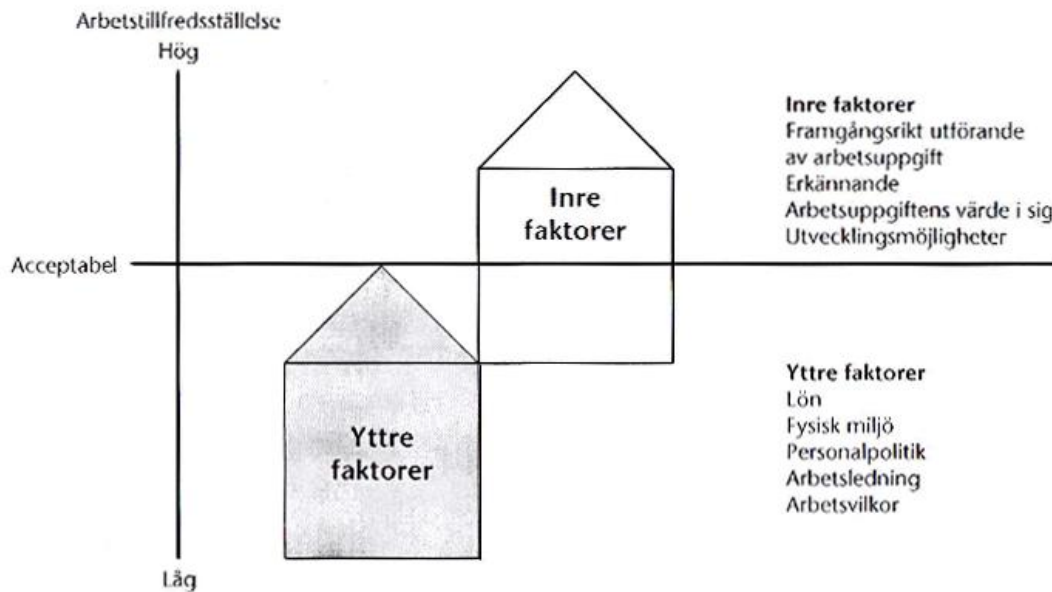
När en ledare arbetar med de yttre behoven är det viktigt att fokusera på följande enligt Lindmark & Örnevik (2006, ss.36-38):

- Att arbeta med relationerna på arbetsplatsen för att skapa en väl fungerande fysisk - och psykisk arbetsmiljö för personalen.
- Se över medarbetarnas arbetsvillkor och arbetsbeskrivningar.
- Genomföra ledningsutbildningar för att stärka ledarfunktionen.
- Utveckla verksamheten till en attraktiv arbetsgivare för att höja det aktuella yrkets status.
- Utveckla organisationens belöningsystem.

De inre behoven

Ledare vilka ser till de inre behoven bör tänka på följande enligt Lindmark & Örnevik (2006, ss.36-38):

- Se till att ha utvecklingssamtal för att utveckla individen och organisationen.
- Att ge regelbunden feedback under det dagliga arbetet mellan kollegor.
- Att medarbetarna får vara delaktiga i beslut, planering och genomförande av verksamheten.
- Arbeta aktivt med karriärplanering för de anställda.
- Se till att det finns stimulerande och givande arbetsuppgifter utifrån varje persons förutsättningar.
- Utveckla ett system för hur en person ska värderas och utvärderas.



Figur 1. Herzbergs Tvåskiftsteori (Lindmark & Örnevik, 2006, s.36).

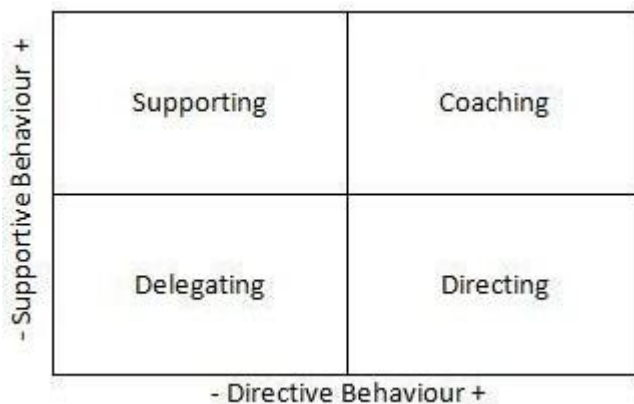
3.6 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet omnämndes för första gången Life Cycle Theory of Leadership vilken publicerades i The Training and Development Journal i maj 1969 av Hersey och Blanchard. Situationsanpassat ledarskap hänvisar till olika ledarstilar för olika situationer för att på ett effektivt sätt fatta bra beslut. Teorin kom att omformuleras till Situational Leadership Theory då den publicerades i boken Management of Organizational Behavior år 1976. Det situationsanpassade ledarskapet växte fram genom äldre ledarskapsmodeller vilka var uppbyggda

av uppgiftsbeteende och relationsbeteende. När en ledare använder sig av uppgiftsbeteende sker en envägskommunikation där ledaren talar om för de anställda vad de skall göra, när det skall göras samt hur det skall göras. Ett relationsbeteende däremot betyder att ledaren använder sig av en tvåvägskommunikation samt erbjuder ett emotionellt stöd (Blanchard, Gates & Hersey, 1976).

Det situationsanpassade ledarskapet består av ett samspel mellan ledarens riktlinjer, ett emotionellt stöd samt de anställdas mognad. De anställdas mognad är förmågan att ta egna initiativ, utbildning samt erfarenheter och mäts enbart i förhållande till specifika uppgifter och inte till sin helhet. När de anställda mognar bör ledaren minska uppgiftsbeteendet och öka relationsbeteendet, vilket kommer att förstärka deras mognad samt leda till ökad självständighet. Ledarskapet handlar om att ledaren väljer sitt tillvägagångssätt utifrån gruppens mognad i förhållande till den uppgiften som skall utföras (Blanchard, Gates & Hersey, 1976).

Hersey och Blanchard arbetade tillsammans med modellen fram till 1979 och efter det har en del förändrats. I en artikel år 1996 beskriver de att begreppet mognad har blivit föråldrat och att det har antagit en annan skepnad. Begreppet har därför ersatts med ordet färdighet vilket skapas genom villighet och förmåga (Blanchard, Gates & Hersey, 1996).



Figur 2. Situationsanpassat ledarskap (Modifierad av författarna).

Det situationsanpassade ledarskapet har en modell med fyra olika ledarstilar vilka är uppdelade i två olika kommunikationssätt. *Directive behavior*, envägskommunikation, vilket är när ledaren ger direktiv till de anställda och talar om för de vad de skall göra, tillvägagångssättet kan beskrivas vara strukturerat, kontrollerat och övervakande. *Supportive behavior*, tvåvägskommunikation, är när ledaren lyssnar, erbjuder stöd och underlättar samarbete. Ledaren behöver erbjuda olika mycket support beroende på de anställdas färdigheter (Blanchard, 2008).

I den första utvecklingsnivån *directing* (high directive/low supportive) skall du i egenskap av ledare definiera de anställdas roller, delegera arbetsuppgifter, skapa en problemlösning, fatta beslut, övervaka arbetet och skapa mål. För att lyckas framkalla motivation hos de anställda krävs det att ledaren är tydlig med vilken arbetsprestation som förväntas och vad som krävs. Den andra utvecklingsnivån *coaching* (high directive/high supportive) bygger upp självförtroende och

motivation hos de anställda. Ledaren skall lyssna på de anställdas känslor samtidigt som direktiven ligger kvar hos ledaren. Den här ledarstilen används då de anställda besitter kompetens men saknar åtagande. Den tredje utvecklingsnivån *supporting* (high supportive/low directive) kräver ett ledarskap vilket innebär ett aktivt lyssnande, underlättande vid problemlösning samt beslutsfattande. De anställda behöver fortfarande ett lyssnande stöd men ledaren låter de anställda närvara vid mindre vardagliga beslut samt problemlösning. I den fjärde och sista utvecklingsnivån *delegating* (low supportive/low directive) skall ledaren ge en större självständighet till de anställda vilka vid det här stadiet har kompetens samt motivation till att ta eget ansvar. Ledaren och de anställda sätter tillsammans målen och tar de vardagliga besluten (Blanchard, 2008).

Det situationsanpassade ledarskapet ställer höga krav på ledaren då det kräver en förmåga att anpassa sitt ledarskap utifrån de anställda i grupp men även på individnivå. Ledaren är tvungen till att besitta breda kunskaper inom området för att ha förmågan att besvara frågor från de anställda samt för att lyckas övertyga (Önnevik, 2010, s.39).

3.7 Det symboliska ledarskapet

Det symboliska ledarskapet är inget enhetligt begrepp, Morgan definierar en symbolisk ledare som en ledare vilken påverkar sina anställda med hjälp av symboler. Andra författare lägger tyngden på hur ledarskapet uppfattas, hur ledaren gestaltar företaget och vad det symboliserar medan ledarskapsforskning fokuserar på att symboliskt ledarskap har en kulturell påverkan (Svedberg, 2007, ss. 334-339).

En ledare besitter en del förmågor utifrån det symboliska ledarskapets teori och det är följande fem; visionell-, kommunikativ-, fokuserings-, stödjande-, och inlärnings förmåga. Ledarskapet kan ses som ett visionärt och intuitivt ledarskap vilken domineras av ett framtidstänkande. Den visionella förmågan handlar om att ledaren kan skapa övertygande visioner. Kommunikativ förmåga innebär att ledaren skall kunna kommunicera samt förmedla visionerna väl till de anställda. Fokuseringsförmågan är förmågan att behålla fokus i osäkerheter och i krissituationer. Den fjärde är stödjande förmåga och innebär att ledaren skall besitta egenskapen av att skapa en trygg miljö för att locka fram energin från sina anställda. Inlärnings förmåga är den sista av de fem och innebär att ledaren skall vara anpassningsbar till förändringar (Maltén, 2000, ss.81-84).

Ledare vilka använder sig av det symboliska ledarskapet är väl medvetna om hur utnyttjandet av symboler, ord och handlingar, påverkar deras anställda. Därför visar ledarna upp ett uppförande och ett beteende som är önskevårt av de anställda (Morgan, 2006, ss.183-185). Baldoni, en internationell erkänd ledarskapsutvecklings konsult och coach, anser att det inte är symboliken i sig som skapar det här ledarskapet utan att det handlar om beteenden. Det är av stor vikt att ledaren backar upp sina ord genom handlingar eftersom det är först då de anställda ser att deras ledare utsätter sig för risker och då skapas en starkare tilltro till ledaren (Baldoni, 2010).

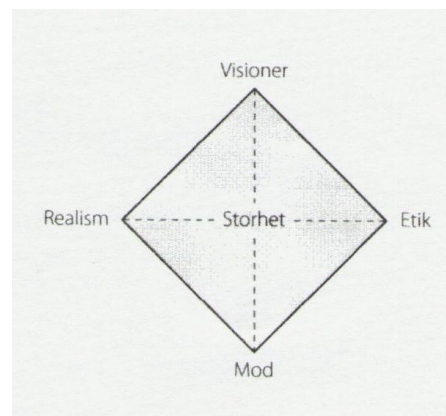
Den symboliska ledaren arbetar för en stark företagskultur. Verksamhetens möten är heliga för ledaren och de skapar möjlighet till att bevara och förstärka kulturen genom kommunikation och

återkoppling av det förflutna. Konflikter sägs skapa mening genom att förstärka gemensamma värderingar bland de anställda. Ledarens beslutsfattarroll ses som en ritual där han eller hon bekräftar värderingarna ytterligare samt stärker de sociala banden. Andra förekommande mönster är den kontinuerliga planeringen där de anställda gemensamt tar ansvar och skapar betydelsefulla symboler för verksamheten (Bolman & Deal, 2005, ss.427-429).

3.8 Ledarskapsdiamanten

Koestenbaum utvecklade ledarskapsdiamanten 1994 och den är mer av en filosofi för ledarskapet än en teori. Ledarskapsdiamanten består av fyra huvudstrategier, alla är till för att lyckas nå storhet inom ledarskap. De fyra är vision, etik, mod och realism. Varje ledare har olika kunskaper och för att de alla ska kunna nå storhet krävs det att de är medvetna om sina förmågor samt utnyttjar sina styrkor (Önnevik, 2010, s.45).

Koestenbaum anser att ledarskap innebär storhet och att med hjälp av de fyra strategierna nås den innersta storheten. Varje strategi är en resurs och de alla behövs men inte nödvändigtvis i lika stor utsträckning (Koestenbaum, 1994, ss.38-40).



Figur 3. Ledarskapsdiamanten (Önnevik, 2010, s.39).

Vision

Ledaren vilken använder det visionära tankesättet tänker stort och nytt. Det innebär att tänka på det stora hela istället för detaljerna samt att tänka i förväg. Tankesättet är nödvändigt för bland annat expanderings och produktutveckling inom företag. Ledaren har en analytisk förmåga, är nytänkande, kreativ, ser möjligheter och helheten (Önnevik, 2010, s.45).

Det visionära tankesättet innebär att utveckla strategisk intelligens och systematiskt tänkande. Ledaren lär sig att hantera stora informationsflöden på en gång, förutse händelser och utveckla

nya språk. Språk är makt och ger ledaren stora möjligheter och kontroll (Koestenbaum, 1994, ss.98-102).

Etik

Det etiska tankesättet har den ledare vilken tycker att det är tillfredsställande att utveckla andra människor. Ledaren uppskattar och värdesätter var och en på sitt sätt och utifrån deras förutsättningar. Det är viktigt med en stark gemenskap och en vi-känsla, att visa medkänsla och att agera moraliskt (Önnevik, 2010, ss.47-48).

Ett viktigt nyckelbegrepp vad gällande etik i ledarskap är mentorskap. Det är ledarens uppgift att utveckla de anställda, att få de att må bra, bygga upp dem, att främja deras karriärer och att få alla att arbeta som ett lag. För att det här ska vara möjligt krävs det ett stort engagemang och lojalitet hos ledaren (Koestenbaum, 1994, ss.140-154).

Mod

Att tänka modigt innebär för ledaren att våga satsa och att våga ta risker. En sådan ledare vågar agera i förväg, är självständig, vågar ta initiativ, har mod till att välja och accepterar en viss ångest. Alla människor upplever ångest och det är vanligast i samband med val och utveckling. Att ha förmågan att känna en viss förståelse för ångesten och att skapa en acceptans är oerhört viktigt för ens egen utveckling (Önnevik, 2010, s.49).

När en ledare tänker modigt innebär det att han eller hon tar befälet över sig själv och över hela verksamheten. Mod är valet av att tänka positivt, vara entusiastisk och valet av att leva med storhet. Koestenbaum uttrycker sig följande; ”Mod är att handla med bibehållet initiativ”. Ledaren skall ha modet att stå ensam, att uppvisa en självständighet samt besitta en viljestyrka vilket betyder att ledaren tar fullt personligt ansvar för situationer och konsekvenser av sitt eget handlande (Koestenbaum, 1994, s.87-89).

Realism

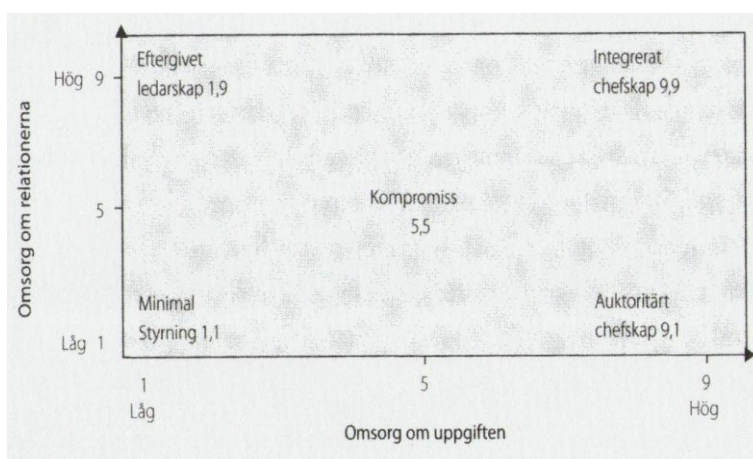
Att tänka realistiskt för ledare innebär ett tankesätt av en objektiv karaktär samt att ta hänsyn till omvärlden i de beslut som fattas. Ledare med ett realistiskt tankesätt granskar statistik, rapporter, fakta och forskning för att vara medvetna om vad som sker ute på den aktuella marknaden och analyserar ofta situationen noggrant innan de tar ett beslut (Önnevik, 2010, ss.46-47).

Realism handlar inte enbart om omvärlden utan om att ledaren skall vara medveten om hur de anställda uppfattar honom eller henne. Realism är kontakt med andra människor och kunskaper om inre realiteter exempelvis känslor och beteenden. En ledare med ett realistiskt tankesätt sätter kundens behov framför organisationens samtidigt som det finns en fokus på överlevnad (Koestenbaum, 1994, ss.83-84).

3.9 Den tvådimensionella ledarstilsmodellen

Den tvådimensionella ledarstilsmodellen, på engelska kallad för Managerial Grid, skapades under 1960-talet av Blake och Mouton. Teorin bygger på två olika dimensioner i ledarskapet det vill säga relationsorientering samt uppgiftsorientering, vilka bestämmer hur effektiv en ledare blir beroende på vilket ledarskap som anpassas. Modellen har en niogradig skala där nio redogör för en hög grad av relations- och uppgiftsorientering. Den består av fem ytterligheter det kan dock förekomma att en ledare befinner sig mitt emellan någon utav de (Önnevik, 2010, s.35).

Enligt den tvådimensionella ledarstilsmodellen har en effektiv chef både en hög relations- samt en hög uppgiftsorientering. Ledare vilka använder en hög relationsorientering erbjuder sina anställda ett psykologiskt stöd, en öppen dialog samt uppmärksammar den enskilda individen. När en ledare använder sig av en hög uppgiftsorientering arbetar de med att klargöra roller och mål men även att följa upp och hantera arbetsrelaterade problem (Yukl, 2006, ss.59-61).



Figur 4. Den tvådimensionella ledarstilsmodellen (Önnevik, 2010, s.35)

(1,1) Minimal styrning innebär att ledaren är passiv och saknar ett intresse för att skapa ett bra resultat när det kommer till att lösa uppgifter samt när det kommer till att skapa en bra relation till de anställda. Det här är ett ledarskap vilken i början kan uppfattas vara bekvämt för de anställda då de många gånger blir att en informell ledare tar plats och de anställda styr verksamheten själva, men det här är inget att föredra på långsikt (Önnevik, 2010, s.36).

(1,9) Eftergivet ledarskap betyder att ledaren bryr sig mer om de anställda och om att skapa en god stämning än att lösa uppgifter. Den här ledaren drar sig för att fatta obekväma beslut och det är vanligt att ledaren fokuserar allt för mycket på att skapa en god relation till de anställda och därmed väljer att inte delegera. När en ledare undviker att delegera ut arbetsuppgifter medföljer det att ledaren ensam besitter hela överblicken över verksamheten. Om en ledare vilken använder sig av det eftergivna ledarskapet kompletteras med en ledare vilken är mer uppgiftsorienterad och använder sig av delat ledarskap kan resultatet bli bra (Önnevik, 2010, s.36).

(9,1) Auktoritärt chefskap är när ledaren inte bryr sig vidare mycket om de anställdas trivsel utan är fokuserad på prestationer och resultat. Det är vanligt att en sådan ledare anser att

beslutfattandet samt informationen skall ligga hos honom eller henne vilket medför att de anställda inte alla gånger är medvetna om varför de skall utföra en uppgift. Det kan i sin tur leda till att de anställda saknar motivation för sitt arbete och blir passiva. Den här typen av ledarskap passar sig i yrken där det krävs kvicka beslut till exempel inom sjukvården (Önnevik, 2010, s.36).

(5,5) Kompromiss ledarskap innebär att ledaren balanserar de två olika dimensionerna och ser till att uppgiften blir löst och samtidigt undviker att konflikter uppstår. Den här ledaren försöker att finna en kompromiss när en uppgift skall lösas och medarbetarna tillåts att vara med vid en del beslutfattanden (Önnevik, 2010, s.37).

(9,9) Integrerat chefskap är det optimala ledarskapet enligt Blake och Mouton. Den här ledaren prioriterar både uppgiftslösandet och medarbetarnas trivsel högt. Ledaren uppmuntrar sina anställda till att komma med egna förslag och idéer och är samtidigt mån om att verksamhetens och medarbetarnas mål uppfylls så gott som möjligt. Ledarskapet bidrar till ökad produktiv, moral samt sammanhållning (Önnevik, 2010, s.37).

3.10 Strukturellt ledarskap

I boken *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (Bolman & Deal, 2005) beskrivs det strukturella ledarskapet där ledare är stela byråkrater och att den strukturella ledaren enbart arbetar efter organisationens mål och visioner. De ledarna uppskattar regler och att analysera. Litteraturen på ämnet strukturellt ledarskap är mycket anspråkslöst i förhållande till den litteratur vilken finns om andra ledarskapsteorier. En del strukturteoretiker hävdar att ledarskapet i sig inte har så stor vikt inom den här tankestilen (Hall, 1987 se Bolman & Deal, 2005, s.414).

Ett strukturellt ledarskap kan dock ge kraftfulla och långvariga effekter inom organisationer, den här ledarstilen är mer subtil och mindre uppenbart storartad än andra stilar. Det finns både för- och nackdelar med det strukturella ledarskapet. Ledarskapet är effektivt om ledaren är en analytiker och ser sig själv som en skapare. Det är effektivt om ledarskapsprocessen är analyserande. Om ledaren betar sig som en enväldshärskare får det dock en motsatt effekt. Ledarskapet skall inte heller vara detaljstyrt eller bestå av ordergivning. Ledaren försöker skapa en struktur inom företaget genom planering och implementering. Den ser kommunikation som ett sätt att förmedla fakta och information till medarbetarna samt försöker undvika konflikter då de är ett hot mot organisationsmålen. Han eller hon ser motivation som ett sätt att säkerhetsställa de ekonomiska resurserna och uppfattar möten som tillfällen där formella beslut fattas (Bolman & Deal, 2005, s.414).

Till skillnad från HRM - perspektivet vilken fokuserar på individerna i verksamheten och deras beteende betonar det strukturella ledarskapet ett mönster av uttänkta roller och relationer bland de anställda. Om den formella ordningen utformas på rätt sätt finns det stora möjligheter för målsättningar för gruppen och individuella skillnader. Det strukturella ledarskapet är grundat på sex antaganden enligt Bolman & Deal (2005, s.75):

- Verksamheten finns till för att kunna nå uppsatta mål.
- Effektiviteten förbättras genom specialisering och tydlig arbetsfördelning.
- Samordning – och olika kontrollformer säkerhetsställer att individerna och olika enheters ansträngningar sammankopplas.
- Organisationen fungerar bäst då rationalitet ges företräde framför personliga preferenser och yttre uttryck.
- Strukturerna inom företaget måste utformas på ett sådant sätt att de passar företagets villkor så som mål, teknologi, arbetsstyrka och omgivning.
- Problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.

3.2 Ung entreprenör

I det här avsnittet presenteras en allmän definition av en entreprenör.

Hatch pratar om organisationens livscykel och den första fasen, entreprenörsfasen, sker ofta i små organisationer där alla vet vad de andra gör. Det här gör att entreprenören har en överblick och kan kontrollera allt personligen vilket leder till att de anställda får direkt handledning. Det är vanligt att entreprenörer är tekniska experter eller människor med många idéer och inte lika bra organisatörer. Det här leder ibland till att organisationen får hämta in chefskompetens utifrån men kompetensen kan också utvecklas inifrån verksamheten (Hatch, 2002, s.204).

Entreprenörskap är oftast individfokuserat och det har riktats kritik mot individperspektivet inom entreprenörskapet. Det är viktigt att se till omständigheter så som nätverk, kultur, teamarbete samt andra viktiga indikatorer vilka skall finnas med som centrala förklaringsfaktorer bakom ett framgångsrikt entreprenörskap (Önnevik, 2010, s.27).

En entreprenör är inte enbart en kreativ och innovativ person utan en person vilken får saker att hända. De är duktiga på att ta sig an nya saker, är skickliga på att föreställa sig möjligheter och att genomföra dem. En viktig egenskap hos en entreprenör är att vara motiverad men också att kunna motivera andra människor. Motivationen är en bidragande faktor till ett entreprenörskap och genom att motivera andra människor kan entreprenören uppfylla sina egna personliga mål. Det är viktigt att entreprenören ser sig själv som en i teamet där alla arbetar mot en gemensam vision och där alla är med i framtagandet av visionen. Den mest centrala egenskapen hos en entreprenör förutom den kreativa förmågan är skickligheten att få saker gjorda (Kirby, 2010, ss.49 & 160-161).

Entreprenörer är mer öppna för risktagande än personer som inte är entreprenörer, vilket beror på att de är mer självsäkra än ledare i större organisationer och därmed i högre grad orädda. Det finns tre typer av entreprenörer; hantverkare, möjlighetstagare och uppfinnare. Hantverkaren värdesätter sin självständighet, möjlighetstagaren har ett stort självförtroende och uppfinnaren är berikad med innovativa idéer (Kirby, 2010, ss.110-111).

Entreprenörsverksamheten kan identifieras som en enkel organisation vilken styrs på ett stadigt sätt och har ett personligt ledarskap. Det finns ofta en historia bakom deras uppstartade företag. Inom de här företagen är visioner viktiga och grundläggande för ledaren. Strukturen inom entreprenörsverksamheter är ofta informell, flexibel och har en liten personalstyrka. Ledarskapet utövas personligen genom övervakning. Entreprenörsverksamheter existerar i enkla och dynamiska sammanhang och det är viktigt med ett starkt och karismatiskt ledarskap. Organisation är ofta liten och befinner sig inom ett nischat område på en marknad. När entreprenörer startar sina företag är det ofta det visionära tanksättet som driver dem framåt och de är flexibla i sin arbetsprocess. Entreprenörer är lyhörda och har en känsla för uppdraget men samtidigt är de sårbara och begränsade i sitt strategiska tänkande (Mintzberg, 1989, ss.116-121).

Företagen har ofta en liten ledning. Mycket av de aktiviteter som utförs är inte formaliserade och det här leder till att det inte behöver någon stor planering eller utbildningsrutiner utan har en så kallad enkel struktur. Makt utövas ofta av entreprenören och det är inte ovanligt att alla rapporterar till honom eller henne. Beslutsfattandet är flexibelt och är en centrerad ledarfunktion i ledarskapet vilket leder till snabba beslut. Det sker ofta en ivrig jakt på nya möjligheter. Entreprenörsfirmor är ofta unga, aggressiva och de söker kontinuerligt efter en riskabel marknad som de stora aktörerna på marknaden inte vågar ta sig an. På grund av att företagen är små kan ledaren ha en högre kontroll och flexibilitet än i större verksamheter. Entreprenörer utövar ofta ett visionärt ledarskap där det är viktigt att sätta ord på visionen för att de anställda ska få en bra uppfattning (Mintzberg, 1989, ss.116-121).

3.3 Sammanfattning

- Human Resource Management är ett ledningsverktyg med fokus på individen och tyngdpunkten är att ledaren ser varje grupp och person inom verksamheten som unik. Motivation och stimulans anses viktiga för att få ut bra arbetspresentationer. Ledaren kan inte se personalen som en maskin vilken ska generera pengar utan måste se till att medarbetarens beteende och agerande på arbetsplatsen påverkas av gruppens normer, belöningar och ledarskap. Det är viktigt för ledaren att ta vara på sin personal vilket i sin tur ger en ökad effektivitet i längden. HRM handlar om situationsanpassning, vilket ledarskap och vilken ledarstil som rekommenderas utifrån olika teorier beror på individens, gruppens och organisationens mognad, kunskap och färdigheter.
- X - och Y teorin utvecklades av McGregor. Han menade på att den människosyn ledare har på sina medarbetare påverkar hur de reagerar och agerar i sitt dagliga arbete. Ledare som har en människosyn enligt teori X antar att människan i grunden är lat, inte vill ta ansvar och inte vill ta några egna initiativ. Det här känner medarbetarna av och om de gör någonting bra kommer de inte att uppskattas av ledaren. Det här leder till att personalen inte gör mer än de behöver. Ledaren får då bekräftat sitt synsätt och det bildas en ond cirkel som är svår att ta sig ur . Ledare som har synsättet utifrån teorin Y har en positiv syn på sin personal. Det präglar ledarens agerande och sitt sätt att se på sina medarbetare. Enligt teori Y har människan en stark egen vilja och drivkraft att utföra prestationer på företaget. Ledaren har ett förtroende för sina anställda och låter dem ta egna initiativ inom ramen för gruppens gemensamma mål. Individerna känner uppskattningen för de det gör och drivs till att vilja göra mer.
- Teori Z är skapad av Ouchi och är en fortsättning på McGregors X - och Y teori. McGregors teorier är baserade på psykologiska faktorer medan Ouchis enbart är fokuserade på sociala faktorer. De här sociala faktorerna ger ledare nya verktyg att öka effektiviteten inom företagen. Ouchi ville öka personalens lojalitet till företagen genom att medarbetaren ska kunna stanna kvar längre på företaget och göra en karriär där. Att den anställda ska känna välbefinnande både på och utanför arbetet. Teori Z främjar stabil sysselsättning, hög produktivitet, hög arbetsmoral och tillfredsställelse.
- Tvåskiftsteorin är utvecklad av Herzberg, han skapade en modell vilken behandlar olika faktorer vilka påverkar individens motivation och tillfredsställelse. Modellen behandlar vilka behov en person behöver få uppfyllda för att kunna känna en hög motivation och en god arbetstillfredsställelse. Modellen delar upp behoven i yttre faktorer (hygienfaktorer) och i inre faktorer (motivationsfaktorer).
- Det situationsanpassade ledarskapet hänvisar till olika ledarstilar för olika situationer för att på ett effektivt sätt fatta bra beslut. Den växte fram genom äldre ledarskapsmodeller vilka var uppbyggda på uppgiftsbeteende och relationsbeteende. Ledarskapet består av ett samspel mellan ledarens riktlinjer, ett emotionellt stöd samt de anställdas mognad.

- Enligt det symboliska ledarskapet besitter ledaren följande fem förmågor; visionell-, kommunikativ-, fokuserings-, stödjande-, och inlärnings förmåga. Ledarskapet kan ses som ett visionärt och ett intuitivt ledarskap vilken domineras av ett framtidstänkande. Ledare vilka använder sig av det symboliska ledarskapet är väl medvetna om hur utnyttjandet av symboler, ord och handlingar, påverkar deras anställda. Därför visar ledarna upp ett uppförande och ett beteende som är önskevärt av de anställda.
- Koestenbaum utvecklade ledarskapsdiamanten 1994 och den är mer av en filosofi för ledarskapet än en teori. Ledarskapsdiamanten består av fyra huvudstrategier, alla är till för att lyckas uppnå storhet inom ledarskap. De fyra är vision, etik, mod och realism. Varje ledare har olika kunskaper och för att de alla ska kunna nå storhet krävs det att de är medvetna om sina förmågor samt utnyttjar sina styrkor.
- Den tvådimensionella ledarstilsmodellen, på engelska kallad för Managerial Grid, bygger på två olika dimensioner i ledarskapet det vill säga relationsorientering samt uppgiftsorientering. De bestämmer hur effektiv en ledare blir beroende på vilket ledarskap som anpassas. Modellen har en niogradig skala där nio redogör för en hög grad av relations- och uppgiftsorientering. Den består av fem ytterligheter det kan dock förekomma att en ledare befinner sig mitt emellan någon utav de.
- Strukturellt ledarskap är för den vilken uppskattar regler och att analysera. Ledaren försöker skapa en struktur inom företaget genom planering och implementering. Den ser kommunikation som ett sätt att förmedla fakta och information till medarbetarna samt försöker undvika konflikter då de är ett hot mot organisationsmålen. Han eller hon ser motivation som ett sätt att säkerhetsställa de ekonomiska resurserna och uppfattar möten som tillfällen där formella beslut fattas.
- En entreprenör är inte enbart en kreativ och innovativ person utan en person vilken får saker att hända. De är duktiga på att ta sig an nya saker, är skickliga på att föreställa sig möjligheter och att genomföra dem. En viktig egenskap hos en entreprenör är att vara motiverad men också att kunna motivera andra människor. Entreprenörer är mer öppna för risktagande än personer som inte är entreprenörer, vilken beror på att de är mer självsäkra än ledare i större organisationer och därmed i högre grad orädda.

3.4 Författarnas modell

Författarna har utifrån teorikapitlet utformat en modell för att analysera tre unga entreprenörers ledarskapsegenskaper.



Författarna har utvecklat den här modellen utefter vad de anser vara de gemensamma nämnarna i de ledarskapsteorier vilka har diskuterats i teori kapitlet. Avsikten med modellen är att undersöka hur tre unga entreprenörer agerar och tänker kring ledarskap. De fyra huvudkategorierna är motivation, medarbetare, strategier och visioner och mål. Alla kategorier har ett antal underrubriker för att konkretisera områdena.

Under punkten motivation ligger fokus på belöning, utbildning och feedback. Motivation är viktigt för att skapa en stimulans hos de anställda samt för att upprätthålla ett engagemang inom verksamheten.

Under punkten medarbetare presenteras arbetet med HRM, teambuilding, konflikthantering, delaktighet samt relationen mellan ledare och medarbetare. De här delpunkterna är extra viktiga för unga entreprenörer med nystartade företag för att skapa en samhörighet och gemenskap inom organisationen från starten.

Den tredje punkten beskriver visioner och mål där fokus ligger på kommunikation, risktagande, realistiskt tänkande, hur visioner översätts till praktisk handling samt hur delaktiga de anställda är i skapandet av företagets visioner och mål.

Den fjärde och sista punkten är strategier med fokus på struktur, effektivitet, samarbete, planering, flexibilitet, delegering samt styrning.

4. Empiri

I den här delen av studien redovisas de tre intervjuer av unga entreprenörer i löpande text. Det här materialet kommer att analyseras i förhållande till teorikapitlet.

4.1 Christmann, VD för en äventyrspark (2011-04-27)

Christmann är 27 år gammal och uppvuxen i Tyskland, där studerade hon media- och kommunikationsteknik innan hon flyttade till Sverige 2008 på grund av kärleken. Christmann har en examen i ingenjörsvetenskap och hennes examensarbete gick ut på att skapa en affärsplan vilken hon efter avslutade studier valde att satsa på och då startade hon eget. Christmann berättar att redan när hon var barn hade hon drömmen om att starta eget. Varje år åkte hon tillsammans med sin familj till en stor nöjespark i Tyskland och det kom att bli hennes dröm att en dag äga en alldeles egen park. Det är inte något hennes föräldrar har influerat till utan hon har alltid tyckt att det skulle vara spännande att vara sin egen chef men också att leda, inspirera och utbilda andra människor.

Christmann driver nu sitt företag, en äventyrspark, i Borås och har fem timanställda vilka hon ringer in när det är aktivitet i parken. I företaget intar hon två olika roller beroende på vilken uppgift hon skall genomföra. När det gäller organisatoriska frågor eller personalfrågor uppträder hon i sin VD roll medan när hon arbetar i parken tillsammans med sina anställda intar hon rollen som parkledare. Christmann har en anställd vilken har arbetat i företaget sedan 2009 och Christmann beskriver henne som en nyckelperson inom verksamheten. Hon tycker att det är viktigt att inte enbart uppträda som VD och bestämma därför gör alla liknande uppgifter och när de vistas i parken samtidigt är de alla på samma nivå. Det svåra med att se sig själv besitta två olika roller är att skapa en balans mellan att vara VD och att vara en i teamet. Hon tycker att det roliga med att vara chef är att få styra, leda och utbilda samtidigt som hon tycker att det är bra att vara på samma nivå känslomässigt med de anställda och att låta dem involvera sina egna synpunkter. Christmann berättar att hon inte vill vara för svensk i sitt ledarskap men inte heller för tysk. Hon beskriver att hon upplever en skillnad mellan de olika ländernas ledarstilar, i Tyskland är den hårdare och tuffare medan i Sverige bygger den mer på samarbete och delaktighet. Det svåra är att hitta en bra balans där i mellan men hon tycker att det viktigaste är att alla i gruppen trivs och att de känner sig uppskattade. Christmann berättar att hon tycker att det är viktigt att de anställda vet om sina styrkor men också att de är medvetna om att alla har svaga sidor. Christmann tycker inte att det är någonting fel med svaga sidor men att det är viktigt att kommunicera om dem och att de anställda komplimenterar varandra när de arbetar i en grupp.

Christmann beskriver sig själv som snäll men bestämd och som person är hon mycket kreativ och strukturerad när det behövs. Hon skulle gärna vilja bli mer strukturerad för hon berättar att det ibland kan vara lite kaotiskt. Hon tycker att hon är bra på att improvisera vilket är något som hon har lärt sig när det kommer till planering. Christmann tycker att det är viktigt med flexibilitet eftersom det hela tiden inträffar oväntade saker och att det då gäller att snabbt hitta lösningar.

För att skapa effektivitet i företaget går hon tillbaka och granskar hur arbetet har gått till de senaste säsongerna och försöker att förbättra resultaten. Internt sker det många möten där det bland annat diskuteras vad som kan göras för att öka effektiviteten och hon upplever att de har lyckats förbättra mycket sedan den första säsongen då de saknade rutiner. Christmann beskriver att det är en aktiv utvecklingsprocess och att de börjar med att testa något nytt och fungerar inte det får de backa tillbaka och försöka att ta en annan väg.

Christmann berättar att det i början var svårt att delegera ut till de anställda eftersom hon själv inte hade koll på allt och då föredrog hon att göra det själv. Hon släppte på det allt mer med tiden för det blev för mycket arbete. Nu har hon skapat rutiner och bestämt hur upplägget skall se ut, hon har skrivit en handbok för hur uppgifter skall genomföras och nu delegerar hon mer. Christmann delegerar ut mycket ansvar till de anställda som hon upplever känner sig redo, har kunskapen och som hon litar på. Redan vid anställningsintervjun har hon i åtanke vad personen har för erfarenheter och kvalitéer för att på så vis skapa sig en uppfattning om vad personen kan bidra med. Till en början delegerar hon ut arbetsuppgifter utifrån vad de anställda är bra på men efter en viss tid kräver hon av alla anställda att de skall kunna hantera de flesta uppgifterna. Hon var på semester för ett tag sedan och under tiden hade hennes anställda ansvar över parken och kunderna vilket gick mycket bra. Hon berättar att förutsättningen för att det skall bli bra är att kommunikationen fungerar på ett bra sätt. Christmann upplever att det inte sker någon enkelriktad kommunikation inom verksamheten utan att hon är öppen för förslag och gärna involverar de anställda samt låter dem komma med egna idéer. Genom att låta de anställda vara delaktiga skapas en motivation till förbättring, för de som är duktiga får roligare arbetsuppgifter och får arbeta mer. De försöker att ha möten varje dag de har haft gäster i parken och om det inte hinner med det pratar de med varandra och sedan följer Christmann upp med mail eller telefon. Genom att ha regelbundna möten kan konflikter förhindras, de gånger då det har uppstått en konflikt löser hon den genom att prata igenom problemet med de berörda. Christmann upplevde tidigare att relationen mellan chef och anställd liknade en kompisrelation vilket inte alltid var lätt, därför försöker hon att inte umgås med sina nyanställda utanför arbetet.

Christmann tycker att hon har ett stressigt arbete på grund av att det är mycket att göra och för att ansvaret är stort. Det är mycket som skall stämma, bland annat ska kunderna vara nöjda och personalen ska må bra, att hitta en balans där är stressande. Trots det säger hon att hon är stresstålig som person men hon har märkt att om hon är under stress under en längre period kan det påverka mycket annat. För att förhindra det pratar hon med sin familj och sina vänner. Hon försöker också att ta mer tid till sig själv genom att ta ledigt och lämna över mer ansvar till de anställda.

När det kommer till visioner inom företaget brukar Christmann bland annat anteckna och göra teckningar på det hon vill förverkliga. Eftersom hon skrev sin affärsplan redan när hon studerade bär hon fortfarande med sig den i huvudet. Hon berättar att de anställda är mycket delaktiga i skapandet av visioner för hon tycker att det blir bättre om det är fler som är med och kan tillföra något. När det gäller hennes första anställde, vilken har varit med från starten 2009, använder hon alltid vi-termen och inte du och jag det för att hon tycker att det är viktigt med en vi-känsla. När det kommer till beslutfattandet är de anställda delaktiga vid beslut som rör parken och kunderna men inte när det kommer till ekonomiska, långsiktiga operativa eller strategiska beslut,

de tar hon tillsammans med sin kompanjon och sambo. Hon uppskattar när de anställda tar egna initiativ och säger att hon enbart vill ha människor med den egenskapen omkring henne.

Christmann berättar att hon tycker det är viktigt att våga ta risker som entreprenör, att bygga upp anläggningen har kostat flera miljoner kronor och har varit en stor risk för henne. Hon testat många nya idéer och är inte rädd för att ta risker. Hon är relativ spontan i sina idéer, men påpekar att det beror på vad det är för en idé, men säger att det också är nödvändigt att kalkylera lite kring risktagandet.

Hon tror att hennes anställda ser positivt på henne då hon aktivt arbetar med feedback och för en öppen dialog. Hon försöker arbeta med att skapa en relation till de anställda som resulterar i att de känner att de kan komma och prata med henne om det är någonting, oavsett om det är någonting positivt eller negativt. För att uppnå det sitter alla ofta ner och pratar samt ger varandra feedback. Christmann anser att det är viktigt att både ge feedback, kritik och att uppmuntra de anställda när de har gjort något bra för att de ska kunna utvecklas. En annan viktig aspekt är att försöka föregå med ett gott exempel och att försöka vara en bra förebild för sina anställda. Det är betydelsefullt vad kunderna tycker och därför låter hon dem fylla i blanketter efter vistelsen för att få information om hur de upplevt servicen från de anställda. När de anställda har presterat bra har de utöver lönen förmånen att bland annat ta en glass från kiosken, skriva upp några extra timmar, få presenter eller verbal belöning. Hon brukar några gånger om året anordna fester. Christmann tycker att det är minst lika viktigt med psykisk belöning som materiell belöning och därför kan hon ibland belöna de anställda med att dela ut mer ansvar än tidigare.

Hon försöker hela tiden arbeta med att skapa en teamkänsla och hon tycker att det är viktigt att de har roligt tillsammans. För att förstärka den känslan anordnar hon fester, resor och utbildningar. De anställda på företaget får regelbundet genomgå internutbildningar rörande säkerhet, hur de instruerar människor, hur de klättrar, bemöter kunder och hur kassan samt bokningen fungerar. Beroende på om det finns tid eller inte sker övningar under arbetstiden för att de anställda ska utvecklas ytterligare samt kunna ta mer ansvar när Christmann inte är på plats.

Christmann har inte själv läst något ledarskap och hon berättar att hon inte tror att det går att studera till ledare men att det säkert finns en del bra tips och råd. Hon anser att det är en egenskap som en person har i sig eller att det går att bygga upp med hjälp av erfarenhet. När hon studerade fick hon mycket information om företagande och instruktioner kring hur en affärsplan utformas men hon berättar att hon lärt sig att det inte alltid är så enkelt. Hon avslutar intervjun med att säga att hon tycker att det är skillnad på att vara chef och på att vara en ledare. Att vara chef är mer en titel medan att vara en ledare är ett sätt att leva.

4.2 Corné, VD för ett IT-företag (2011-04-21)

Corné är 26 år gammal och är uppväxt i Göteborg men även i San Francisco och hans familj flyttade fram och tillbaka mellan de olika städerna under hans uppväxt. Han studerade först i USA och började sedan på Hvitfeldtska när de flyttade tillbaka till Göteborg och då läste han International Baccalaureate, ett internationellt tvåårigt gymnasieprogram på engelska. Därefter började han på Chalmers på programmet Industriell Ekonomi. Webbyrån grundades innan Corné började på Chalmers och den utvecklades under studietiden. Efter avslutade studier flyttade han till Zurich och bodde där i ett halvår. När Corné kom tillbaka arbetade han nästintill enbart med Webbyrån, han är dock inte färdig med alla kurser på Chalmers så han studerar fortfarande. Han har inte läst ledarskap förutom det han fick med sig från tiden i lumpen och det som inspirerat honom till att starta eget är han far som haft egna företag. När Corné var liten ville han bli fotbollssproffs men han vet inte om han hade något specifikt drömyrke. Han påpekar att han har väldigt kul med det han gör nu då han inte riktigt vet vad som kommer hända i framtiden.

Gällande struktur tror Corné att han är ganska strukturerad i sitt arbete men att han inte är bra på saker som kräver extrem struktur som till exempel bokföring. Han är dock bra på att följa upp saker. På företaget finns åtta anställda och några av killarna har Corné känt sedan länge. För att skapa effektivitet inom företaget tror Corné att det är viktigt att lita på varandra och att de anställda gör sina uppgifter rätt. Det är viktigt att uppmuntra människor att ta egna initiativ men det är svårt och det kräver också att det är rätt personer som gör det. Om det finns en miljö på företaget där personer vågar ta initiativ blir det att alla andra gör det. När det gäller samarbete inom verksamheten måste det finnas någon som har en översikt och det faller oftast på Corné. Det här för att han inte kan de sakerna de gör på företaget. Han är ingen programmerare och kan inte heller designa och det är i stort sätt det de gör. Han har koll på att alla de andra uppgifterna görs och sköter kontakten med kunderna vilket gör att han får bäst översikt och han slipper sjunka ned i många detaljerade problem. Det blir naturligt att de anställda frågar honom om saker.

De har inga fasta möten där de sitter ner och pratar bara för att kalendern säger det utan det sker löpande och då sker det när de sitter vid datorerna. Vid mötena försöker de alltid att fokusera på de aktuella problemen och hur de ska lösa dem. Sedan är det oftast en person som är ansvarig för att lösa det och då följer de upp och ser till att den personen genomfört det. De har försökt med att utvecklare skall prata med kunden själva men ibland går det fel för det är viktigt att skilja på när man pratar om själva lösningen som levereras och själva affärsupplägget. Det är två helt skilda diskussioner och det är bra att hålla dem separata säger Corné. Det är ett misstag de gjort flertal gånger, att de har blandat ihop dem men nu försöker de inte att göra det längre.

Corné är oerhört flexibel i sitt planeringsarbete och när han förklarar hur delegerings- och styrningsarbetet sker inom företaget beskriver han att de har några olika verksamheter. Det ena bolaget arbetar med mjukvara inom vindkraft och där är de tre personer som arbetar. Sedan har de en webbyrå och där arbetar fem personer. När de sålt in ett projekt utses en person till projektledare och det är nästan alltid samma person, han sköter då delegeringen. Han har en programmerare och en studieassistent vilken hjälper honom med en del uppgifter. Det finns nästan ingen långsiktig planering då de säljer in ett projekt och levererar det inom två till tre månader. Inom webbyrån vet de inte vad de kommer att göra om sex månader, det är en kort

planering. Corné tycker att det är synd att han inte kan delegera mer än vad han gör. Det är skillnad på att vara delägare och att vara anställd, det engagemanget en delägare har är svårt att skapa utan delägarskap. De är tre delägare och de kan delegera så länge de ger rätt resurser och om de tänker att någon ska ansvara för försäljningen då måste det finnas rätt material och rätt infrastruktur. Som han nämnde tidigare måste han kunna lita på att människor tar initiativ. Det ser Corné som en huvudsaklig uppgift, att se till att det finns en infrastruktur för att de anställda skall kunna göra sitt arbete.

När Corné skall beskriva sig själv som ledare säger han att han inte tror att han är tillräckligt hård. Han måste bli tuffare i flera situationer och han tror att det är en stor svaghet. Corné tror dock att han är bra på att lyssna och att känna av. En annan viktig egenskap för ledare är att känna empati säger han. Det är svårt och han tror att det är en medfödd egenskap och att det är svårt att träna upp. Corné tror att han är ganska empatisk och att det är extremt viktigt att vara en förebild för sina anställda, att ”walk the walk”. Om du som ledare kräver att andra skall arbeta hårt är det viktigt att arbeta hårt själv berättar han.

Corné upplever sitt arbete som stressigt med säger att det är helt självförvållat. Det är ingen annan som håller piskan på honom utan han stressar för att han själv vill. Om han skall betala ut löner och det är en kund som inte har betalat blir det oerhört stressigt och han löser det genom att träna för att slappna av. Gruppmöten har de någon gång om året, men eftersom de arbetar i närheten av varandra pratar de personligen med varandra oftast över fika. Trots att de har bra datorer och utrustning på kontoret finns det uppgifter vilka en del gör bättre hemifrån och då får de gärna sitta hemma och göra det, det viktigaste är att arbetet blir gjort. Sedan har de ett projektverktyg som de använder för kommunikation. Hur Corné översätter sina visioner till praktisk handling sker olika inom de två bolagen. I det ena bolaget har de ingen extern styrelse medan de har det i det andra bolaget. När det finns en extern styrelse blir det viktigare med att realisera mål och att sätta upp nya mål. Det är bra att ha den pressen utifrån tycker Corné. I det ena bolaget är de sämre på att sätta upp mål och följa upp dem. Arbetet sker genom att bryta ner visioner till uppnåeliga mål och de behöver inte vara tre år bort utan hellre en månad för att de hela tiden ska veta att det finns en koppling till det de vill uppnå. Det är viktigt att det är mätbara små bitar som går att genomföra. De försöker föra in det i det andra bolaget med men sådant tar tid och det är svårt att hinna med, med det är verkligen någonting som de behöver införa säger Corné. I det andra bolaget har de bra visioner och vet vad de ska göra men i det andra har de inte riktigt kommit dit fast de borde. De har inte tagit sig tiden att titta på vart de vill vara om tre år, men det är något de måste göra då det är viktigast att bryta ner det till mål. De anställda är inte delaktiga i skapandet av företagets visioner.

Corné berättar att de tar många risker inom företaget, särskilt i början då de gjorde projekt där de inte fick betalt direkt utan först när projektet började generera pengar. De har tagit en stor risk med deras egen tid men inte en lika stor risk med deras pengar. Corné är spontan när det gäller nya idéer och undersöker inte direkt marknaden innan han kör på någonting nytt. Han tycker att det är svårt att veta hur de anställda ser på honom men han tror att han ändå har en aning. På frågan om de har en öppen dialog svarar han att han gärna hade velat att den var öppnare, det är alltid en skillnad mellan arbetsgivare och de anställda och han har tidigare inte sett sig själv som en chef men nu börjar han inse att det är det han är. Då kan han bara tänka sig själv hur det skulle vara att säga till en chef i hans ålder vad som inte är bra och det är inte lätt. Hur snäll den chefen

än är skulle Corné gärna vilja att dialogen var öppnare. Om han jämför med de företag han tidigare har arbetat på tycker han att det är en öppnare dialog på hans företag.

Arbetet med feedback sker ostrukturerat inom organisationen. De har försökt att ha utvärderingssamtal men det är svårt att få de att bli konstruktiva. De använder sig inte av något belöningsystem utöver löner och internutbildningarna sker de ostrukturerat. Om någon kommer in och ska börja arbeta med ett nytt projekt blir det en kunskapsöverföring, men det är inte så att det tas fram en power point och någon står och föreläser. De skickar inte heller iväg de anställda på utbildningar utan de lär sig själva. Det som är viktigare än någonting är att vilja lära sig. Corné berättar att han tror att motivationen inom verksamheten sitter i väggarna och kan en person någonting ser de andra upp till det. På företaget har de en filosofi att de skall försöka göra roliga saker tillsammans som de kanske inte gör på andra företag. Det kan handla om att spela dator någon kväll i veckan och de vill göra mer sådant men de hinner inte riktigt med det. Det tror Corné kan vara ganska motiverande, att till exempel sitta och fika länge och prata tillsammans.

Det är flexibelt på arbetsplatsen, de måste inte vara där mellan klockan åtta och klockan fem varje dag utan personalen kan göra lite som de själva vill. De anställda behöver inte säga att de ska ha semester tre månader innan utan så länge det passar är det okej. Angående konflikter är det viktigt att prata om det, de är tre delägare och de har varit kompisar sedan en lång tid tillbaka och då får de en helt annan relation till varandra. Corné beskriver att deras kompisrelation har blivit lidande på grund av att de har bolag ihop. Samtidigt kanske de inte hade varit kompisar om de inte hade haft bolagen tillsammans. Han berättar att de får en helt annan relation men den är egentligen på en ägarnivå. Konflikter här på arbetet hanterar han personligen genom att prata mycket om det, att de verkligen diskuterar saker och ting. Det är det enda sättet att lösa sådana konflikter säger Corné. Vidare när han skall beskriva hur de arbetar med att skapa en vi-känsla och teambuilding på företaget säger han att det blir extremt mycket lättare när det finns en vision som alla kan sträva mot och att det är lite svårt i ett bolag där det inte finns en vision. Där tycker han att vi-känslan hade kunnat vara betydligt bättre. I det andra bolaget där de finns en tydlig vision där blir det att de verkligen uppmuntrar de anställda när de har gjort någonting bra. Vilket fungerar bra i det bolaget men det är också för att de arbetar mot ett tydligt mål, det blir lättare då säger Corné.

De åtta anställda arbetar inte inom båda företagen, Corné säger att det är tre anställda i det ena och fem anställda i det andra och att de inte är med och bestämmer i de övergripande besluten men att de själva får besluta om hur de skall lösa problem så länge de håller sig inom företagets ramar. De är heller inte delaktiga i vilka kunder de tar in eller vad de gör åt de kunderna utan de får vara med problemlösning för där är inte Corné involverad. Han har hand om kunder och ekonomi, är det en person som är duktig på design och en person som är duktig på teknik blir ansvarsområdena naturliga. När det gäller att ta egna initiativ för de anställda är det helt okej bara de håller sig inom ramarna. När Corné delegerar ut arbetsuppgifterna tänker han utifrån en kombination av vad de anställda är bra på och vad det finns för tid men även vad en viss person tycker är roligtväger in mycket.

Corné tror inte att han är en bra chef men att han är en bra ledare vilket han menar på är två skilda saker. I webbyrån gör de hemsidor till industriföretag, där är design, teknik och hela den

biten inräknad. Nu arbetar de mer med internetstrategi, om hur organisationer skall synas på Internet och hur det är kopplat till att öka ett företags försäljning. I det andra bolaget arbetar de med mjukvara till vindkraftverkindustrin och då handlar det om att mäta vind innan de bygger nya parker för att de skall veta hur mycket det blåser och hur mycket de kan tänkas tjäna på att bygga vindkraftverk. I den här extremt nischade branschen att mäta vind är det inte många andra vilka är aktiva medan inom webbyrå finns det hur många företag. Vinkraft idén kom de egentligen in på ett bananskal genom webbyrån, de arbetade med några vindkraftföretag och såg att de eftersökte de. Företaget sökte pengar och började utveckla det. De säljer bra för att de har en bra produkt menar Corné. Det är skillnad på att sälja en produkt och en tjänst vilket gör de till två olika typer av företagande även om kunskapen för att göra det är lika vad gällande programmering och design men att sköta själva verksamheten är annorlunda påpekar Corné.

Han känner att han börjar blir bra på att sälja hemsidor för det är ett sådant beslut som han känner att han kan hantera. När det gäller det andra bolaget handlar det om stora summor och han känner inte att han kan sitta och förhandla med en 50- årig man om miljonbelopp för det är han inte så bra på. Han avslutar intervjun med att säga att det är något han måste bli bättre på, han säger att han egentligen är bäst på webb delen men att han hoppas på att bli bättre på att sälja vindkraftmjukvaran.

4.3 Salomonsson, VD för ett tryckeri (2010-04-29)

Salomonsson är 25 år gammal och det var på gymnasiet som han kände att allting började. Då drev han och hans kollega, som sitter med i styrelsen, ett ung företagsverksamhets (UF) företag där de gjorde skidlås. Salomonsson beskriver dem som världens bästa skidlås vilka de hamrade ihop, limmade på och gjorde egna förpackningar till. Det var då han började förstå att det går att göra egna saker. De blev taggade och drev vidare skidlås idén och startade ett handelsbolag. Det blev bättre med tiden, vilket gjorde att de återigen kände att det här går bra och att det inte behöver studera vidare. Han berättar att han trots det kände sig tvingad till att studera vidare och han började i Jönköping på Jönköping International Business School (JIBS) på en ekonomiutbildning. Salomonsson tror att det är Sveriges entreprenörsskola, det gavs mycket tid till att driva företag vilket uppskattades. Tillfället gav fler möjligheter och det började frodas nya idéer och tankar. Det var på arbetsmarknadsmässa NextStep i Jönköping som de kom på det företag de driver idag. Då förstod han att de kunde köpa in saker för ett billigt pris ifrån en leverantör och sälja det något billigare än alla andra på marknaden och så blir det en ”win – win situation”. De började leverera till skolan och det blev fler och fler produkter. Det var olika företag som undrade om de kunde fixa visitkort, broschyrer och kläder med tryck på. Det började spinna på mer och mer och Salomon blev entusiastisk, drev vidare och hittade nya möjligheter. De hade ett litet kontor vid Science Park där de hade sina datorer vilka de började med och de köpte in en liten skärmskin vilken de skar ut klädtryck med. Idag har de en liten del av trycket i de nya lokalerna, där görs klädtryck och skyltar med mera. Salomonsson har ingen utbildning inom tryckeri utan har testat sig fram.

Handelsbolaget som de drev i Jönköping startades 2007 och de drev det i några månader innan de fick godkänt namn och så vidare. Det bolaget drevs endast till årsskiftet, för då flyttade Salomonsson tillbaka till Göteborg och hans kollega åkte till Ryssland för att studera. De hade inte riktigt samma syn på vart de ville, det gick inte helt enkelt vilket ledde till att Salomonsson drog igång en enskild firma och tog vidare kunderna. I samma veva började han studera på Handelshögskolan i Göteborg på halvtid och samtidigt hyrde han ut sig själv som konsult genom firman till Celcon i Göteborg, som i sin tur hyrde ut honom till bland annat Volvo. Salomonsson blev konslut på heltid, pluggade på Handelshögskolan på halvtid och hade en egen firma. Det var rätt mycket under den perioden säger han.

Det enda ledarskap han läst är kursen organisation och ledarskap. Salomonsson har alltid läst ekonomikurser och på Volvos gymnasium läste han teknik, ekonomi och projektstyrning. Salomonsson är inte bra på att praktisera teoretiska idéer i verkligheten, han tycker att många modeller vilka skapades i industrialismens England inte är något som går att tillämpa idag. Han säger dock att han indirekt kanske har haft otrolig nytta av det men det är inget han medvetet tänker på.

Inspirationen har Salomonsson alltid haft ända sedan han var sju år och sparade allt sitt godis och sålde det till grannarnas ungar. Han har alltid drivits av att någon annan faktiskt vill betala pengar för någonting som de tycker att han är bättre på än dem. Det är det som driver dem nu också, tjäna de exempelvis tio tusen på en affär är inte det pengar som de går och bränner utan det är tio tusen som symboliserar att de är värda tio tusen kronor för det arbetet de utförts. Det är

alltid inspirerande och han säger att det är den stora utmaningen, att se lösningar. Det dyker upp saker varje dag där de ser nya möjligheter.

Salomonsson vet inte riktigt var drivkraften till att driva eget kommer ifrån då ingen av hans föräldrar har yrken som det ges stora möjligheter till entreprenörskap. När Salomonsson var liten ville han bli pilot men han skulle vilja säga att han ville vara som Ingvar Kamprad. Han ser inte sig som en strukturerad person eller ledare och ser det som en svaghet. Han är ostrukturerad och säger att han kastar upp alla bollar i luften och fångar fem stycken medan resten studsar mot marken vilka han får kasta upp på nytt om några dagar. Salomonsson säger att hans kollegor är strukturerade och att det är de som gör att allt fungerar. De har i nuläget sju heltidsanställda, tre stycken som arbetar deltid och en till två konsulter vilka arbetar för dem men inte på heltid. Sedan är det fem nya vilka är på väg in, en på heltid och fyra på deltid.

På frågan om hur de skapar effektivitet inom företaget säger Salomonsson att det är en aktuell frågeställning vilken de faktiskt inte riktigt har löst. Hittills har det varit att alla gör allt för att de är ett litet företag och att det inte fungerar att de alla gör individuella uppgifter. Nu arbetar de med att försöka samla sig kring vissa uppgifter och som stöd får de tryckt information. Affärssystemet skall se ut på ett visst sätt för då kan Salomonsson gå in och kontrollera vad de anställda har skrivit och fattat för beslut. Salomonsson bollar mycket med sig själv om vad effektivitet innebär, om det innebär att de utnyttjar varenda minut till att få ut så mycket effektiv omsättning som möjligt, då börjar han fundera på 80-/20-regeln. 20 procent utav kunderna genererar 80 procent utav vinsten. Det går någonstans att applicera på rätt mycket. Tidigare har det varit att de tar sig an allt medan nu ska de försöka lära deras kunder att bli effektiva mot dem för att de ska höja de 20 procenten som genererar 80 procent utav vinsten till mer. Det kan vara svårt att lära gamla kunder att göra på vårt sätt menar Salomonsson.

Vad gäller strukturen inom verksamheten har de inga fasta linjer, Salomonsson är visserligen VD men det innebär inte att säljarnas idéer är sämre än Salomonssons. De lägger alla idéer i en skål och ser vilken idé som är bäst och kör vidare på den, det är en platt organisation för Salomonsson. Sedan kan det ändå innebära att han tycker att någon annans idé är bra men att han vill göra någon ändring och då gör de den ändringen om ord står mot ord om han tycker det, den förmånen har Salomonsson. Det är sällan att de tycker helt olika saker utan det är ganska lika i deras ambitioner och har oftast samma syn på hur de ska nå dit och arbeta därefter. Salomonsson ser sig själv som ganska flexibel, han har nog tvingats till det. Han önskar att han kunde bli mer strukturerad, att han kunde komma till arbetet och veta att mellan åtta och nio ska han göra det här och mellan nio och tio det här och att inget får störa det. Riktigt så fungerar det inte. Hade Salomonsson inte varit flexibel hade han inte fått någonting gjort för det dyker alltid upp något oplanerat. Han vet inte om han är lika flexibel som han skulle vilja vara men han gör sitt bästa.

Salomonsson tycker att frågan om hur delegerings- och styrningsarbetet sker inom företaget är en svår fråga, det är mer att de fördelar ut uppgifter och kollar vem som har mycket att göra och sedan hjälps de åt. Han tror dock att det kommer att ske förändringar i och med att de växer och blir fler medarbetare. De måste bli bättre på att delegera, för att Salomonsson och den andra chefen skall få mer tid till deras visioner samt till planering. Salomonsson litar på sina anställda och det är inga konstigheter att delegera ut ansvar till dem. Nyligen har han delegerat över allt personalansvar till deras Halmstadchef. Det är ett sätt för Salomonsson att komma ifrån det

operativa- och dagliga styrandet och samtidigt får Halmstadchefen leva ut sina visioner och tankar. Det är för Salomon ett underbart sätt att delegera.

När Salomonsson skall beskriva sig själv som ledare säger han att tror han att han är energisk, impulsiv och glad. Han tror att han är en bra förebild för sina anställda men kanske inte i alla situationer. Till exempel kan han vara väldigt stressad, han kan springa i korridoren för det sparar tid men det är inte en känsla han vill smitta över till sina anställda utan de ska kunna arbeta någorlunda normalt. Salomonsson hanterar sin stress genom att inte ta med datorn hem och ringer det någon på kvällen ber han dem ringa dagen därpå eller att de ska ringa någon annan. Under dagarna försöker han att delegera ut så mycket som möjligt. Han säger att han föredrar att hans anställda arbetar 110 procent och att han själv ligger på 90 procent eftersom han vet att han sedan går upp på 200 procent och då behöver han en paus emellanåt. Sedan försöker han att komma iväg lite, han berättar att han nyss kom hem från en semester. Stress är svårt att hantera, vår Halmstadchef hade samma problem nu, Salomonsson fick tvinga henne att lämna datorn och telefonen på kontoret och att boka in en massage på fredagen innan helgen. Det är ett sätt att hantera stressen, men att lära sig att hantera stress är nog någonting av det svåraste säger han. Hade det inte varit för stressen hade de säkert varit dubbelt stora idag säger Salomonsson.

De har inte mycket möten utan det blir via mail, telefon och spring i korridoren om de behöver diskutera något. Salomonsson åker ibland ner till Halmstad och då har de visserligen möten men på kontoret blir det ibland lite krystat för de springer in hos varandra hela tiden. Skulle de sitta i ett möte känns det som att det skulle ta extra tid säger han. De är fem stycken som sitter här på kontoret fulltid och sedan är det ekonomitjänsten vilken skall flyttas hit och sedan är det en grafiker i Göteborg men han sitter på hemmaplan och kommunikationen däremellan sker via mail och telefon, stundtals när det blir effektivast träffas de personligen. I kontoret i Halmstad arbetar två personer heltid.

Salomonsson vet inte om han alltid lyckas med att översätta visioner till praktisk handlig. Det händer ofta att han går in och sätter sig hos någon av sina gamla kolleger som har varit med längst och snackar visioner och kommer på nya idéer. Det kanske inte blir något mer med det just då men de har sått ett frö och börjat tänka. Sedan längre fram när de får mer tid kanske de kan börja sjsätta och kolla upp kontakter. Egentligen borde de ha deras fem visioner uppsatt på väggen säger han. De anställda är med i skapandet av visionerna, de samarbetar och det är inte bara Salomonsson som till exempel åker in och arbetar på en lördag. Det tror han beror på att de vill det här lika mycket som han.

Salomonsson berättar att de är väldigt frikostiga när det kommer till risktagande. De tar hellre in ett arbete som de inte tjänar pengar på för att få kunden och då tjänar de pengar på kringtjänsterna istället. Det är på det sättet de arbetar och de är inte rädda för att satsa. Salomonsson var själv till årsskiftet 2009/2010 och har sedan dess anställt fler och det handlar om se pengar som ett verktyg för att komma framåt snarare än att ha kul och göra något roligt vilket kan leda till att de halkar efter fort. Salomonsson tror att de anställda ser på honom som en man med stora drömmar och om han får en ny idé kör han på den. De senaste fyra medarbetarna som anställdes i februari i år, var en idé vilken togs på en eftermiddag, de kände att de inte fungerade längre. Salomonsson ser definitivt sig själv som en spontan person. Det står till exempel en stor format skrivare en trappa ner som de köpte på aktion för att de såg att det var ett

bra pris på den. Salomonsson menar på att han är ganska impulsiv. Det är ett måste att ha en öppen dialog inom verksamheten och Salomonsson har Ingvar Kamprad som förebild, alla vet att det här glaset till exempel kostar fem kronor och ett annat glas kostar hundra kronor. Salomonsson köper glaset som kostar fem kronor för då sparar de pengar, vilket får dem att växa snabbare och det är roligt för alla. Det försöker de att genomföra i allt.

Vad gäller Salomonssons relation till sina anställda försöker han att hålla en vänskaplig arbetsrelation, de umgås inte på fritiden men på arbetet är de väldigt hjärtliga emot varandra och kan kramas, skämta med varandra och skratta. De försöker att ha kul på kontoret och Salomonssons vision med de anställda är att det här ska vara deras drömarbetsplats oavsett om de står i produktionen, försäljning eller arbetar med ekonomi. Arbetet med feedback sker mest spontant och Salomonsson väntar inte till ett utvecklingssamtal för att berätta att någon gjort någonting bra utan det säger han till dem direkt. De har utvecklingssamtal men det är mer att de sätter sig ner och pratar om vad som kan förändras, vad personalen har för visioner med mera. Det försöker de att göra minst en gång om året. Deras belöningssystem är främst lönen och att de har fem veckors semester. Salomonsson tror inte på att skjuta till en extra tusenlapp i månaden om någon har gjort någonting bra utan han tror att det är bättre att han säger att nu har den personen presterat bra och då kan han bjuda den personen på middag. Om de omsätter tio miljoner har de sagt att de ska åka ner till Kosta Boda och unna sig spa och hotell. De sätter upp mål och kämpar, går det bra så går det bra och då har vi julfester och åker på aktiviteter berättar han.

De har inga direkta internutbildningar på företaget utan de lär sig av varandra. Salomonsson har förmånen att inte vara experten i verksamheten utan det är hans personal som besitter produktionskunskaper med mera. Han är den som samlar alla anställda, som Henry Ford sa för länge sedan när han blev kritiserad för att han inte kunde någonting. Inga problem sa han, samla till presskonferens och så satte han sig ner och de fick ställa de svåraste frågorna, han skrev ner dem och sa inga problem ge mig till lunch så skall jag ge svar på alla era frågor. Han lyfte på luren och ringde till sin personal vilka kunde svara på allting. Det är lite samma sak här egentligen, säger Salomonsson som inte har ambition av att lära sig hur brandsystemet ser ut för det finns det andra som kan här och då är det bättre att han fokuserar sin tid på något annat. Salomonsson tycker att det är svårt att beskriva hur han motiverar sina anställda men de hjälper varandra för att nå ett bättre resultat vilket kan vara en motivation.

När Salomonsson skall beskriva hur de löser konflikter säger han att de inte har haft många konflikter hittills men att det är svårt. När det har dykt upp någonting har de suttit ner och pratat igenom det och kommit fram till en konstruktiv lösning efter att ha lyssnat på alla inblandade. För att skapa en vi-känsla har de julbord varje år med mera. De hade långlunch för ett tag sedan och tog hit Halmstadskontoret och snart när det är fint väder till sommaren skall de ta hit alla till Göteborg, åka gokart och sedan åka hem till Salomonsson och grilla. Det är det stora men sedan är det också viktigt att se till att alla uppmuntrar varandra och hjälper varandra säger han.

Salomonsson vill tro att de anställda är mycket delaktiga i beslutsfattandet för de diskuterar igenom allting och bollar idéer med varandra. Ibland lägger Salomonsson fram en egen idé vilken han tror starkt på och då får de andra bara haka på. De anställda har i stor mån möjlighet att ta egna initiativ vad gällande vilka uppdrag de ska ta sig an och när det kommer till

förhandling om affärer. De är självgående och det är en fantastisk känsla att komma tillbaka efter en semester och se att allt fungerar som det ska. När Salomonsson delegerar ut arbetsuppgifter tänker han utifrån medarbetarnas förutsättningar, egentligen utav två anledningar, dels för att få ett bra resultat och sedan för att det skall bli så effektivt som möjligt. Han avslutar med att säga att det inte finns någon anledning till att delegera ut en uppgift till någon som inte besitter kunskaper kring den.

5. Analys

I det här kapitlet analyseras intervjuerna i förhållande till författarnas modell men även i relation till teorin vilken återfinns i kapitel 3.

5.1 Motivation



Bakgrund

Utifrån vad informanterna svarat vad gällande bakgrunden till att de startat sina företag och vad som fick dem att satsa går det att anknyta till Koestenbaums ledarskapsdiamant under punkten vision. Där använder ledaren sig av det visionära tankesättet och tänker på ett nytt och stort sätt. Här beskrivs att det här tankesättet är viktigt när det ska ske expanderings inom företaget. Det är viktigt att ledaren är kreativ och ser möjligheter vilket alla informanter visar sig ha som egenskaper (Önnevik, 2010, s.45). Salomonsson har alltid varit nytänkande och kommit på nya idéer och testat sig fram, han har högre utbildning men inte inom det område han arbetar i idag vilket visar på att han vågar satsa och ta risker och vågar lita på andra. Corné startade först en webbyrå för att genom den satsa på att utveckla mjukvara inom vindkraften, han har utbildat sig inom ekonomi på Chalmers. Corné driver två olika bolag och det visar på det visionära tänkandet. Christmann har studerat ingenjörsvetenskap och utvecklade en affärsplan under studietiden. Hennes dröm har alltid varit att starta eget. Det är ingen person som influerat henne till att starta ett företag utan hon har alltid tyckt att det skulle vara spännande att vara sin egen chef men också att leda, inspirera och att utbilda andra människor. Det är endast Corné som har en egenföretagare till förälder och hans pappa är en förebild för honom. Deras visionära tankesätt går att koppla till att de blivit framgångsrika entreprenörer.

Ledarskapsutbildning

Vad gäller ledarskapsutbildningar har bara Salomonsson läst en kurs på högre nivå och Corné fick med sig ledaregenskaper från lumpen. Alla tre informanter har svarat att de inte tror att ledarskap är någonting en person kan läsa sig till utan att det är något som finns inuti en. Christmann har svarat att hon tror att de egenskaperna går att besitta efter många års erfarenhet. Att genomföra ledarskapsutbildningar finns med bland Herzbergs tvåskaftsmodell bland de yttre faktorerna men han menar på att det krävs mer än bara de yttre för att skapa hög arbetsmoral och motivation från ledarens sida men att den kan öka med en utbildad ledare (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.36-38). Ur ett Human Resource Management perspektiv beskrivs framgångsrika managers att de har en lämplig grund när det gäller kunskaper, färdighet och kompetens. Att ledaren har bra insikter vad gäller teoretiska kunskaper om ledarskapet, gruppen och deras utveckling, kommunikation och konflikthantering är också av stor vikt för att kunna analysera sitt eget och andras agerande. Utan den teoretiska grunden kan ledaren ibland lyckas, men det blir svårare att dra nytta av erfarenheter och att lyckas i sitt ledarskap utan den teoretiska grunden att stå på. Dessutom kan en bra teoretisk grund underlätta när det gäller att situationsanpassa sitt ledarskap. Att använda olika teorier utifrån företagets förutsättningar (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.26-27).

Belöningsystem

Alla tre informanter använder sig av någon form av belöningsystem utöver lönen. Salomonsson tror på verbal belöning, Christmann säger att det är minst lika viktigt som materiell belöning och därför kan hon ibland belöna de anställda med att dela ut mer ansvar än tidigare. Belöning kan ske i utvecklingssyfte precis som Christmann gör. Idag handlar det om att skapa konkurrensfördelar och att ha en motiverad personal vilka alla arbetar mot samma mål och det är viktigt att medarbetarna får en stimulans i sitt arbete. Det är betydelsefullt att som ledare se att personalen påverkas i sitt agerande av bland annat belöningar. Det här är ett tänk ur HRM området som handlar om att arbeta situationsanpassat vilket går att koppla till belöningar. Det handlar om att utgå ifrån vilken situation företaget befinner sig i och vilket som fungerar bäst i form av belöningar det specifika företaget (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.10-22).

Interna utbildningar

När företag genomför externa utbildningar kan det antingen ses som en kostnad eller som en investering. Det är skillnaden när det gäller synen på humankapitalet. En utbildning kan ses som en investering på lång sikt och medarbetarna kan få en känsla av att organisationen satsar på dem. Känslan av att bli sedd, bekräftad och uppskattad är en viktig drivkraft hos alla människor (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.23-24). På Salomonssons och Cornés företag sker inga direkta internutbildningar utan de lär sig av varandra. Corné påpekar att det är viktigare än någonting annat att personalen har viljan att lära och utveckla sig. Christmann tycker att utbildningar sker för att skapa en teamkänsla. De anställda på företaget får regelbundet genomgå

internutbildningar rörande säkerhet, hur de instruerar människor, hur de klättrar, bemöter kunder och hur kassan samt bokningen fungerar. Beroende på om det finns tid eller inte sker övningar under arbetstiden för att de anställda skall utvecklas ytterligare samt kunna ta mer ansvar när Christmann inte är på plats. Om en jämförelse görs mellan de olika informanterna kan flera olikheter ses vilket kan bero på vad det är företagen gör. Alla utför utbildningar men på olika sätt och att det finns områden som de kan titta på varandra för att förbättras och skapa en ökad effektivitet.

Feedback

Arbetet med feedback beskrivs i teorin som ett sätt att skapa motivation för de anställda och för att förstärka medarbetarens engagemang för att uppnå organisationens mål. De ledare vilka följer de inre behoven i Herzbergs tvåkraftsmodell och McGregors teori Y anser att det är viktigt att ge feedback (Oxford University Press, 2001 & Lindmark & Önnevik, 2006, ss.36-38). Christmann arbetar aktivt med feedback och för att ha en öppen dialog mellan sig själv och de anställda. Hon försöker arbeta med att skapa en relation till de anställda som resulterar i att de känner att de kan komma och prata med henne om det är någonting, oavsett om det är något positivt eller negativt. För att uppnå det sitter alla ofta ner och pratar samt ger varandra feedback. Christmann anser att det är viktigt att både ge feedback, kritik och att uppmuntra de anställda när de har gjort något bra för att de skall kunna utvecklas. En annan viktig aspekt är att försöka föregå med ett gott exempel, att försöka vara en bra förebild för sina anställda. Både Corné och Salomonsson ger spontan feedback och Corné tycker att det är svårt att få det att bli konstruktivt. Salomonsson är den enda av de tre som har riktiga utvecklingssamtal och där pratar de mest om vad som kan förändras, vad personalen har för visioner med mera och de försöker ha de här samtalen minst en gång per år.

Beslutsfattande

På frågan om hur delaktiga de anställda är i de beslut som fattas svarar Corné att det är tre anställda i det ena bolaget och fem i det andra. De anställda är inte med och bestämmer i de övergripande besluten men att de själva får besluta om hur de skall lösa problem så länge de håller sig inom företagets ramar. De är heller inte delaktiga i vilka kunder de tar in eller vad de gör åt de kunderna utan de får vara med i problemlösningen för där är Corné själv inte involverad.

Christmann säger att när det kommer till beslutsfattandet är de anställda delaktiga vid beslut som rör parken och kunderna men inte när det kommer till ekonomiska, långsiktiga operativa eller strategiska beslut. Hon uppskattar när de anställda tar egna initiativ och säger att hon enbart vill ha människor med den egenskapen omkring henne.

Till skillnad från de andra säger Salomonsson att han tror att de anställda är mycket delaktiga för de diskuterar igenom allting och bollar idéer med varandra. Ibland lägger Salomonsson fram en egen idé vilken han tror stark på och då får de andra haka på. De anställda har i stor mån möjlighet att ta egna initiativ vad gällande vilka uppdrag de ska ta sig an och när det kommer till

förhandling om affärer. De är självgående och det är en fantastisk känsla att komma tillbaka efter en semester och se att allt fungerar som det ska menar Salomonsson på. Varför de anställda på Salomonssons företag får ta mer beslut än i de övriga två kan vara att han har anställt personer som tar stora beslut som till exempel en ekonomichef och andra som har ansvarsområden som han själv inte har någon koll på och litar därför på att de gör sitt bästa.

När det gäller att bestämma hur mycket de anställda skall få vara med och bestämma i samband med beslutsfattandet kan ledaren använda sig utav det situationsanpassade ledarskapet som består av ett samspel mellan ledarens riktlinjer, ett emotionellt stöd samt de anställdas mognad. De anställdas mognad är förmågan att ta egna initiativ, utbildning samt erfarenheter och mäts enbart i förhållande till specifika uppgifter och inte till sin helhet. När de anställda mognar bör ledaren minska uppgiftsbeteendet och öka relationsbeteendet, vilket kommer att förstärka deras mognad samt leda till ökad självständighet. Ledarskapet handlar om att ledaren väljer sitt tillvägagångssätt utifrån gruppens mognad i förhållande till den uppgiften som skall utföras (Blanchard, Gates & Hersey, 1976). Vilket alla informanter använder sig av på ett bra sätt men det är bra för ledaren att alltid se till utvecklingen av individen och att de efterhand kan dela ut mer ansvar. Salomonsson lutar mer åt det strukturella ledarskapet i den här frågan där det finns uttänkta roller och relationer till dem anställda. Om den formella ordningen utformas på rätt sätt finns det stora möjligheter för målsättningar för gruppen och individuella skillnader (Bolman & Deal 2005, s. 75). De andra två informanterna kan kopplas till kompromiss ledarskapet. Den här ledaren försöker att finna en kompromiss när en uppgift skall lösas och medarbetarna tillåts att vara med vid en del beslutsfattanden (Önnevik, 2010, s.37).

Egna initiativ

När det gäller i hur stor mån de anställda har möjlighet att ta egna initiativ säger Salomonsson att de anställda har stor frihet vad gällande vilka uppdrag de ska ta sig an och när det kommer till förhandling om affärer. De är självgående och han tycker att det är en fantastisk känsla att komma tillbaka efter en semester och se att allt fungerar som det ska. Christmann uppskattar när de anställda tar egna initiativ och säger att hon enbart vill ha människor med den egenskapen omkring henne. Corné säger att när det gäller att ta egna initiativ för de anställda är det helt okej bara de håller sig inom ramarna. Alla tre informanter går att anknyta till det integrerade chefskapet som beskrivs i den tvådimensionella ledarskapsmodellen. Ledaren uppmuntrar sina anställda till att komma med egna förslag och idéer och är samtidigt mån om att verksamhetens och medarbetarnas mål uppfylls så gott som möjligt. Det här ledarskapet bidrar till ökad produktiv, moral och sammanhållning (Önnevik, 2010, s.37).

Motivera medarbetare

Tanken med att motivera sina anställda finns med i den mjuka delen av HRM perspektivet. Här beskrivs det att ledaren skall se på den anställde som en människa med olika behov och känslor. Om den ser på människan på det här sättet inser ledaren också vikten av att motivera och stimulera medarbetarna i deras arbete för att ta emot en bra prestation. Det är viktigt för organisationen att utveckla individen utifrån de unika förutsättningar vilken den besitter och ta

hänsyn till de situationer och de arbetsuppgifter den kan tänkas arbeta med vilket kan vara ett sätt att motivera medarbetare (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.24-25).

Christmann motiverar sina anställda genom att låta dem vara delaktiga och på så sätt skapa en motivation till förbättring, för de som är duktiga får roligare arbetsuppgifter och får arbeta mer. Corné berättar att han tror att motivationen inom verksamheten sitter i väggarna och kan en person något ser de andra upp till den. Om det är någon som de märker är duktig på någonting och som hävdar sig får den personen credit för det. På företaget har de en filosofi att de skall försöka göra roliga saker tillsammans som de kanske inte gör på andra företag. Salomonsson tycker att det är svårt att beskriva hur han motiverar sina anställda men de hjälper varandra för att nå ett bättre resultat vilket kan vara en motivation.

5.2 Medarbetare



Relationen till de anställda

Christmann upplevde att när hon startade sitt företag liknade relationen mellan chef och anställd en kompisrelation vilket inte alltid har varit lätt, därför försöker hon att inte umgås med de nyanställda utanför arbetet. Vad gäller Salomonssons relation till sina anställda försöker de hålla en vänskaplig arbetsrelation, de umgås inte på fritiden men på arbetet är de väldigt hjärtliga emot varandra. De försöker att ha kul på kontoret, Salomonssons vision med de anställda är att det här ska vara deras drömarbetsplats oavsett om de står i produktionen, försäljning eller arbetar med ekonomi. På Cornés företag finns det åtta anställda och några av killarna har han känt sedan länge. De är tre delägare och de har varit kompisar längst och då får de en helt annan relation till varandra. Corné beskriver att deras kompisrelation har blivit lidande på grund av att de har bolag ihop. Samtidigt kanske de inte hade varit kompisar om de inte hade haft företaget tillsammans.

Det är vanligt förekommande att ledarskap definieras som en process där en person, ledaren, bestämmer över en grupp människor (Yukl, 2005, ss.2-3). Relationerna på företaget kan se olika ut och det är viktigt att hålla isär rollerna inom företaget. I ledarskapsdiamanten beskrivs vikten av mentorskap och att medarbetarna har någon att se upp till (Koestenbaum, 1994, ss.140-154). För att skapa ett bra mentorskap bör relationen mellan ledare och medarbetare inte vara personlig. Det här har alla informanterna lyckats med vilket lönar sig i längden då relationen på arbetsplatsen blir mer professionell.

Konflikthantering

På frågan om hur informanterna hanterar konflikter inom företaget svarar alla att det är viktigt att prata igenom det som har hänt och att komma fram till en lösning. Christmann säger att genom regelbundna möten kan konflikter förhindras, de gånger då det har uppstått en konflikt löser hon den genom att prata igenom problemet med de berörda. Corné har svarat att det är viktigt att prata om det som har hänt och eftersom de tre delägarna har varit kompisar sedan en lång tid tillbaka och då får de en helt annan relation till varandra. Konflikter på arbetet hanterar han genom att prata mycket om det, att de verkligen diskuterar saker och ting. Det är det enda sättet att lösa sådana konflikter säger Corné. När Salomonsson skall beskriva hur de löser konflikter säger han att de inte har haft speciellt många hittills men att det är svårt. När det har dykt upp något har de suttit ner och pratat igenom det för att komma fram till en konstruktiv lösning och lyssnat på alla inblandade. Ledare vilka använder en hög relationsorientering erbjuder sina anställda ett psykologiskt stöd, erbjuder en öppen dialog samt uppmärksammar den enskilda individen (Yukl, 2006, ss.59-61). Alla informanter använder sig av en öppen dialog för att lösa konflikter och anser att det är viktigt att lösa dem.

Teambuilding

För att skapa en vi-känsla svarar informanterna lite olika men uttrycker att det är viktigt med en öppen dialog och att ha roligt tillsammans. Christman tycker att det är viktigt att inte enbart uppträda som VD och bestämma därför gör alla liknande uppgifter och när de vistas i parken är de alla på samma nivå. Det svåra med att se sig själv besitta två olika roller är att skapa en balans mellan att vara VD och att vara en i teamet. Hon tycker att det roliga med att vara chef är att få styra, leda och utbilda samtidigt som hon tycker att det är bra att vara på samma nivå känslomässigt med de anställda och att de får involvera sina egna synpunkter. Hon försöker hela tiden att arbeta med att skapa en teamkänsla och hon tycker att det är viktigt att de har roligt tillsammans. Salomonsson hittar på saker privat med sina anställda så som julbord och resor men säger att det också är viktigt att se till att alla uppmuntrar och hjälper varandra. Corné beskriver det lite annorlunda och säger att det blir extremt mycket lättare när det finns en vision vilken alla kan sträva mot. Det är svårare i ett bolag där det inte finns en vision som i hans ena bolag där han tycker att vi-känslan hade kunnat vara betydligt bättre. I det andra bolaget finns det en tydlig vision där blir det att de verkligen uppmuntrar de anställda när de har gjort någonting bra. Vilket fungerar bra i det bolaget men det är också för att de arbetar mot ett tydligt mål.

Inom det etiska tankesättet i ledarskapsdiamanten beskrivs ledaren som en person som tycker att det är tillfredsställande att utveckla andra människor. Ledaren uppskattar och värdesätter var och en på sitt sätt och utifrån deras förutsättningar. Det är viktigt med en stark gemenskap och vi-känsla, att visa medkänsla och att agera moraliskt (Önnevik, 2010, ss.47-48). Ett viktigt nyckelbegrepp gällande etik i ledarskap är mentorskap. Det är ledarens uppgift att utveckla de anställda, att få de att må bra, bygga upp dem, att främja deras karriärer och att få alla att arbeta som ett lag. För att det här skall vara möjligt krävs det ett stort engagemang och en lojalitet hos ledaren (Koestenbaum, 1994, ss.140-154).

Delegering

När Salomonsson delegerar ut arbetsuppgifter tänker han utifrån medarbetarnas förutsättningar, på grund av två anledningar. Dels för att få ett bra resultat och sedan för att det skall bli så effektivt som möjligt. Han säger att det inte finns någon anledning till att delegera ut en uppgift till någon som inte besitter kunskaper kring den.

Christmann delegerar ut mycket ansvar till de anställda vilka är redo, har kunskapen och som hon litar på. Redan vid anställningsintervjun har hon i åtanke vad personen har för erfarenheter och kvalitéer för att på så vis skapa sig en uppfattning om vad personen kan bidra med. Till en början delegerar hon ut arbetsuppgifter utifrån vad de anställda är bra på men efter en viss tid kräver hon av alla anställda att de skall kunna hantera de flesta uppgifterna. Hon var på semester för ett tag sedan och under tiden hade hennes anställda ansvar över parken och kunderna vilket gick mycket bra. Hon berättar att förutsättningen för att det skall bli bra är att kommunikationen fungerar på ett bra sätt. När Corné delegerar ut arbetsuppgifterna tänker han utifrån en kombination av vad de anställda är bra på och vad det finns för tid men även vad en viss person tycker är roligt, väger in mycket.

Situationsanpassningen inom HRM gäller bland annat om att se varje individ och grupp som unik, vilket innebär att utbildningar och utvecklingsinsatser anpassas utifrån varje individ och varje grupps förutsättningar. Det här går att koppla till arbetsuppgifter (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.23-24). Grundkonceptet inom HRM är att se till individen och att arbeta utifrån han eller hennes specifika egenskaper vilket alla informanter gör.

5.3 Visioner & Mål



Kommunikation

De tre informanterna har alla svarat att de anser att det är av stor vikt att kommunikationen inom verksamheten fungerar på ett bra sätt. Christmann anser att det inte sker någon envägs kommunikation inom hennes verksamhet och att hon är öppen för förslag och gärna involverar de anställda. Hennes tillvägagångssätt kan kopplas till relationsbeteendet inom det situationsanpassade ledarskapet där ledaren använder sig av en tvåvägs kommunikation samt erbjuder de anställda ett emotionellt stöd (Blanchard, Gates & Hersey, 1976). Hon berättar dock att när det har varit mycket att göra har det hänt att hon talar om för de anställda vad det skall göra vilket kan kopplas till uppgiftsbeteendet inom det situationsanpassade ledarskapet vilken bygger på en envägs kommunikation där ledaren talar om för de anställda vad de skall göra, när det skall göras samt hur det skall göras (Blanchard, Gates & Hersey, 1976).

Christmann berättar att det sker många möten internt, gärna varje dag efter att de har haft kunder i parken, medan både Corné och Salomonsson beskriver att de inte har inplanerade möten regelbundet. De berättar att de har informella möten då de kommunicerar öppet med varandra under arbetsdagen. Salomonsson uttrycker sig att det skulle kännas som om att det tog extra tid att ha inplanerade möten, därför blir det istället mer spontant. Salomonsson berättar att det är ett måste att ha en öppen dialog inom verksamheten, vilket är något han försöker genomsyra i allt. Den kommunikativa förmågan återfinns i det symboliska ledarskapet där ledaren skall kunna kommunicera samt förmedla visionerna väl till de anställda (Maltén, 2000, ss.81-84). Det är enligt Salomonsson viktigt att de anställda vet vad som händer inom verksamheten vilket kan kopplas till McGregors teori Y där ledaren hela tiden informerar om vad som händer inom organisationen (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.39-40). Corné hade gärna velat att dialogen skulle vara mer öppen än vad den är idag inom företaget. De tre informanterna kommunicerar alla mycket via mail och telefon vilket är en smidig kommunikationskanal i dagens samhälle.

Visioner till praktisk handling

Corné berättar att översättningen av visioner till praktisk handling sker på olika sätt inom hans två bolag, i det ena finns det en extern styrelse och han upplever att den pressen utifrån är väldigt bra för skapandet av visioner och mål. I det bolaget finns det en tydlig vision och där blir det att de verkligen uppmuntrar de anställda när de har gjort någonting bra. Den visionära förmågan i det symboliska ledarskapet handlar om att ledaren kan skapa visioner som är övertygande (Maltén, 2000, ss.81-84). Corné berättar att det fungerar bra i det bolaget men att det också är för att de arbetar mot ett tydligt mål. De bryter ner visionen till mindre uppnåeliga mätbara mål bara några månader fram i tiden. Kopplingar kan göras till det situationsanpassade ledarskapet där det är viktigt att skapa mål vilket gör det tydligt för de anställda vilken arbetsprestation som förväntas vilket i sin tur skapar motivation (Blanchard, 2008).

Christmann berättar att hon översätter sina visioner till handling genom att arbeta med att rita upp dem för att göra de mer greppbara. Salomonsson arbetar med att översätta sina visioner till handling genom att involvera de anställda, diskutera och sätta lite i taget. Både Salomonsson och Christmann låter sina anställda vara med och skapa visioner då de tycker att det blir bättre om fler är involverade och kan tillägga något. Det här visar tecken på ett integrerat chefskap utifrån den tvådimensionella ledarstilmodellen. I det ledarskapet uppmuntrar ledaren sina anställda till att komma med egna förslag och idéer och är samtidigt mån om att verksamhetens och medarbetarnas mål uppfylls så gott som möjligt. Ledarskapet ökar produktiviteten, moralen och sammanhållningen (Önnevik, 2010, s.37). Corné berättar att de anställda inte är delaktiga i skapandet av visioner utan att det är delägarna tillsammans med styrelsen som sköter den processen vilket kan kopplas till ett strukturellt ledarskap där ledaren arbetar utifrån organisationens mål och visioner (Hall, 1987 se Bolman & Deal, 2005, s.414).

Rishtagande

Christmann är helt övertygad om att det krävs av en entreprenör att vara rishtagare. Hon är inte rädd för att ta risker och hon testat mycket men hon säger att det är viktigt att kalkylera lite. Det här håller Corné och Salomonsson med om och det är tydligt att de tre besitter ledarskapsdiamantens mod vilken innebär att ledaren vågar satsa, ta initiativ och risker (Önnevik, 2010, s.49). Corné och Salomonsson anser att de är spontana i sina idéer och att de många gånger agerar snabbt.

Christmann beskriver sig själv vara spontan beroende på vad det är för en idé och hur mycket tid det finns för den. Ledarskapsdiamantens realism handlar om att ledaren tänker realistiskt av en objektiv karaktär och tar hänsyn till omvärlden i de beslut som fattas vilket alla tre informanter visar tecken på. Realism handlar inte enbart om omvärlden utan också att ledaren skall vara medveten om hur de anställda uppfattar honom eller henne (Koestenbaum, 1994, ss.83-84). Christmann anser att hennes anställda vilka hon hade innan hennes nya anställda såg positivt på henne eftersom hon arbetade aktivt med feedback och för att hon pratade mycket. Nu har hon nya anställda och hon försöker att skapa en positiv bild av sig själv och erbjuder en öppen dialog vilket är viktigt i den tvådimensionella ledarskapsmodellen (Yukl, 2006, ss.59-61). Salomonsson

tror att hans anställda ser honom som en man med stora drömmar medan Corné tycker att det är svårt att veta hur hans anställda ser på honom vilket kan ha att göra med att deras dialog inte är lika öppen som han hade velat.

5.4 Strategier



Struktur

Corné berättar att han anser sig själv vara strukturerad men att han är mindre bra på det när det kommer till uppgifter vilka kräver extrem struktur till exempel bokföring. Han säger sig besitta egenskapen att följa upp saker vilket kan kopplas till McGregors teori X där ledaren utför olika former av kontroll för att styra upp verksamheten och se till att arbetet utförs (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.38-40). Management inom HRM handlar det om ledarens förmåga och möjlighet att observera, utforska samt att följa upp (Lindmark & Örnevik, 2006, ss.10-27). Christmann beskriver sig själv vara mer kreativ än strukturerad men att det beror på situationen, då det är något som kräver struktur ser hon till att upprätta det. Hon har berättat att de inom verksamheten försöker att ha möten varje gång de haft kunder i parken. Enligt det symboliska ledarskapet arbetar ledaren för en stark företagskultur där möten är viktiga för att de skapar möjlighet till att bevara samt förstärka kulturen genom kommunikation och återkoppling av det förflutna vilket också kan vara ett sätt att skapa struktur inom verksamheten (Bolman & Deal, 2005, ss.427-429).

Salomonsson anser sig själv vara ostrukturerad och tycker att det är hans svaghet. För att kompensera det ser han till att han har kollegor omkring sig som är strukturerade samt att planera vilket är en viktig del i det strukturella ledarskapet (Bolman & Deal, 2005, ss.414). Samtidigt betonar Salomonsson att det inte går att arbeta helt utefter ett planerat schema för att vara entreprenör kräver en ständig flexibilitet. Det är någonting som både Christmann och Corné håller med om då det hela tiden dyker upp nya saker vilket kräver problemlösning samt

flexibilitet. Det här med problemlösning är en viktig paragraf inom det situationsanpassade ledarskapet (Blanchard, 2008).

Effektivitet

Angående att skapa effektivitet inom verksamheten anser Salomonsson att det för honom är en aktuell fråga. De har fram till för ett tag sedan varit så att alla inom företaget gör allt men nu håller de på att omstrukturera och att skapa en tydligare arbetsfördelning vilket är en av tyngdpunkterna i det strukturella ledarskapet (Bolman & Deal, 2005, s.75). Kopplingar kan göras till den första utvecklingsfasen i det situationsanpassade där ledaren börjar definiera de anställdas roller samt delegerar ut arbetsuppgifter (Blanchard, 2008). Christmann arbetar mycket med, vad som är viktigt inom det symboliska ledarskapet, återkoppling, granskning av det förflutna och att ha många möten för att skapa effektivitet inom verksamheten (Bolman & Deal, 2005, ss.427-429). Christmann skapar en sorts effektivitet genom att se till de inre behoven utifrån Herzbergs tvåskafsmetod då hon arbetar flitigt med feedback under det dagliga arbetet men också inkluderar de anställda i olika arbetsprocesser (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.36-38). I Cornés tillvägagångssätt för att skapa effektivitet speglas delar från McGregors teori Y. Corné berättar att det är viktigt att ledaren och de anställda litar på varandra och att ledaren uppmuntrar de anställda till att ta egna initiativ, han pratar också om att det är viktigt att skapa en miljö där människor vågar ta initiativ vilket det läggs tyngd vid i de yttre behoven i Herzbergs tvåskafsmodell (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.36-38).

Samarbete

Salomonsson beskriver sitt företag som en platt organisation och trots att han är VD och därmed har det slutgiltiga ordet har han ett nära samarbete med sina anställda. Christmann beskriver sin roll inom verksamheten ur två synvinklar, den ena som VD och den andra som parkledare. Det framgår tydligt att hon tycker att det är viktigt att alla arbetar på samma nivå och att hon inte uppträder som VD hela tiden. Det här visar tendenser till den tredje utvecklingsfasen i det situationsanpassade ledarskapet där ledarskapet kräver ett aktivt lyssnande och där ledaren låter de anställda närvara vid beslut (Blanchard, 2008). Cornés roll i företaget skiljer sig något från Salomonssons och Christmanns då hans mer går ut på att ha översikt över allt vilket för med sig att han undviker att falla ner i detaljerade problem. Kopplingar görs till ledarskapsdiamanten första strategi vision där ledaren tänker på det stora hela istället för detaljerna samt tänker i förväg (Önnevik, 2010, s.45).

Delegering av ansvar

Problematiken med att delegera återges av alla tre informanterna trots att de idag har utvecklat det och blivit skickligare på det. Salomonsson berättar att han måste bli bättre på att delegera ut arbetsuppgifter för att kunna ägna sig mer åt skapandet av visioner. Christmann tyckte att det var

svårt i början och att hon då höll i mycket själv vilket kan kopplas till det eftergivna ledarskapet i den tvådimensionella ledarstilsmodellen (Önnevik, 2010, s.36). Idag har Christmann övergått till ett integrerat chefskap där hon bland annat uppmuntrar sina anställda till att komma med egna förslag och idéer (Önnevik, 2006, s.37). Corné berättar att delegeringsarbetet sker olika i hans två bolag men att de inför varje projekt utser en ansvarig person.

När det kommer till hur mycket ansvar de tre informanterna delegerar ut till sina anställda delegerar både Christmann och Salomonsson ut mycket ansvar och litar på medarbetarna. De berättade att de kan åka iväg på semester och låta de anställda ta hand om verksamheten. Det kan kopplas till McGregors teori Y där ledaren inte behöver vara lika kontrollerande utan kan lita på att personalen utför sitt arbete på ett bra sätt utan deras närvaro (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.39-40). Corné berättar att det inte går att delegera ut för mycket ansvar tyvärr då det är skillnad på att vara delägare och inte. Han menar att det engagemanget är svårt att skapa utan ett delägarskap vilket kan kopplas till McGregors teori X där ledaren inte ger individen eller gruppen något stort eget ansvar (Lindmark & Önnevik, 2006, ss.38-40).

Ledarskapsegenskaper

Salomonsson skulle beskriva sig själv som en energisk, impulsiv och ganska glad ledare. Han hoppas att han är en god förebild för sina anställda men att det finns egenskaper vilka han inte hoppas smittas av sig på de andra och det är bland annat att han är stressad. Christmann beskriver sig själv snäll, trevlig men bestämd med influenser från både den hårdare ledarstilen från Tyskland och den lite mjukare ledarstilen här i Sverige. Hon arbetar mycket med feedback och motiverar sina anställda genom tvåskiftsteorins inre behov som bland annat innebär att låta medarbetarna vara delaktiga och att ledaren arbetar med utvecklingssamtal. Hennes ledarskap visar influenser av ledarskapsdiamantens strategi etik då hon tycker att det är tillfredsställande att utveckla andra människor (Önnevik, 2010, ss.47-48). Det finns influenser av det situationsanpassade ledarskapet då hon väljer tillvägagångssätt utefter individens förutsättningar (Blanchard, Gates & Hersey, 1976).

Corné känner att han vill utveckla sitt ledarskap och att han behöver lära sig att vara tuffare i en del situationer. Han anser sig vara en god lyssnare, empatisk och en människokännare. De egenskaper kan kopplas till den tredje utvecklingsnivån i det situationsanpassade ledarskapet vilket innebär ett aktivt lyssnande för ledaren (Blanchard, 2008). Corné tycker att det är viktigt att vara en god förebild för sina anställda, han använder sig av ett symboliskt ledarskap och uppträder som han vill att medarbetarna skall göra.

De tre informanterna är alla ense om att de har ett stressigt yrke och de har alla tillvägagångssätt för att hantera det. Salomonsson väljer att inte ta med sig arbetet hem, Christmann försöker att ta med mer tid till sig själv och Corné tränar regelbundet. Det kan konstateras att det gäller att finna ett personligt sätt att hantera stressen då alla människor är olika.

6. Slutsats

I det här kapitlet kommer författarnas slutsats att presenteras där frågeställningen besvaras. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

6.1 Frågeställningarna besvaras

Vilka kriterier i de utvalda ledarskapsteorierna är viktiga för unga entreprenörer?

Hur använder och tänker unga entreprenörerna kring ledarskap utifrån författarnas modell för att styra sin personal?

Syftet med den här studien är att studera unga entreprenörers ledaregenskaper samt hur de tänker och agerar när de styr sin personal. Efter att författarna har genomfört den empiriska undersökningen och studerat utvalda teorier kan de konstatera att två av tre informanterna har svarat att de inte har läst något ledarskap men att de ändå använder kända teorier i deras ledarskap. Av det här kan författarna dra slutsatsen att det finns ett starkt stöd i litteraturen för de unga entreprenörernas ledarskapsstilar.

Punkterna i författarnas modell användes av alla tre informanterna men i olika stor grad, därför har modellen inte ändrats efter analysen. Författarna anser att den presenterade teorin har varit relevant för att analysera de tre informanterna. Nedanför presenteras slutsatsen av vilka ledaregenskaper informanterna ansåg vara viktiga utifrån författarnas modell.

- Viktigt med både psykologisk och materiell belöning.
- Möjliggöra för de anställdas utveckling.
- Det går lika bra att lära sig av varandra som att ha interna utbildningar.
- Bra med spontan feedback, skapar motivation.
- Viktigt med en öppen dialog.
- Låt medarbetarna ta egna initiativ och vara delaktiga.
- Undvika en för personlig relation.
- Uppmuntra och hjälpa varandra på arbetsplatsen.
- Delegera arbetsuppgifter utefter varje medarbetares förutsättningar.
- Arbeta aktivt med visioner och mål.
- Våga satsa på nya utmaningar.
- Prata igenom konflikter.
- Viktigt med samarbete och flexibilitet inom organisationen.

Motivation

De tre informanterna är nytänkande, drivs av visioner och att inspirerar andra människor. Då de saknar ledarskapsutbildningar kan slutsatsen dras att det här är egenskaper vilka en entreprenör bör besitta för att nå framgång. Vad gäller belöningssystem anser informanterna att det behövs någon form av belöning utöver löner för att motivera sina anställda. Psykologisk belöning i form av beröm och ansvarstagande är genomgående för alla tre entreprenörer.

Vad gäller slutsatsen kring utbildningar och utveckling inom företaget anser informanterna att det är viktigt att de anställda ständigt får en möjlighet till att utvecklas och få nya ansvarsområden för att på så vis skapa en stimulerad arbetsmiljö. Det är viktigare att lära sig av varandra än att få specifika utbildningar. Slutsatsen av empirin är att spontan och strukturerad feedback är viktig för att utveckla och skapa motivation bland personalen samt att skapa en öppen dialog inom verksamheten. De tre informanterna passar alla in i Lindmarks och Örneviks beskrivningar av HRM och McGregors teori Y.

Hur delaktiga de anställda är i beslutsfattande när det gäller större beslut beror på vilken situation företaget befinner sig i och hur mycket ledarna vågar lita på sina anställda. Alla informanterna svarade dock att alla medarbetare får ta egna initiativ så länge de håller sig inom företagets ramar vilket kan resultera i kreativt tänkande och delaktighet bland de anställda. Att medarbetarna känner delaktighet och att de få ansvar ökar motivationen och skapar på så sätt effektivitet inom organisationen. De tre informanterna anser att det är viktigt att se medarbetarnas förutsättningar när de delegerar uppgifter vilket är i enlighet med Blanchard, Gates och Hersey.

Medarbetare

Alla informanter angav att de försöker att ha en vänskaplig arbetsrelation med sin personal för att skapa trivsel på arbetsplatsen. Det är viktigt med en god relation mellan ledaren och de anställda och att det är tydligt att ledaren är chefen. Alla informanterna tycker att det är viktigt med mentorskap vilket berörs i Koestenbaums ledarskapsdiamant. Relationen kan underlätta vid hanteringen av konflikter för då blir inte ledaren personligt involverad vilket kan inträffa då han eller hon har en kompisrelation till sina anställda. När en konflikt uppstår är det betydelsefullt att alla parter pratar igenom problemet samt kommer fram till en lösning. För att undvika konflikter bör det ske en öppen dialog inom verksamheten samt uppmärksamma den enskilda individen i enlighet med Yukl. För att skapa en vi-känsla och en gemenskap inom verksamheten är det av stor vikt att alla uppmuntrar och hjälper varandra på arbetsplatsen men att de hitta på aktiviteter utanför arbetet. När det kommer till delegering kan författarna dra slutsatsen att ledaren bör delegera ut arbetsuppgifter utifrån varje medarbetares förutsättningar.

Visioner & Mål

Den empiriska undersökningen redovisar att för en verksamhet skall fungera är det nödvändigt

att kommunikationen fungerar bra. Den kan se ut på olika sätt men det bör vara en öppen dialog mellan ledaren och medarbetarna. Det är viktigt att arbeta med visioner och mål för att verksamheten skall kunna växa och utvecklas. En förutsättning för den utvecklingen är att entreprenören är risktagande samt har en egenskap av att inte vara rädd för att testa någonting nytt. De tre informanterna besitter ledarskapsdiamantens mod vilken innebär att ledaren vågar satsa, ta initiativ och risker. De här i enlighet med Koestenbaums teori.

Strategier

Författarna kan dra slutsatsen att det inte alla gånger krävs extrem struktur av en ledare då det alltid finns en möjlighet att få hjälp med det från andra håll till exempel från medarbetare. Däremot är det nödvändigt att vara flexibel då det alltid dyker upp nya företeelser.

För att lyckas skapa effektivitet i en verksamhet är det viktigt att ledaren motiverar sina anställda genom att arbeta med feedback, vilket leder till att de anställda trivs med sitt arbete och därmed arbetar på ett effektivt sätt.

Författarna kan konstatera att det är nödvändigt med samarbete inom en verksamhet för att uppnå framgång men att det trots det är VDN som har det slutgiltiga ordet. För att uppnå ett bra resultat krävs det av ledaren att hon eller han delegerar ut uppgifter och ansvar till de anställda. De här delarna är relevanta i ett arbete med HRM .

6.2 Förslag till vidare forskning

Studiens påverkan ur ett akademiskt perspektiv är att andra forskare kan använda studien som referens eller vidareutveckla den för vidare forskning. För entreprenörer är studien en hjälp för att utveckla ett tankesätt och en möjlighet till att utveckla sin ledarstil.

Efter avslutad studie kan författarna konstatera att det finns stora möjligheter till vidare forskning kring ämnet. Det hade varit intressant att studera ämnet ur ett medarbetarperspektiv för att på så vis få en vidare syn kring hur entreprenörers ledarskapsegenskaper uppfattas.

Det hade varit intressant att studera ledare på större företag för att ta reda på om de medvetet använder sig av kända ledarskapsteorier. Författarna tycker att det hade varit fascinerande att ta reda på hur de ledarna har använt sig av teorierna för att utveckla och finna sin egna personliga ledarstil.

Källförteckning

Alvesson, M & Svenningsson, S (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

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

Baldoni, J. (2010). [Elektronisk] Symbolic Leadership. *Make work meaningful*, 26 maj. Tillgänglig: <http://mwm.rypple.com/2010/05/26/symbolic-leadership/> Sökord: Symbolic Leadership. [2011-04-13]

Barney, J.B (2004). [Elektronisk] Introduction: William Ouchi's Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, November, Vol. 18. Nr. 4, ss106-107, 2s. Tillgänglig: Business Source Premier. Sökord: William Ouchi. [2011-04-28]

Blanchflower, D.G. & Oswald, A.J. (2007). [Elektronisk] What makes a young entrepreneur? *Google Scholar*, 24 oktober. Tillgänglig: <http://www.dartmouth.edu/~blnchflr/papers/Youth%20Entrep%20paper.pdf> Sökord: young entrepreneur. [2011-04-04]

Blanchard, K.H. (2008). [Elektronisk] Situational Leadership. *Leadership Excellence*, 1 maj, Vol. 25. Nr. 5, s.19-19, 1s. Tillgänglig: Business Source Premier. Sökord: Situational Leadership. [2011-04-12]

Blanchard, K.H. & Hersey, P. (1996). [Elektronisk] Great ideas revisited. *Training & Development*, 1 januari, Vol. 50. Nr. 1, s.42, 6s. Tillgänglig: Business Source Premier. Sökord: Leadership. [2011-04-12]

Blanchard, K.H., Gates, P. & Hersey, P. (1976). [Elektronisk] Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach. *Educational Leadership*, 1 februari, Vol. 33. Nr. 5, s.348, 7s. Tillgänglig: Academic Search Premier. Sökord: Situational Leadership. [2011-04-12]

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Czarniawska, B. (2009) *Narratives in Social Science Research*. 2. uppl. SAGE Publications

Emdén, F. (2011). [Elektronisk] Nu tar 80-talisterna över. *Chef*, 14 mars. Tillgänglig: sökord: 80-talister. Nu tar 80-talisterna över. [2011-04-05]

Farhoudi, S. (2011). [Elektronisk] Behov av unga chefer väntas växa. *Unt*, 31 januari. Tillgänglig: Ekonomi. Behov av unga chefer väntas växa. [2011-02-07]

- Fürth, T. (2010). [Elektronisk] 80-talisterna som chefer. *Ledarna*, 27 januari. Tillgänglig: Nyheter. Omvärldsnyheter. [2011-02-08]
- Fürth, T. (2011). [Elektronisk] Så är framtidens chef. *Ledarna*, 2 februari. Tillgänglig: Nyheter. Omvärldsnyheter. [2011-02-08]
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Ny, svensk utg. Lund: Studentlitteratur
- Hertzberg, L. (2007). [Elektronisk] Svårt för unga att klara konkurrensen. *Sunt liv*, 11 juni. Tillgänglig: Teman. Artiklar om det här med ålder. Svårt för unga att klara konkurrensen. [2011-02-07]
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2010). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1:3. uppl. Malmö: Liber
- Kirby, D.A. (2003). *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill
- Koestenbaum, P. (1994). *Ledarskapsdiamanten*. Lund: Studentlitteratur
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. 2. uppl. California: Sage Publication, Inc
- Myrén, K. (2011). [Elektronisk] Unga nobbar jobb som chef. *IDG*, 25 januari. Tillgänglig: <http://mobil.idg.se/2.1085/1.364861> [2011-03-16]
- Oxford University Press (2001). [Elektronisk] Theory X and Theory Y. *Dictionary of Human Resource Management*, ss. 363-364, 2 s. Tillgänglig: Business Source Premier. Sökord: Douglas McGregor och management. [2011-04-12]
- Oxford University Press (2001). [Elektronisk] Theory Z. *Dictionary of Human Resource Management*, s. 364, 1/3 s. Tillgänglig: Business Source Premier. Sökord: Theory Z. [2011-04-29]
- Roxvall, A. (2010). [Elektronisk] Draknästet ger draghjälp. *E24 entreprenör*, 2 maj. Tillgänglig: http://www.e24.se/entreprenor/draknastet-ger-draghjalp_2021291.e24 Sökord: ökat intresse för unga entreprenörer. [2011-04-04]
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. 4. uppl. Studentlitteratur
- TV4 nyheter (2011). Fler seniorer rekryteras. [TV-program] TV4 18 februari

Western Libraries. (2011) Biography – Frederick I. Herzberg. Tillgänglig:
<http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html> [2011-05-09]

Wihlborg, A. (2008). [Elektronisk] Generationsväxling - unga, hungriga och på frammarsch.
Kick-off, 3 september. Tillgänglig: Artikelarkiv. Sökord: generationsväxling. [2011-02-07]

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder – Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur AB

Önnevik, T. (2006). *Human resource management – organisationens hjärta*. Lund:
Studentlitteratur AB

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@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA