

Urbana studier
Malmö Högskola



Tillväxt i småföretag

- Utifrån ett medarbetarperspektiv

- Med exempel från ett småföretag

Kandidatuppsats i Ledarskap & Organisation, 61-90 hp

Författare: Fatmir Maloku – 860720, ico06028@student.mah.se
Katarina Klein – 870125, cas08019@student.mah.se

Handledare: Anders Edvik

Examinator: Jonas Lundsten

2012-01-12

Förord

Vi vill börja med att framföra ett stort tack till Tacticus, som med öppna armar låtit oss ta del av deras företag. Ett stort tack till respondenterna som tagit sig tid och för deras engagemang och öppna bemötande. Vi vill även framföra ett tack till vår handledare, Anders Edvik, som hjälpt oss och väglett oss under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi tacka Skender Maloku för att ha korrekturläst uppsatsen.

Fortsatt trevlig läsning!

Fatmir Maloku & Katarina Klein

Sammanfattning

Titel: Tillväxt i småföretag, utifrån ett medarbetarperspektiv

Nivå: Kandidatuppsats i Ledarskap och Organisation III, 15 hp

Författare: Fatmir Maloku & Katarina Klein

Utgivningsår: Ht 2011

Handledare: Anders Edvik

Problemområde: Sammanfattningsvis beskriver tidigare studier kring tillväxt i småföretag, hur man ska förbereda sig inför en kommande förändring och hur man bäst handskas med denna. Dock studeras detta utifrån ett företagsperspektiv. Därför finns det intresse att lyfta fram medarbetarnas upplevelser.

Syfte: Syftet med föreliggande studie är att få en förståelse av hur tillväxt i ett småföretag upplevs utifrån ett *medarbetarperspektiv*.

Uppsatsens bidrag: Bidraget av denna studie är en förståelse av medarbetarnas upplevelser av tillväxt i småföretag.

Metod: Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats och har använt oss av semi-strukturerade intervjuer på 11 respondenter. Vidare har vi använt oss av tillvägagångssättet grundad teori, för att på lämpligaste sätt besvara vår frågeställning.

Resultat: Den röda tråden genom studien är att medarbetarna på en pratnivå är positivt inställda till tillväxten, men man upplever oro inför de förändringar som det innebär för framtiden. Risken är att tillväxt medför förändringar som skapar ett mer formellt och uppdelat företag där nuvarande företagskultur inte förs vidare.

Vidare forskning: Det hade till en början varit av intresse att göra en komparativstudie med ett annat företag inom samma bransch. Ett annat förslag är att inom en snar framtid återvända till företaget och jämföra med resultatet som vi har fått idag.

Nyckelord: Tillväxt, Småföretag, Medarbetarperspektiv

Abstract

Titel: Growth in small businesses

Level: Bachelor in Leadership and Organization

Authors: Fatmir Maloku & Katarina Klein

Realease: Autumn 2011

Advisor: Anders Edvik

Problem: Previous studies on growth in small businesses, include how to prepare for an upcoming change and how to best deal with it. However, this is studied from a business perspective. Therefore, there is interest in highlighting employees' experiences.

Purpose: The purpose of this study is to gain an understanding of how growth of a small business is perceived from an employee perspective.

Design/Methodology/approach: We have chosen to use a qualitative approach and semi-structured interviews of 11 respondents. To answer our question we have used the grounded theory approach.

Originality/value/contributions: The Contribution of this paper is the understanding of employees' perceptions of growth in small businesses.

Results: The conclusion of this study show that employees at a speech level are in favor of growth, however there are perceived concerns about the changes that it implies for the future. The risk is that growth involves changes that create a more formal and divided company where current corporate culture is not passed on.

Further Research It is initially of interest to undertake a comparative study with another company within the same industry. A second proposal is that in the near future return to the company and compare with the response we acquired during the paper.

Keywords: Growth, Small businesses, Employee perspective

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.1.1 Verksamhetsbeskrivning.....	2
1.1.2 Verksamhetsstruktur	2
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 SYFTE.....	5
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.5 AVGRÄNSNING	5
2. TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 FÖRETAGSKULTUR UTIFRÅN ETT TILLVÄXTPERSPEKTIV	6
2.1.1 Subkultur.....	6
2.1.2 Påverkningsfaktorer & framgång	7
2.2 INTERN KOMMUNIKATION UTIFRÅN ETT TILLVÄXTPERSPEKTIV	9
2.2.1 Medarbetare och intern kommunikation	9
2.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR UTIFRÅN ETT TILLVÄXTPERSPEKTIV	11
3. METOD.....	13
3.1 VALT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
3.2.1 Grundad teori.....	14
3.2.2 Val av respondenter.....	15
3.3.3 Intervjuguide.....	15
3.4 VALIDITET & RELIABILITET	16
3.4.1 Tolkning och reflektion	17
3.4.2 Etiska övervägande.....	17
4. RESULTAT AV STUDIEN - EN EMPIRISK ANALYS	18
4.1 TILLVÄXT OCH FÖRETAGSKULTUR	18
4.1.1 Nyanställning.....	20
4.1.2 Subgrupper	21
4.2 TILLVÄXT OCH INTERN KOMMUNIKATION	21
4.3 TILLVÄXT OCH ORGANISATIONSSTRUKTUR	22
5. SLUTSATS	26
5.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	27
7. REFERENSLISTA.....	28
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE 1	31
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE 2	32

1. Introduktion

I nedanstående kapitel presenteras först bakomliggande intresse för studien samt val av företag. Därefter förs en problemdiskussion och vidare presenteras studiens syfte, problemformulering samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle pratas det ständigt om förändringar, en sådan förändring är begreppet *tillväxt*. Ett mycket omtalat och intresseväckande område är *tillväxt i småföretag*. Småföretag kan definieras som företag som består av 0 till 49 anställda. Dessa utgör 99 procent av alla företag i Sverige och tillsammans har de över en miljon anställda (Jedekog & Lugnet, 2011).

Vi röjer vägen för entreprenörer och företag /.../ för en hållbar tillväxt (tillvaxtverket.se)

Det finns med andra ord ett allmänt ”*prat*” kring tillväxt i småföretag, som vi vill lyfta fram. Småföretag är en stark och mycket väsentlig faktor för den svenska ekonomin (Johansson et. al, 2006). Därför hör man ofta politiker framhäva småföretagen som samhällets hjältar och stora diskussioner förs kring hur man ska underlätta för en ökad tillväxt (Mattsson, 2001). Det finns således ett ”*politiskt prat*” kring småföretag och tillväxt.

Det andra ”*pratet*” är från företagarna själva som lyfts fram från olika företagsförbund, där syftet är att öka förståelsen för småföretagarens roll i samhällsutvecklingen (ff.se). Dessa förbund tar årligen fram remisser och rapporter, där samtliga är presenterade utifrån ett företagarperspektiv.

Vi driver småföretagares viktigaste frågor (ff.se)

När småföretag expanderar och befinner sig i en tillväxtfas står de inför en mängd utmaningar. Detta brukar oftast förknippas med organisatoriska utmaningar som ledningen måste handskas med. Allt för ofta sker det att företagarna bortser från de anställda. De anställda är inte bara en grund till hela företagets tillväxt, utan även en framgångsvariabel när det kommer till de anställdas acceptans och engagemang (Fäldt, 2010).

Oavsett var ”*pratet*” kommer ifrån, ligger fokus på företagaren. *Men hur upplever medarbetarna tillväxten och hur ser det ut i praktiken?* Av denna anledning finner vi intresse i hur de anställda upplever när det lilla företaget drastiskt växer.

1.1.1 Verksamhetsbeskrivning

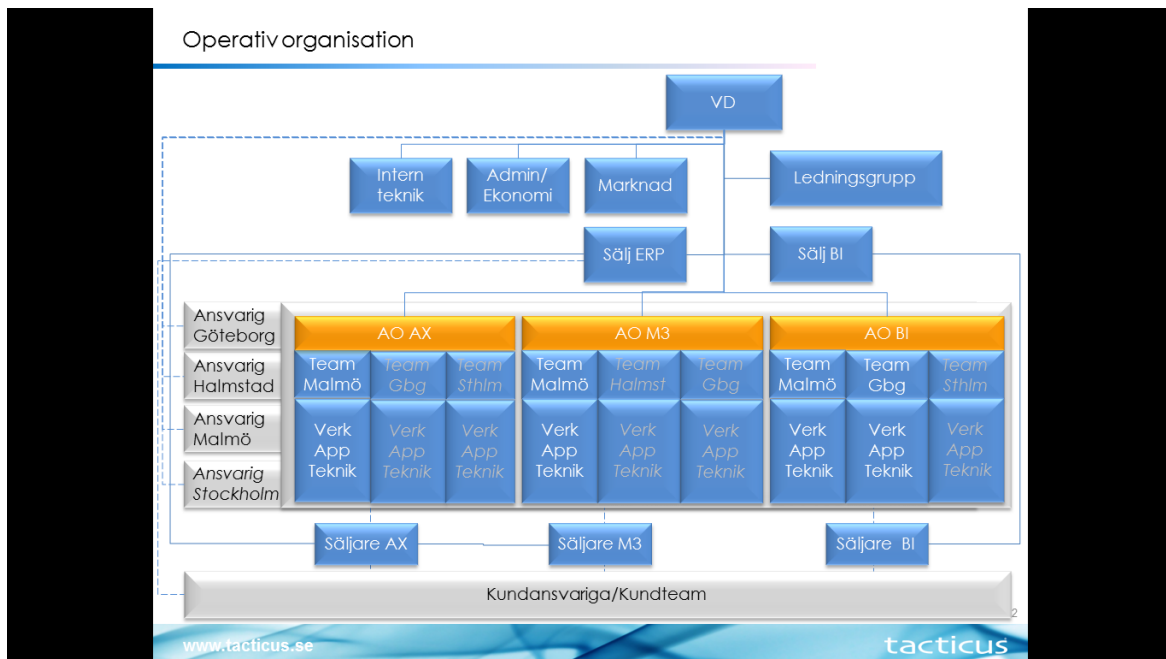
Tacticus är ett konsultbolag inom verksamhet och affärssystem. De har sedan starten år 2006 vuxit till att bli ett av Sydsveriges ledande och snabbast växande konsultbolag inom affärssystem. Deras kunder representerar Sydsveriges största handels-, industri- och distributionsföretag. Deras affärsidé innebär att hjälpa företag att identifiera och genomföra verksamhetsförbättringar med hjälp av affärssystem. De drivs av en stark entreprenörsanda som karakteriserar ett dynamiskt och växande företag. (tacticus.se)

Vår företagskultur präglas av öppenhet, glädje, kreativitet och framåtanda /.../ viktigt med en stark vi-känsla (tacticus.se)

För Tacticus är det viktigt med en stark samhörighet hos samtliga medarbetare. Eftersom man som konsult arbetar en hel del ute hos kund försöker man uppnå samhörighet genom bland annat gemensamma aktiviteter. (tacticus.se)

1.1.2 Verksamhetsstruktur

Tacticus har sedan år 2006 växt från att vara 16 anställda till att år 2010 vara 36 anställda. År 2009 rekryterade företaget in en extern VD, som idag beskriver organisationen som en plattorganisation med en stark kundfokus. Idag består företaget av 50 anställda. Företaget har gått från att vara en enkel strukturform till att idag börja ta form av en mer komplex organisationsstruktur.



Figur 1: Tacticus egna organisationsstruktur, (2011)

De anställda på Tacticus äger nästan 50 procent av företaget i form av aktier och målsättningen är att inom 3 år växa dubbelt så stora när det gäller antalet medarbetare. Vidare har medarbetarna själva arbetat fram en unik lönomodell som innefattar övergripande: - En fast lön, - En bonus del (individuell), - Företagsgemensamlön¹. Idag finns Tacticus kontor i Malmö (huvudkontor), Halmstad, Göteborg och inom snar framtid även i Stockholm.

¹ Informationen är hämtad från en företagspresentation.

1.2 Problemdiskussion

Eftersom vi lever i en föränderlig omvärld, är organisationer i ständigt behov av att anpassa sig. De ökade påtryckningarna från omgivningen tvingar företag att göra drastiska ändringar, där de konfronteras att göra förändringar i strategi, struktur, process och kultur (Armenakis, 1993). När en förändring sker, oavsett om den är planerad eller oplanerad, påverkas hela verksamheten. Det krävs därför att företagets samtliga medlemmar har en gemensam förståelse kring processen och dess förhållande till situationen (Fäldt, 2010).

Tillväxtverket är en myndighet som tillhör näringsdepartementet och har under de senaste åren gjort noggranna undersökningar kring små och medelstora företag. Två intressanta publikationer har offentliggjorts med bara några års mellanrum (tillvaxtverket.se). Den första rapporten skriven av Levin & Weström (2003) försöker att belysa tillväxtmönstret i småföretag. Resultatet visar på vilka tillväxthinder samt utmaningar som företagen upplever, såsom tidsbrist, myndigheters krav, konkurrens och kommunikation. Den andra studie som Jedeskog & Lugnet (2011) lagt fram har med hjälp av tidigare enkätundersökningar samt egna, identifierat tillväxtmöjligheter och hinder för svenska små och medelstora företag. Mycket av problemen diskuteras utifrån ett externt perspektiv, såsom institutionella regleringar och dess påverkan på företagen.

De senaste 25 åren har små och medelstora företagens tillväxt varit ett centralt ämne, som i sig rymmer många olika aspekter. Davidsson et. al (2001) har i sin studie mellan 1986-1996, studerat vilka negativa och positiva konsekvenser småföretagare trodde sig bemöta vid en tillväxt. Fokus låg bland annat på arbetsinnehåll, ekonomi samt anställdas trivsel. Resultatet visade på att företagen var positivt inställda till tillväxt och det förknippades samman med förbättring. Däremot något som tydde på en negativ konsekvens var de anställdas trivsel, då företagaren var rädd att den informella samhörigheten och trivseln skulle försvinna av en tillväxt. I denna rapport har Davidsson et al. (2001) även samlat andra tidigare studier kring hur tillväxt påverkar småföretag, utifrån företagarens perspektiv.

Sammanfattningsvis beskriver tidigare studier kring tillväxt huruvida man ska förbereda sig inför en kommande förändring och hur man bäst handskas med denne. Dock framhävs och studeras det utifrån företagarens perspektiv. Kunskap och personal betraktas mer och mer som företagets mest kritiska resurs (Bang, 1994). Därför kan det anses vara relevant för ägarna att se hur medarbetarna upplever tillväxt.

Det är även intressant att betrakta det utifrån ett medarbetarperspektiv eftersom vi kan konstatera att mängder av undersökningarna är gjorda utifrån ett företagsperspektiv. Resultatet tyder på att de vanligaste utmaningarna vid en expansion har externt fokus, detta kan å andra sida bero på att de flesta rapporter är sammanställda utav myndigheter som har stort intresse av den externa miljön. En annan verklig risk med tillväxt är att den goda informella atmosfären går förlorad, som i sin tur kan inverka negativt på företaget. Därför kan det vara relevant att studera detta utifrån ett inifrånperspektiv, det vill säga utifrån ett medarbetarperspektiv.

1.3 Syfte

- Syftet med föreliggande studie är att få en förståelse av hur tillväxt i ett småföretag upplevs utifrån ett *medarbetarperspektiv*.

1.4 Problemformulering

- Hur upplever medarbetarna tillväxt i företaget?

1.5 Avgränsning

Eftersom området är brett, komplext och med många påverkningsfaktorer har vi valt göra en studie på ett företag som befinner sig i en tillväxtfas. Vi har valt att betrakta faktorer som sker internt och utifrån ett *medarbetarperspektiv*. Vidare har vi valt att studera en ingång till hur medarbetarna upplever tillväxt utifrån tre olika teoretiska begrepp: *Företagskultur, intern kommunikation samt organisationsstruktur*. Det var viktigt att medarbetarna i studien kunde relatera eller associera begreppen till sin egen situation, därför valde vi att hämta begreppen utifrån det som framgick från intervjuerna. Detta för att i senare skede kunna besvara syftet och få en förståelse för hur tillväxt upplevs av medarbetarna. En mer utvecklad diskussion kring val av teori förs i vårt metodkapitel.

2. Teoretisk referensram

I nedanstående kapitel presenteras val av teorier som är relevanta för denna studie och kommer ligga till grund för en senare analys.

2.1 Företagskultur utifrån ett tillväxtperspektiv

Forskare har under många år försökt att definiera begreppet företagskultur och det finns flera olika definitioner. En av orsakerna kan vara som Bang (1994) påpekar att kultur innebär något abstrakt. Antropologen Goodenough (1971) beskriver kultur som ett system, där man måste inneha kunskap om eller tro på, för att det ska bli accepterat av medlemmarna. Det stora intresset för företagskultur spred sig på 1990-talet, där många företagare såg kulturen som en stark tillväxtfaktor. Företagskulturen bidrar till utveckla gemenskap som gör att medlemmarna kan kommunicera, samarbeta, visa engagemang och lojalitet till företaget (Bang, 1994).

Schein (1984) menar på att kulturen hjälper organisationen att lösa interna integreringsproblem. Alvesson (2009) menar å andra sidan på att i yngre och mer innovativa kunskapsintensiva företag tycks det finnas ett större intresse för kultur än i många mogna rationaliseringsinriktade företag. Det anses att många It-företag ofta utvecklar egna, speciella företagskulturer (Alvesson, 2009). Vidare beskriver (Alvesson, 2009) att under perioder av förändring får kulturen väldigt mycket uppmärksamhet. Bang (1994) menar på att handlingsmönster kan etableras både formellt och informellt, där rutiner och ceremonier upprätthåller företagskulturen eftersom det upprepas år efter år med samma innebörd.

Alvesson (2009) beskriver att ju mer en anställd kan identifiera sig med företaget, desto starkare utvecklas kulturen. På så sätt menar Alvesson (2009) att människor ser sig själva som ett "vi" och upplever en form av tillhörighet, en så kallad medlemskänsla. Om företagets identitet däremot inte är uttalad menar Alvesson (2009) att människor söker sig till andra alternativ, såsom avdelningar, team, projekt eller yrkestillhörighet. Det kan i sin tur leda till att större splittringar inom företaget sker, såsom subgrupper. Bang (1994) menar på att det tar tid att bygga upp en gemensam förståelse eller verklighetsuppfattning. Vidare menar han på att det är lättare i en mindre organisation än i en stor, då det i en större organisation oftast bildas subkulturer.

2.1.1 Subkultur

Van Maanen och Barley (1984-1985) menar på att det inom en organisation alltid finns grupper med liknande bakgrunder och professionell tillhörighet som har mer gemensamt.

Eftersom kultur är svårt att bibehålla är det lätt hänt att det skapas segmentering mellan medarbetarna (Alvesson, 2009).

Parker (2000) beskriver tre olika källor till att subgrupper bildas:

1. **Rumsliga och funktionella:** Som oftast förknippas med geografiska lägen och arbetsfunktioner.
2. **Generationsmässiga:** Förknippas med ålder på medarbetarna samt tid i företaget.
3. **Yrkesmässiga:** Beroende på kompetens och bakgrund.

Jacobsen (2005) menar på att i samband med förändring är det vanligt att lyfta fram styrkan och enheten i kulturen. Vidare beskriver Jacobsen (2005) att företag som kännetecknas av en stark och gemensam kultur blir ofta företaget mer än bara en arbetsplats. Medarbetarna syn på företaget är något som man uppskattar och är villig att kämpa för att bevara. Ett problem som kan uppstå när ett företag har en starkt och enhetlig kultur är att den ofta kan bli ett hinder vid en eventuell förändring, det vill säga att det inte överensstämmer med medarbetarnas uppfattning. Vidare menar Jacobsen (2005) att detta kan leda till motstånd inom företaget, det är av den anledningen viktigt att hantera kulturen på rätt sätt.

Jacobsen (2008) behandlar ämnet rekrytering och demografi som orsaker till att subkulturer bildas i en organisation. Han menar på att det är av stor vikt att bedöma vilka kvalifikationer de sökande har och hur de passar in i organisationen. Detta bör arbetsgivaren ta hänsyn till eftersom medarbetarens personliga egenskaper och den sociala sammansättningen är viktiga för hur företagskulturen kommer att utvecklas. Ahrens (2005) är inne på samma spår och poängterar att det är av stor vikt att medarbetare som rekryteras under en expansion klarar av att växa med uppgiften då det höga tempot inte tillåter de att arbeta passivt eftersom detta påverkar drivkraften.

2.1.2 Påverkningsfaktorer & framgång

Många företag har belönings- och karriärsystem, som både kan vara formella genom att de får lön efter hur de värderas eller informella genom att de anställda belönas spontant. Dessa system kan enligt Bang (1994) hjälpa till att upprätthålla kulturen. Företagskultur kan å andra sida också påverkas utav företagets fysiska utformning. Det kan därför vara väldigt betydande hur rummen är utformade och hur umgängesformen ser ut (Bang, 1994).

Schein (1985) menar på att det finns det fem faktorer som påverkar företagskulturen:

1. Organisationens utformning & struktur:

Detta ämnar belysa företagets struktur, det vill säga indelning av avdelningar, funktionsområden och ansvarsområden. Här avser man att se om företaget är funktionsindelad, divisionsindelad eller matrisorganiserad. Strukturen i företaget kan påverka kulturen genom att medlemmarna får en annan uppfattning av företaget.

2. Organisationens system och rutiner:

Detta avser de synliga delarna i företaget, det vill säga de dagliga, veckovisa och årliga rutiner. Dessa system och rutiner ska hjälpa till att minska osäkerheten för medlemmarna. Därför är medlemmarna ofta ovilliga att överge befintliga system om de inte ersätts med liknande uppbyggnad och varaktighet.

3. Utformning av kontor och byggnader:

Detta avser den fysiska utformningen som kunder, nyanställda och besökande möter. Denna utformning påverkar det första intrycket men även medlemmarnas uppfattning av företagets verklighet över en tid. Exempelvis påverkar ett öppet kontorslandskap direkt chanserna med en öppen kommunikation mellan medarbetarna.

4. Viktiga händelser, personer, myter och historier:

De historier som berättas runt i företaget kan utvecklas till myter, som kan komma att stärka kulturen. Här kan även ledaren förmedla hur de vill att arbetsplatsen ska verka genom att sprida historier.

5. Formella förklaringar om filosofi:

Detta är uttalande och förklaringar om hur företaget ska se ut och detta visar sig ofta i årsberättelser, företagstidningar och strategier. I denna del kommer inte hela företagskulturen fram, utan endast det man väljer att offentliggöra.

Alvesson (2009) understryker att kulturen är central ur många aspekter av företaget. Då det präglar hur människor tänker, känner och reagerar på idéer och föreställningar som anses vara gemensamma för företaget. Därför är detta en mycket väsentlig del i en tillväxtfas då det sammanflätar individernas respons på företagets utveckling.

2.2 Intern kommunikation utifrån ett tillväxtperspektiv

En definition av intern kommunikation är följande:

Intern kommunikation är budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål (Strid, 1999:77)

Strid (1999) påstår att det finns skillnad på intern kommunikation i form av *formell* och *informell kommunikation*. Larsson (2001) instämmer och menar att den formella kommunikationen är beroende av strukturen i organisationen som innebär att det som kommuniceras blir utfört. Den informella kommunikationen blir då samspelet mellan medarbetarna som sker utanför det formella och som även blir den dominerande kommunikationskanalen.

Erikson (2005) beskriver intern kommunikation utifrån tre olika organisationer:

- **Den toppstyrda Organisationen:** Här är kommunikationen centraliserad och reglerad, här finns inte utrymme för återkoppling eller reaktion. Medarbetarnas roll i kommunikationsprocessen är väldigt liten och kommunikation sker oftast vid ordergivning och reglering av verksamheten.
- **Den delegerade Organisationen:** Arbetsledningen och mellanchefer strävar efter en mer jämlik kommunikation och gör det möjligt för dialog med medarbetarna. Däremot saknas full öppenhet och interna dialogen är fortfarande delad mellan chef och medarbetare.
- **Ömsesidigt ansvar:** Den tredje typen av organisation formas av ömsesidigt ansvar där kommunikationen sker utan onödig formalia och det finns dialog mellan ledning och medarbetare. Detta innebär att ledningen lämnar ifrån sin makt och kommunikationens gränser mellan intern och extern kommunikation försvinner. Däremot krävs medarbetarna på informationsansvar från verkligheten utanför företaget. Detta bidrar till att insikten ökar hos individen och företaget.

Vidare visar Larsson (2001) sambanden mellan formell och informell kommunikation då bristen på tillräckligt med formell kommunikation leder till större informell kommunikation och detta gäller även på motsatt håll.

2.2.1 Medarbetare och intern kommunikation

Argyris (1999) menar på att informationen som förs fram måste vara konkret, konsistent och tillgänglig. Information behövs dels för att fatta beslut, men även ur medarbetarens synvinkel

för att betrakta den egna arbetsprocessen. Dessa arbetsprocesser ställer mer krav på att rätt kunskap finns hos medarbetarna och detta kräver att de innehar större mängd information (Strid, 1999).

Strid (1999) delar in information i två olika kategorier:

- Den första kategorin innefattar ett enkelt informationsflöde, det vill säga om vad som ska göras och hur det ska göras. Denna sker oftast vertikalt via de formella kanalerna och även om den betecknas som enkel kan den ibland uppfattas som svår.
- Den andra kategorin av information har i syfte att **skapa deltagande** samt **engagemang**. För att åstadkomma detta krävs det att man har kunskap om verksamheten och engagemang själv.

Enligt Heide et. al (2005) är kommunikationen optimal när organisationsmedlemmarna får klar, kontinuerlig och fullständig information. Detta möjliggör för individen att förstå organisationen, förutsäga förändringar och anpassa sina aktiviteter efter utvecklingen. (Heide et. al 2005) Men i verkligheten ser kommunikationen ofta annorlunda ut då de anställda klagat över bristen på information, chefernas ovilja att lyssna på de och att besluten inte kommuniceras ut eller att de får för mycket information (Heide et. al 2005). Vidare beskriver Heide et. al (2005) antagandet att i samband med organisationens tillväxt försvåras koordinationsproblemen och organisationsmedlemmarna blir tvungna till att använda mer av deras arbetstid för att kommunicera.

2.3 Organisationsstruktur utifrån ett tillväxtperspektiv

Mintzbergs (1979) förändringsperspektiv beskriver hur organisationer har en relativ formaliserad struktur när den etableras. Då organisationen är liten och består av ett fåtal personer koordinerar arbete genom en direkt kommunikation och arbetsdelningen är tämligen oklar och flytande. Ledarna i företaget är oftast även grundarna till företaget. De administrativa systemen är ofta svagt utvecklade och det finns bara ett fåtal regler och rutiner. Det vill säga att det handlar om människor som arbetar tillsammans på ett mycket informellt sätt.

Vidare menar Jacobsen(2005) när en organisation växer blir det fler människor att förhålla sig till och då uppstår behovet av system och rutiner för att koordinera arbetet. Med andra ord så växer ett mer formellt arbetssätt fram. När tillväxten i organisationen blir ännu större uppstår större behov av att formalisera verksamheten. Detta innebär att regler och rutiner växer fram. Här utvecklas också olika nivåer av chefer, samtidigt som administrativa uppgifter blir allt mer omfattande (Jacobsen, 2005). När organisationen försätter att växa blir systemen enligt Mintzberg (1979) ofta mer komplicerade, vilket gör att hierarkierna som skapats blir tämligen svåra att hantera (Jacobsen, 2005). Då uppstår behovet att delegera ansvar och fler enheter som i stort sätt är självständiga, organisationen genomgår en divisionaliseringsfas (Jacobsen, 2005).

I en divisionaliserad organisationsform ligger fokus på hur de olika avdelningarna samordnas och styrs (Jacobsen, 2008). Fligstein (1985) menar på att denna struktur används av organisationer som ägnar sig åt olika verksamheter eller samma verksamhet men olika marknader. Divisionerna drivs som separata delar inom företaget, där divisionscheferna har delegerad beslutsmyndighet och resultatansvar. På grund av den komplexa strukturen menar Jacobsen (2008) på att ett viktigt sätt att samordna är att standardisera resultat som varje division ska uppnå. Jacobsen (2008) beskriver för- och nackdelar:

- **Fördelar:** Att delegeringen av beslutsmyndighet bidrar till förutsättningar för bättre marknadsanpassning och synliggör deras bidrag till lönsamheten.
- **Nackdelar:** Att de olika divisionerna kan prioritera divisionens mål istället för företagets gemensamma mål. Även styrning och koordinering kan försvåras på grund av den frihet divisionerna har.

Jacobsen (2008) beskriver att en divisionaliserad struktur kan innefatta olika gestalter, en är den professionella byråkratin. Denna byråkrati beskriven av Mintzberg (1983) innebär att

medarbetarna har stor beslutsmyndighet samt handlingsfrihet i det vardagliga handlandet. De består av professionella individer som innehar de kunskaper och färdigheter som krävs för att lösa uppgifter (Mintzberg, 1983). Denna arbetsform bidrar till snabbare problemlösning, handläggning och bra arbete. Nackdelar är att denna form kan leda till rivalitet och konflikter mellan olika yrkesgrupper, som skapar samarbets- samt styrproblem (Mintzberg, 1983). Vidare påpekar Jacobsen (2008) nödvändigheten med stödfunktioner som är knutna till ledningen, för att bestämma ramvillkor och fastställer riktlinjer för aktiviteter i organisationer.

Mintzberg (1983) beskriver ett antal livsfaser som organisationer går igenom vid *tillväxt*. Där kontinuerlig tillväxt bidrar till ett större behov av att förändra strukturen. Förändringen sker ofta i olika faser där varje fas följs av en kris, för att kunna gå in i en ny och mogen fas.

När det gäller den fysiska utformningen i företaget menar Jacobsen (2008) att det på senare tid har det blivit allt vanligare med öppna kontorslandskap, istället för de traditionella kontorsrummen, som varje enskild individ har. Detta är till för att skapa team och arbetsgrupper som leder till flexibilitet, där medarbetarna får ta den arbetsplats som är ledig för dagen på kontoret.

3. Metod

I detta kapitel förs en diskussion kring valt tillvägagångssätt samt insamling av data. Vidare presenteras val av respondenter, studiens utformning samt studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Valt tillvägagångssätt

För att kunna uppnå syftet med studien har vi valt en kvalitativ ansats. Vi valde att endast fokusera på medarbetarna, det vill säga utifrån ett *medarbetarperspektiv*. Perspektivet var utforskat och det blev svårt att relatera till teorier som skulle ge vetenskapligt stöd. För att vi skulle finna rätt väg till målet valde vi att använda oss av en mer explorativt angreppssätt (Bryman & Bell, 2005). Utifrån detta strategival kunde vi utforska det valda området på effektivaste sätt. Hartmann (2001) menar på att för att rättfärdiga teorier krävs olika metoder, vanligt är den deduktiva eller den induktiva metoden.

Den *renodlade deduktiva* metoden var aldrig intressant för oss, eftersom det förutsätter att man har en hypotes att testa vilket vi saknade. Den *renodlade induktiva* metoden innebär att man börjar med att samla in datamaterial och därefter är det viktigt att hela tiden återkomma till sin frågeställning. När datainsamlingen är klar görs en analys där man försöker finna mönster och samband (Hartmann, 2001).

Vi har valt att utföra semi-strukturerade intervjuer, där respondenterna kan utforma svaren på önskat sätt (Bryman & Bell, 2005) och vi kunde på detta sätt nå en ökad förståelse, men även låta samtalet styras beroende på respondentens svar. Eftersom vi utgick från väldigt öppna frågor var det viktigt att intervjuprocessen var flexibel, därav valet av en semi-strukturerade intervju. Nu kunde vi utveckla frågorna allt eftersom och ställa lämpliga följdfrågor, som kunde ge oss en starkare grund för en fortsatt analys. Relevant litteratur kring ämnet fann vi genom att söka i olika företags forum, hemsidor, databaser, tidskrifter och bibliotekskataloger. Vi fann även mycket bra sekundärkällor genom att granska tidigare forskningsreferenser och följa deras källor. Vi har varit uppmärksamma med att noga granska våra sekundärkällor, genom att ta reda på var källorna kommer ifrån (Ejvegård, 1996). På detta sätt kunde vi parallellt under hela arbetsprocessen finna relevanta teorier som vi kunde sammankoppla med empirin senare i analysen. Vi valde att arbeta explorativt, då vi gav oss ut för att samla in data utan att ha någon teori som vi följde. Hartmann (2001) menar genom att utgå från en redan utarbetad teoretisk referensram, leder till att datainsamlingen kan bli intetsägande. Vi kunde som sagt inte från början förutspå vad som skulle komma att bli centralt för vår undersökning och ville därför inte styras av våra förutfattade meningar om vad som kunde betraktas som

viktigt. Därför valde vi att använda oss av den så kallade mittenväg, *Grundad teori*, som utvecklades av Glaser och Strauss (1965) (Charmaz, 2006).

3.2.1 Grundad teori

Grundad teori delar de traditionella uppdelningarna och kan användas både vid kvantitativ och kvalitativa undersökningar (Hartman, 2001). Däremot menar Guvå & Hylander (2003) att den lämpar sig bäst vid kvalitativa undersökningar och metoden betraktas som en blandning av induktion och deduktion. Detta sker genom att man gör urval, insamling av data samt analys om och om igen. Vi arbetade därför under hela processen parallellt med insamling och analys av data, för att utveckla lämplig teoretisk referensram.

Detta tillvägagångssätt fortsatte fram tills vårt teorikapitel hade genererats. Teorin växer alltså fram ur det material som samlats in (Charmaz, 2006). I grundad teori finns det flera olika forskningsprocesser och faser. Glaser (2001) menar att i forskningsprocessen är det inte frågeställningen som till en början ska styra undersökningen, utan det är den data man upptäcker. Eftersom vi inte visste vad eller hur medarbetarna skulle uppleva tillväxten i företaget, valde vi att ge oss ut genom att endast fokusera på vad medarbetarna uttryckte. Denna öppna fas hjälpte till att finna kategorier och begrepp (Hartmann, 2001).

Efter den första intervjuomgången försökte vi ringa in återkommande begrepp eller mönster som förhöll sig till ämnet. Eftersom vi utarbetade den andra intervjuguiden utefter teorier, var det viktigt att medarbetarna i studien kunde relatera eller associera detta till sin egen situation (Bryman & Bell, 2005). Det är även viktigt som Glaser (2001) beskriver att upptäcka de kategorier som står i centrum hos gruppen man undersöker. Om vi kunde identifiera vissa begrepp, önska vi att i ett senare tillfälle kunna kategorisera begreppen. Denna kategori kan anses representera hela företagets verklighet. Eftersom kategorier anses mer angelägna än begrepp var för sig (Bryman & Bell, 2005) ville vi hitta en kärnkategori som kunde underlätta intervjuerna och kopplingen mellan teori och praktik. Detta hjälpte oss att hitta uppbyggnaden av vår teoretiska referensram, då vi efter att ha sammanställt intervjuerna arbetade fram och tillbaka genom att ständigt jämföra med teori.

3.2.2 Val av respondenter

Vi valde att utgå från ett befintligt *tillväxtföretag*; Tacticus, som bara under några få år växt något enormt och befinner sig i en pågående expansion. Samtliga medarbetare på företaget fick information om vår studie och fick själv anmäla sig vid ett intresse. Det viktiga var alltså av stor vikt att studera ett företag som var mitt uppe i en tillväxtfas. Nedan följer en presentation av urvalet respondenter:

Person A	<i>Marknadsföring & Försäljning</i>
Person B	<i>Seniorkonsult</i>
Person C	<i>Seniorkonsult</i>
Person D	<i>Seniorkonsult</i>
Person E	<i>Seniorkonsult</i>
Person F	<i>Seniorkonsult</i>
Person G	<i>Seniorkonsult</i>
Person H	<i>Seniorkonsult</i>
Person I	<i>Konsult</i>
Person J	<i>Konsult</i>
Person K	<i>Seniorkonsult</i>

Intervjuerna var schemalagda och varje intervju var beräknad att pågå upp till en timme. Vi fick möjlighet att utföra intervjuerna på deras kontor, i ett av deras stängda konferensrum.

3.3.3 Intervjuguide

Sammanlagt gjorde vi 11 intervjuer på medarbetare, som tidigare nämnts är intervjuguiderna utarbetade parallellt med utformning av teori.

Den första intervjuguiden (se bilaga 1) arbetades fram med väldigt öppna frågor, då vi valt att vid det första intervjutillfället endast intervju *tre respondenter*. Vi arbetade som sagt parallellt med att intervju och utarbetade vår referensram. Efter den första intervjun med respondent A, B & G kunde vi se ett mönster. Begreppen *kultur, information samt struktur* återkom från samtliga respondenter. Dessa begrepp kunde vi direkt koppla samma och kategorisera till *företagskultur, intern kommunikation samt organisationsstruktur*. Dessa bröt vi ner mer specifikt för att utarbeta lämpliga teorier. Den andra intervjuguiden (se bilaga 2) var mer utarbetad än den första, frågorna var fortsatt öppna men vi hade kunnat plocka bort vissa

frågor helt eller omformulera så att det föll inom ramen för våra utarbetade teorier. Efter nästa intervjuomgång sammanställde vi svaren och kunde konstatera att begreppen fortsatt stämde och vi kunde fortsätta att utveckla teorierna i rätt riktning. Det var här vi kunde se att en koppling började växa fram. Inför vår tredje intervjuomgång fortsatte vi att använda intervjuguide 2, detta för att se om det fortsatt stämde överens med vad vi utvecklat, men vi var öppna inför nya begrepp och upplevelser. De begrepp som vi ringat in från de tre första intervjuerna, fortsatte att återkomma oberoende vem vi intervjuar, mer eller mindre insåg vi att vår tolkning överensstämde med verkligheten.

Vi försökte identifiera specifika mönster av det insamlade materialet och denna process benämns ofta som kodning (Kvale & Brinkmann, 2009). När vi väl hade konstaterat att det var vissa begrepp som var centrala för medarbetarna hade nått en teoretisk mättnad, efter vi hade intervjuat 11 anställda ansåg vi att denna mättnad var nådd då vi såg ett mönster som gav oss material för en vidare analys (Bryman & Bell (2005).

Vi har försökt att skapa en koppling från redan tidigare teori kring företagskultur, intern kommunikation & organisationsstruktur. Detta för att underlätta vår koppling mellan teori och praktik i en senare analys. I detta företag upplevs kulturen som en avgörande framgångsfaktor för deras tillväxt och som något som under denna form av förändring är något som medarbetarna lyfter upp till ytan, den interna kommunikationen ses som ett verktyg för att strukturera det vardagliga arbete samtidigt som den upplevs ha förändrats på grund av tillväxten. Organisationens struktur har upplevts som förändrad samt relevant för tillväxt och för en fortsatt tillväxt för Tacticus. Samtliga av dessa teorier och de områden vi valt att lyfta fram överlappar varandra, det vill säga att strukturen i kombination med den interna kommunikationen går hand i hand med företagskulturen och de upplevelser som medarbetarna bekräftat utifrån intervjuerna.

3.4 Validitet & Reliabilitet

För att kunna fastställa att vår studie undersöker det som den försöker undersöka, innebär att försöka fastställa validiteten (Kvale & Brinkmann, 2009). Eftersom vi använt av oss av grundad teori finns det enligt Glaser & Strauss (1967) en inbyggd föreställning om validitet som kartläggning (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har kontinuerligt under forskningsprocessen granskat resultatets trovärdighet och pålitlighet, men även relevans till studiens syfte. En väsentlig del av teoribildningen är som Kvale & Brinkmann (2009) belyser genom att hänvisa till den grundade teorin, att verifiera tolkningar under den processen.

Reliabilitet har under studiens gång även funnits i åtanke, då det fokuserar på resultatens tillförlitlighet (Kvale & Brinkmann, 2009). Eftersom det inte finns några tidigare studier utifrån valt perspektiv, är det svårt att i nuläget kunna beakta dess tillförlitlighet. Eftersom vi även valt att fokusera kring upplevelser så kan dessa förändras vid ett annat tillfälle.

3.4.1 Tolkning och reflektion

Det är även betydande att uppmärksamma att vi är medvetna att saker kan tolkas annorlunda och att vi har kritiskt granskat det sätt vi valt att förhålla oss till, då vi vill skildra verkligheten utifrån ett medarbetarperspektiv. Med andra ord så är vi medvetna om att vår tidigare kunskap, egna erfarenheter kan påverka analys av resultatet. När vi väl sammanställt alla intervjuer, så har vi försökt lyfta upp relevant information kring området som vi kan sammankoppla med teori. Bryman & Bell (2005) beskriver generaliserbarhet och dess förhållande till verkligheten som något betydande. Eftersom det inte finns några tidigare studier anser vi att det resultat och den slutsats som vi drar inte kan generaliseras på alla typ av företag. Det krävs därför vidare forskning kring ämnet för att kunna dra en övergripande slutsats. De teoretiska begreppen var användbara eftersom de återkom då medarbetarna relaterade detta till sina egna upplevelser.

3.4.2 Etiska övervägande

Det är viktigt att vara medvetna om att ta etisk hänsyn och så även i vår studie då vi fokuserar på medarbetarna (Bryman & Bell, 2005). Även Kvale & Brinkmann (2009) menar på att etiska problem uppstår i intervjuforskning framför allt, då svårigheter kring forskningen kan uppstå. Inför varje intervju frågade vi respondenterna om det gick bra att spela in intervjun och samtidigt informerade vi om att intervjun var anonym, det vill säga inga namn skulle framgå vid en sammanställning. Vi insåg vid sammanställning att anonymitet inte kunde säkerställas eftersom antal år som respondenterna hade arbetat på företaget skulle kunna avslöja vem respondenten var. Av den anledningen valde vi att inte presentera detta.

4. Resultat av studien - En empirisk analys

I nedanstående kapitel presenteras resultatet från studien. Detta sker genom att analysera vårt empiriska material med hjälp av den teoretiska referensram som tidigare presenterats.

Vi har valt att lyfta fram det vi anser vara det mest centrala i studien, det vill säga upplevelserna kring företagskultur, intern kommunikation och organisationsstruktur. Detta för att kunna återspegla syftet och besvara vår frågeställning; *hur de anställda upplever tillväxt i ett småföretag.*

4.1 Tillväxt och företagskultur

Resultatet av vår studie tyder på att samtliga respondenter upplever tillväxten som väldigt positiv. Den positiva inställningen gentemot tillväxten var något återkommande under hela intervjun, då det kännetecknades som en framgångsvåg som bidrog till en bra stämning, engagemang och drivkraft. Samtidigt talar respondenterna också om att tillväxten upplevs som en stor utmaning.

Det har varit positivt, mycket utmaningar. Lite speciellt att vara med och bygga kulturen i ett företag, det är ju väldigt utmanande och intressant - Person B

Enligt Alvesson (2008) måste medarbetarna förhålla sig till tillväxten för att kunna bevara företagsandan. Flera respondenter poängterar att tillväxt skapar en mycket positiv anda och vårt resultat visar också att det är en motivationsfaktor för medarbetarna. På så sätt skapar medarbetarna en positiv bild av tillväxten som ett steg i att försöka bevara företagsandan. Vi har funnit att den positiva inställningen i detta sammanhang inte existerade i den utsträckningen som medarbetarna klargjorde, utan att det istället berodde på medarbetarnas strävan att försöka bevara företagsandan. Samtidigt är det viktigt att framhäva att den positiva upplevelsen kan bero på att medarbetarna är delägare i företaget och av den anledningen tilltalar tillväxten samtliga medarbetare.

Samtliga respondenter upplevde att kulturen var en framgångsfaktor och detta kan förklaras med vad Alvesson (2009) menar att företagskulturen ofta får beröm när företaget befinner sig i en tillväxt. Även Bang (1994) tydliggör vikten av företagskultur, där han bland annat beskriver hur det utvecklar gemenskap som gör att medarbetarna kan visa engagemang samt lojalitet till företaget och därför upplevs tillväxten som positiv.

Den tolkning av företagskultur som forskare ofta lyfter fram om den gemensamma och positiva bilden av kulturen, låg i linje med uppgifterna från respondenterna. Då respondenterna angav att företagskulturen skapar en väldigt positiv stämning där man hjälper

och stöttar varandra. Däremot tyder resultatet på att detta möjligtvis hade förändrats om tillväxten på företaget hade avstannat eller stött på motgångar.

Vi har funnit att oberoende om deras bild av företagskulturen stämde överens med verkligheten eller inte fanns det en stark tro på att just företagskulturen stod för framgången. Respondenterna upplevde att det fanns en väldigt stark "vinnar-känsla" och detta upplevdes som en kick. Såsom Alvesson (2009) beskriver att ju mer en anställd kan identifiera sig med företaget, desto starkare utvecklas kulturen. Detta är grundläggande för att människorna ska uppleva en form av tillhörighet.

Kulturen ligger inte i bara öl kvällar och företagsfester, utan vårt sätt att vara inför varandra och inför kunderna, vi levererar och ger järnet, tar aldrig något för givet och är glada över minsta affär som vi får - Person A

Vidare lyfter Alvesson (2009) fram att innovativa kunskapsintensiva företag har ett större intresse och kapacitet att utveckla egna och speciella kulturer. En del respondenter nämner vikten av att företagskulturen är den attityd som de har till sina kunder och att det har blivit deras varumärke. Detta kan sammankopplas med det Alvesson (2009) belyser, att förståelsen för de anställdas inställning gentemot företaget avspeglas på kunderna. Detta låg i linje med det som Jacobsen (2005) förklarar att under en förändring är det viktigt att kulturen överensstämmer med medarbetarnas upplevelser. Under intervjuerna framkom det att en del respondenter upplevde att kulturen håller på att försvinna. Med tanke på att kulturen är en av orsakerna till den starka och goda tillväxten, visar resultatet på att det bidrar till en stark oro bland medarbetarna.

Den här personliga, sociala, lilla företagskänslan håller på att försvinna - Person G

Jacobsen (2005) menar på att när ett företag har en stark kultur, upplevs denna under förändring som något som man är villig att kämpa för att bevara. Detta finner vi starkt stöd för i vår studie då respondenterna upplevde kulturen som fortsatt familjär, men de såg svårigheter i att kunna bevara denna känsla och undvika grupperingar och det hela kändes oroligt. Därmed finner vi det viktigt att medarbetarnas bild av företagskulturen stämmer överens med den kultur som utvecklas under tillväxten, annars kan detta leda till motstånd längre fram i tiden.

Parker (2000) beskriver geografiska lägen som en orsak till att subgrupper bildas.

... den stora orsaken till framgång är just kulturen /.../ Som det ser ut nu så kommer den stora tillväxten framöver vara utanför Malmö, och då blir det otroligt svårt att bibehålla den kultur vi har här nere – Person B

Anledningen till att flera respondenter påpekar oro kring de nya kontoren kan kopplas till tillväxten. Bang (1994) menar även på att i större organisationer är det vanligare att subkulturer bildas. Vi finner att dessa upplevelser kan utgöra ett hot mot kulturen eftersom företaget fortfarande växer.

4.1.1 Nyanställning

Flera respondenter upplever att vid rekrytering har företaget anställt för många vid ett tillfälle och menar på att de inte hinner smälta in i företaget. Då nyckelfaktorn för tillväxt är den nuvarande kulturen, menar en del respondenter på att företagskulturen inte klarar av att anställa en grupp till i nuläget.

Skulle vi anställa en till sådan klump som vi gjorde nu i höstas, så hade det nog blivit svårt att orka med att få med de in i företagskulturen – Person D

Vi finner med andra ord att det även här finns en oro. När företaget rekryterar gruppvis upplevs det stundtals som problematiskt. Detta kan förklaras i att den befintliga kulturen kommer att förändras, det vill säga att den gemensamma känslan kommer att försvinna. Den rädsla uttrycker sig i när företaget bara blir större och större.

När vi växer så som vi gör just nu, när det kommer många nya på en gång, då är det en större utmaning för kulturen, det är lättare när det kommer in en person – Person D

Det fanns även respondenter som menade på att rekrytera flera vid ett tillfälle hjälper till att integrera folk snabbare och gör det smidigare eftersom introduktionen är gemensam. En anledning till att rekryteringen inte upplevs som något negativt eller som ett problem för dessa personer, kan förklaras enligt Schein (1985) som menar på att kulturen hjälper till att lösa de interna integrationsproblemen. Så med andra ord finner vi att de medarbetare som upplevde massrekrytering som något positivt förlitar sig på att kulturen är stark nog att klara av grupprekryteringar. Detta resultat tyder på hur stark företagskulturen är och hur högt medarbetarna värderar den.

4.1.2 Subgrupper

Flera respondenter upplevde att det kan vara grupperingar kring vissa team och arbetsuppgifter. Subgrupper kan enligt Parker (2000) bildas på grund av rumsliga och funktionella anledningar som kopplas samman med arbetsfunktioner. Vidare anser några av respondenterna att dessa grupperingar är naturliga, men poängterar att det är viktigt att det inte uppstår rivalitet mellan dessa grupper. En anledning till varför medarbetarna har förståelse för de grupperingar som finns kan knytas till det som Alvesson (2009) beskriver att en stark företagsidentitet gör att medarbetarna inte söker sig till mindre grupperingar. Detta visar på deras starka företagskultur men även att det finns en medvetenhet om dessa grupperingar.

... för nu går man över den punkten där alla inte känner alla, och det bildas grupperingar, och det är kanske en sak som har börjat bli tydligare – Person G

Att respondenterna lyfter upp den möjliga rivaliteten som skulle kunna uppstå i framtiden tyder på att man ser dessa grupperingar som ett hot. Detta visar också på att dessa hot kan leda till större uppdelningar i företaget och på det sättet kan de gemensamma målen försvinna.

4.2 Tillväxt och Intern kommunikation

En del respondenter upplever att den interna informationen har blivit svårhanterlig. De lyfter även fram att informationsflödena kommer behövas utvecklas i takt med tillväxten och att det nu ställs högre krav på att de använder sig av stödsystemen i företaget.

Vi har ju verktygen för att kommunicera, men vi använder de kanske inte på ett strukturerat sätt - Person B

Detta visar på att medarbetarna inte har hunnit anpassa sig till att använda sig av de stödsystem som står till hjälp för den interna kommunikationen eftersom tidigare sköttes allting informellt.

Heide et. al (2005) förklarar att verkligheten ofta ser annorlunda ut, antingen får man för mycket information eller för lite information. Detta finner vi starkt stöd för då Person E menar att vissa saker glöms bort att berätta, men poängterar att detta inte upplevs som något större problem än.

Visst finns det information, men information är svårt, antingen så finns det för mycket eller så finns det för lite eller så är den fel – Person B

Resultatet av vår studie förklarar anledningen till varför det inte upplevs som ett större problem. Detta kan bero på att respondenterna anger att när de väl är på kontoret får de

mycket information genom den informella vägen. Detta kan bero på att fastän formella kanaler är etablerade såsom intranät och kunddatabas, fortsätter majoriteten att kommunicera informellt. Men nu när företaget växer finner vi att detta kan visa sig vara ett problem för företaget då det är svårt att genom informella kommunikationskanaler nå till samtliga medarbetare i företaget.

En del respondenter anser att företaget har en informell intern kommunikation och detta har inte påverkats av tillväxten. Den interna kommunikationen beskrivs av medarbetarna såsom Erikson (2005) menar på när han presenterar en organisation som bygger på ömsesidigt ansvar. Däremot upplever de att vissa delar av företaget har blivit mer strukturerat eftersom det är fler som arbetar. Vidare menar respondenterna att detta ställer högre krav på att den interna kommunikationen anpassas allt eftersom det ska nå ut till alla. Med tanke på att Larsson (2001) beskriver att formell kommunikation är beroende av strukturen, visar detta tecken på att den formella interna kommunikationen börjat visa sig.

Å andra sidan uppger andra medarbetare att tillväxten påverkat företagets vardagliga kommunikation och förklarar att de gått från en informell kommunikation där alla visste vad alla gjorde, till att idag vara mer formell.

... det är en ganska stor omställning. Att gå ifrån något som är väldigt informellt till något som är ganska strikt, men det krävs ju, för att alla ska känna sig informerade ... – Person F

Även här finns det en förståelse för processen, men medarbetarna föredrar den informella kommunikationen. Den dominerade informationskanalen är som Larsson (2001) beskriver det informella, det vill säga samspelet mellan medarbetarna. Vi finner att om denna informella kommunikation utvecklas för snabbt till att bli formell att det finns en risk för att koordinationsproblem uppstår.

4.3 Tillväxt och organisationsstruktur

Flera respondenter upplever organisationen som platt, öppen, hjälpsam och att det finns möjlighet att påverka. Mintzberg (1979) påpekar hur nyetablerade företag ofta har en formaliserad struktur, där man koordinerar arbetet genom direkt kommunikation och att ledarna ofta är grundarna av företaget, allt är således mycket informellt. Detta överensstämmer med organisationen på företaget då det finns grundare som finns med i ledningen, dessa personer bidrar alltså enligt Mintzberg (1979) till att organisationen på företaget är fortsatt informell.

... Företaget är sårbart, för om någon av oss som var med från början skulle sluta så tror jag att den här kärnan börjar vackla lite - Person D

Även andra medarbetare på Tacticus verkar vilja hålla fast vid den formaliserade och informella strukturen, exempelvis Person E som föredrar den informella relationen till de administrativa rollerna och vill låta bli att skapa allt för många administrativa tjänster. Vi har funnit att det finns ett samband mellan medarbetarnas upplevelse när det gäller vilka som utgör grunden av företaget och den informella struktur som den utgör. Medarbetarna anser att om dessa nyckelpersoner försvinner från företaget att detta skulle bidra till att företagsidentiteten försvinner.

Under intervjuerna framkom strävan att undvika de administrativa tjänsterna och detta kommer i konflikt eftersom arbetsbelastningen ökar. Person A som även har en chefsposition beskriver hur arbetsbelastningen på ledningen är stor och påpekar en ökning av administrativa uppgifter som leder till långa arbetsdagar. Mintzberg (1979) beskriver denna process där olika nivåer av chefer utvecklas till följd av att de administrativa uppgifterna blivit mer omfattande som leder in på en mer formellt arbetsätt och en hierarkisk organisation. Detta visar tecken på att strukturen på företaget inte hinner växa ikapp med företaget som helhet och som även bekräftas av respondenterna.

*... man kan även känna så här, att om vi ska hänga med så måste vi stanna till lite... för vi kan inte fortsätta i samma takt för då tror jag att det är många som inte kommer hänga med –
Person D*

Flera respondenter poängterar vikten av att under stark tillväxt måste organisationen få den tid som krävs för att växa. Som även innebär att sakta ner och reflektera över förändringen. Andra respondenter går steget längre och visar missnöje med utvecklingen.

Jag sökte mig till Tacticus för att det var ett litet företag och jag ville vara i en liten organisation, så jag är lite kluven - Person F

Detta konstaterar att företaget befinner sig i en fas av förändring. Förändringen verkar oundviklig och om företaget vill gå in i en ny mogen fas då bör de enligt Mintzberg (1983) gå mot en kris för att en mogen fas ska bli möjligt. Detta finner vi stöd från bland respondenterna då deras oro av att de inte stött på större motgångar under hela tillväxtprocessen och detta är kanske denna kris som medarbetarna upplever är på väg.

Att den organisatoriska strukturen inte hänger med visar sig i bristande samordning i företag. En del medarbetare tycker att det är svårt att ha koll på var alla befinner sig och vilka kunder

de arbetar med. Heide et. al (2005) kopplar detta till tillväxt som menar på att under tillväxt försvaras koordinationsproblemen.

Det kan hända att man dyker upp hos samma kund, innan hade man ju bättre koll – Person D

Denna situation beskrivs även av Jacobsen (2005) som påpekar behovet av system och rutiner, vilket innebär en mer formell arbetsätt. Vi finner på så vis att medarbetarna vill undvika detta och det kan förklaras som att de är rädda för förändringar och vilken påverkan den har på företaget Vidare tyder vårt resultat av studien inte bara på en stark oro inför framtiden, utan det finns även medarbetare som vill förbli ett småföretag.

Bang (1994) menar på att belöningssystem kan hjälpa till att upprätthålla kulturen. Detta ligger i linje med respondenterna som berömmar lönomodellen eftersom den främjar gemenskap och lägger grunden för samarbetet.

Det känns som att man inte behöver bevaka sitt bord på samma sätt, men skulle det börja gå sämre så finns det inget intresse av att vara mån om sig själv, och då blir det ännu viktigare med vår lönomodell som gör att man hjälps åt – Person E

Exempelvis menar person E på att det ibland finns stunder då man själv har mycket att göra, medan andra inte gör lika mycket och detta kan leda till att man blir lite småsur. Detta stöds av även av andra respondenter som beskriver den varierande arbetsbelastningen.

Det går i vågor, jag tillhör en av de som inte har full beläggning nu i höst vilket nästan är lite frustrerande när alla andra har oerhört mycket, men så är det i konsultbranschen ibland så går det upp och ibland så går det ner – Person G

Person E försätter med att påpeka att fastän lönomodellen inte är optimal är den betydligt bättre än det mer individuella alternativet som är vanligt i branschen. Vår studie tyder på att lönomodellen skapar gemenskap eftersom den är utarbetad efter gemensam prestation vilket stärker den positiva inställningen. Vidare dyker även praktiska svårigheter upp till följd av den snabba tillväxten. Kontorslandskapen som enligt Jacobsen (2008) ska främja flexibilitet har visat sig ha negativa konsekvenser för medarbetarna på företaget. Majoriteten av medarbetarna på Tacticus upplever att i takt med att företaget växer i antalet anställda, bidrar det öppna landskapet till högre ljud nivåer och koncentrationssvårigheter. Medarbetare påpekar att de ibland undviker de dagarna där det är mycket folk på kontoret, trots om det är socialt trevligt så är det arbetsmässigt rätt så ineffektivt.

Vi har blivit rätt så trångbodda på kort tid, så arbetsmiljön inte är superbra /... /men det ska ju vara skönt att komma in på kontoret och man ska kunna jobba ostört och jag tror inte att det är många som tycker att det går att jobba speciellt bra på kontoret... – Person D

Eftersom företaget inom snar framtid ska flytta in till nya lokaler var det en stor optimism kring de nya lokalerna. Men även här fanns reservationer kring de nya lokalerna, då några medarbetare utifrån erfarenheter från att tidigare arbetat i tillväxtföretag ifrågasatte nödvändigheten med de nya lokalerna eftersom tillväxten kan avta. Vi finner att reservationen till de nya lokalerna är symbolisk för den oro som tidigare har presenterats där medarbetarna känner att företaget växer för snabbt. Studien tyder även på en annan viktigt faktor där en del medarbetare inte är redo för den förändring som tillväxten för med sig.

Sammanfattningsvis tyder vår analys på att medarbetarna trivs i ett tillväxtföretag, det framgår även hur viktig medarbetares upplevelser är, då detta återspeglar sig på hela företaget. Det framgår även att medarbetare är medvetna om de utmaningar som de står inför och att detta leder till oro. Oron grundar sig i förändringar som är kopplade till struktur, intern kommunikation och kultur. Därmed är det av stor vikt att företagsmålen utvecklas tillsammans med medarbetarna och att detta sker successivt.

5. Slutsats

I nedanstående kapitel presenteras vår slutsats som vi kan dra efter att ha sammanställt och analyserat vårt empiriska material.

Som vi beskrev i vår bakgrundsbeskrivning finns det ett allmänt ”prat” kring småföretag i tillväxt. Efter vår studie har vi även funnit ett ”prat” från medarbetarna och detta har hjälpt oss att få en förståelse av hur tillväxten i ett småföretag upplevs utifrån ett medarbetarperspektiv.

Detta ”medarbetarprat” hade en väldigt positiv inställning till tillväxten, då det upplevs som en drivkraft att arbeta i ett företag som det går bra för. Däremot i det vardagliga arbetet kan tillväxt upplevas som något problematiskt som skapar en oro och detta bör man som småföretagare i tillväxt uppmärksamma. Vi har dragit slutsatsen utifrån de tre huvudsakliga områdena som vi har behandlat; företagskultur, intern kommunikation och struktur. Vår studie är därför intressant för alla småföretag i tillväxt.

Företagskultur är högt värderat av medarbetarna och upplevs som den största framgångsfaktorn i samband med tillväxt. Oron att den familjära känslan ska börja avta är något medarbetarna tydligt ger sken av. Medarbetarna upplever subgrupper och stora nyrekryteringar i längden som ett hot och ifrågasätter om nyanställda kan integreras i företagskulturen och samtidigt behålla en ”vi känsla”. Den interna kommunikationen visar att informationsflöden upplevs mer komplicerat och samtidigt upplevs en motvilja till att använda sig av en mer formell kommunikation. Struktur upplevs som problematisk då företaget i grunden är byggd efter en småföretagsstruktur och hänger samman med både kommunikationen och kulturen i företaget. Av den anledningen är det viktigt att låta medarbetarna växa med strukturen, så att hela företaget växer tillsammans. Det fanns däremot en förståelse kring att kommunikation och struktur med tiden måste anpassas, men den stora oron låg i utmaningen att bevara företagskulturen.

Den röda tråden genom studien är att medarbetarna på en pratnivå är positivt inställda till tillväxten, men man upplever oro inför de förändringar som det innebär för framtiden. Risken är att tillväxt medför förändringar som skapar ett mer formellt och uppdelat företag där nuvarande företagskultur inte förs vidare.

5.1 Förslag till vidare forskning

Vi förstod väldigt snabbt att tillväxt i småföretag betraktat utifrån ett medarbetarperspektiv skulle bli en väldigt intressant studie. Under studiens gång har det kommit fram andra perspektiv och frågor som fallit utanför vår avgränsning och som vi nu vill föreslå till vidare forskning. Det hade till en början varit av intresse att göra en komparativstudie, med ett annat företag inom samma bransch. Det hade även varit intressant att studera ett företag i en annan bransch, då vi tror att skillnaden på upplevelserna skulle skilja sig betydligt, då konsulter ofta är ute hos kund. Ett sista förslag är att inom en snar framtid återkomma till Tacticus och jämföra det svar vi fått idag, eftersom vi tror att företaget låg i en övergångsfas.

7. Referenslista

Litteratur:

- Ahrens, Thomas (2005), *Snabbväxarnas drivkrafter*. Kristianstad: Liber AB
- Alvesson, Mats (2009), *Organisationskultur och ledning*. Liber AB
- Argyris (1999) refererad i Larsson, Larsåke (2001), *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning (1994), *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företags- Ekonomiska Forskningsmetoder*. Liber AB
- Charmaz, Kathy (2006), *Constructing Grounded Theory – A practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Publications Ltd
- Ejvegård, Rolf (1996), *Vetenskaplig metod*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Erikson, Peter (2005), *Planerad kommunikation – Strategiskt ledning i företag och organisation*. (4:e uppl.) Kristianstad: Liber AB
- Fligstein (1985) refererad i Jacobsen, Ingvar, Dag & Thorsvik Jan (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Fäldt, Melén, Maria (2010), *Förändringskompetens- En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Lunds Universitet
- Glaser (2001) refererad i Charmaz, Kathy (2006), *Constructing Grounded Theory – A practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Publications Ltd
- Goodenough (1971) refererad i Bang, Henning (1994), *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Guvå, Gunilla & Hylander Ingrid (2003), *Grundad teori – ett teorigererande forskningsperspektiv*. Stockholm: Liber AB
- Hartman, Jan (2001), *Grundad teori – Teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson Charlotte (2005), *Kommunikation och Organisation*. Kristianstad: Liber
- Jacobsen, Ingvar, Dag (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Ingvar, Dag & Thorsvik Jan (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

- Johansson, Bo, Johansson, Jan & Ylinenpää Håkan (2006), *Ledning i småföretag*. Studentlitteratur
- Kvale Steiner & Brinkmann, Svend (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Larsson, Larsåke (2001), *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Mattsson Pia (2001), *Perspektiv på tillväxt – En studie av småföretagares tillväxt intentioner*. Licentiatuppsats
- Mintzberg (1979) refererad i Jacobsen, Ingvar, Dag (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, Henry (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Parker (2000) refererad i Alvesson, Mats (2009), *Organisationskultur och ledning*. Liber AB
- Schein (1984) refererad i Bang, Henning (1994), *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Strid, Jan (1999), *Intern kommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur
- Van Maanen & Barley (1984-1985) refererad i Alvesson, Mats (2009), *Organisationskultur och ledning*. Liber AB

Artiklar:

- Amenakis, A, Achilles, Harris, G, Stanley & Mossholder, W, Kevin (1993), *Creating Readiness for Organizational Change*. Human relations 46. 681-703
- Davidsson, Per, Delmar, Frederic & Wiklund, Johan (red.,2001), *Tillväxt i småföretag: Vad säger forskningen*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS)

Rapporter:

- Jedekog, Viktor & Lugnet Christina (2011), *Tillväxtpöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag – Företagens villkor och verklighet 2011*. Stockholm: DanagårdLitho AB
- Levin, Henrik & Weström, Anders (2003), *Tillväxt i småföretag*. Tango AB

Internetsidor:

www.ff.se (hämtat 2012-01-11 kl. 12.00)

URL: <http://www.ff.se/om-oss/>

www.tacticus.se (hämtat 2012-01-11 kl.12.00)

www.tillvaxtverket.se (hämtat 2012-01-11 kl. 12.00)

URL:

<http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/temporarlimeparktaejbort/hurkanvihjalpadig.4.5b5d37c7131dcf897d380006208.html>

Bilaga 1 – Intervjuguide 1

Namn:

Position:

Anställning: ___år

1. Hur upplever du tillväxten i företaget, övergripande?
2. Hur har tillväxten påverkat dig personligen?
3. På vilket sätt har tillväxten påverkat vardagen?
4. På vilket sätt har tillväxten påverkat företaget?
5. Hur har tillväxten/förändringen påverkat dina arbetsuppgifter?
6. Har din arbetssituation förändrats?
7. Upplever du att något speciellt har förändrats nu när företaget växer så?
8. Känner du att du har möjlighet att påverka?
9. Er företagskulturen präglas av kreativitet, öppenhet, framåtanda och med en mycket stark ”vi känsla”... Hur upplever du detta?
10. Något du vill tillägga?

Bilaga 2 – Intervjuguide 2

Namn:

Position:

Anställning: ___år

1. Hur upplever du tillväxten i företaget, övergripande?
2. Hur har tillväxten påverkat dig personligen?
3. På vilket sätt har tillväxten påverkat vardagen?
4. På vilket sätt har tillväxten påverkat företaget?
5. Hur har tillväxten/förändringen påverkat dina arbetsuppgifter?
6. Har din arbetssituation förändrats?
7. Upplever du att något speciellt har förändrats nu när företaget växer så?
8. Känner du att du har möjlighet att påverka?
9. Hur viktig är företagskulturen för företaget?
10. Er företagskulturen präglas av kreativitet, öppenhet, framåtanda och med en mycket stark ”vi känsla”... Hur upplever du detta?
11. Anser ni att tillväxten har påverkat den interna kommunikationen?
12. Anser ni att tillväxten har påverkat strukturen på företaget?
13. Hur viktig är företagskulturen för företaget?
14. Upplever ni mer administrativt arbete till följd av tillväxten?
15. Har det bildats grupperingar?
16. Hur ser ni på företagets framtidsmål?
17. Något du vill tillägga?