

Redaktörer:

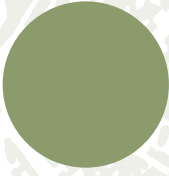
Magnus Forslund, Mikael Lundgren & Katarina Zambrell



Småländskt ledarskap



Inledande betraktelser



LINNAEUS UNIVERSITY PRESS



ISBN: 978-91-88357-32-8

Förlag: Linnaeus University Press, 351 95, Växjö

Tryck: Elanders Sverige AB, 2016

Språkbearbetning: Punctum Manusbyrå

Design och sättning: Giv Akt

Typsnitt: PF Occula, Galano Grotesque, Proxima Nova

Papper: Munken Pure

Småländskt ledarskap – inledande betraktelser

Redaktörer: Magnus Forslund, Mikael Lundgren
& Katarina Zambrell

LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Innehåll

- 6 Preludium
- 7 Varför gör vi på detta viset?
Magnus Forslund, Mikael Lundgren & Katarina Zambrell
- 9 Interludium
- 10 INSPEL: Fem summerande kännetecken på
småländskt ledarskap
- 14 Från Dacke till Kamprad – om ledarskap i Småland
Peter Aronsson & Lennart Johansson
- 23 REFLEKTION: Både bra och dåligt
- 26 Inte antingen eller, utan både och – småländskt ledarskap
som något paradoxalt *Lars Lindkvist & Olle Duhlin*
- 34 INTERLUDIUM: Av jord är du kommen . . .
- 35 REFLEKTION: Ledarskap – eller entreprenörskap?
- 36 Entreprenörskap i småländsk tappning *Bengt Johannisson*
- 39 REFLEKTION: Lokala processer och öppenhet
- 42 Det skall gå, det måste gå *Bo Leander*
- 52 Fragment från offentlig sektor *Erica Månsson*
- 58 INTERLUDIUM: Tillsammans
- 59 REFLEKTION: Sammanhang
- 62 Ledare i samhällets tjänst *Bengt Johannisson*
- 73 INSPEL: Metaforer och bilder som illustrerar
småländskt ledarskap
- 75 INTERLUDIUM: Sälj så det ryker!
- 76 Att göra affärer med småländska ledare *Gustaf Möller*
- 78 REFLEKTION: Ledarens roll(er)
- 79 Att leda ett ängagäng *Magnus Forslund*
- 81 INTERLUDIUM: Never surrender!
- 82 Om ledarskap (och lite annat) *Magnus Forslund*
- 86 Tidigare forskning om småländskt ledarskap *Magnus Forslund*

- 92 INTERLUDIUM: Om att bygga en lagård
- 93 REFLEKTION: Många teorier blir det
- 96 Är karismatiskt och transformerande ledarskap
sinnebilden för det småländska ledarskapet? *Tomas Müllern*
- 108 Att leda småländska företag på en global marknad
Susanne Sandberg
- 116 INSPEL: Kritiska perspektiv
- 117 REFLEKTION: Men . . . så är väl inte jag?
- 118 INTERLUDIUM: Larmar och gör sig till . . . ?
- 119 Småländskt ledarskap – att inte leda? *Magnus Forslund*
- 122 Skrämmande, men aldrig farligt – om kulturmöten på den
småländska landsbygden *Mette Lindgren Helde*
- 130 REFLEKTION: Alla dessa stenmurar . . .
- 131 INTERLUDIUM: Den där rädslan . . .
- 132 Poesiludium *Ulrika Ringeborn*
- 134 Provokationens estetik: Åsa-Nietzsche & The Enactors
Patrik Persson
- 138 INTERLUDIUM: Om listighet och om att luras
- 140 Konst och kultur för lekfull utveckling . . . *Katarina Zambrell*
- 144 Småländskt ledarskap – finns det? *Mikael Lundgren*
- 152 INTERLUDIUM: Några råd från en möbelhandlare
- 154 REFLEKTION: Nya berättelser?
- 156 INSPEL: Hur kan småländska ledare samverka
med universiteten?
- 158 INSPEL: Framåt! Om Centrum för Ledarskap i Småland
- 161 POSTLUDIUM: Hur ska vi ha det nu då?
- 162 Författare
- 164 Källor



Preludium

»Småland. Sverige på riktigt.«

(Destination Småland)

»Det finns ju inte ett Småland och alla smålänningar är ju inte likadana.«

(Reklamfilm från Destination Småland)

»Småland har alltid varit sammansatt av flera »små land«, vilket gör det svårt att prata om ett Småland eller en gemensam småländsk identitet.«

(Boken *Smålands historia* av Larsson, Johansson & Larsson, 2006)

»I stället för en blank enhetlig yta, kan Småland beskrivas som en brokig mosaik med olika delar som ibland passar ihop som bitarna i ett pussel och ibland är helt oförenliga. Och om alla delar i mosaiken är lika intressanta är även det kitt som håller delarna samman spännande att titta på.«

(Boken *Speglingar av Småland* av Littberger Caisou-Rousseau, Nilson & Sjöholm, 2009, s. 9)

»Uppfattningen om smålänningen som självständig, envis och hårt arbetande lever kvar och har blivit ett slags varumärke för Småland. Smålänningarna sägs vara »rediga« människor som inte krånglar till det och skryter en massa. I Småland tyar man mer än de flesta. Om ortens industri lägger ned ser man till att bygga nya företag och nya arbeten.«

(Fredrik Lindström, *Språktidningen*, 2014)

Varför gör vi på detta viset?

Varför gör vi på detta viset? Är inte detta ändå lite märkligt? En bok om småländskt ledarskap? Varför gör vi det? Finns det ens något som vi kan kalla för småländskt ledarskap? Hur kan det i så fall beskrivas? Vilka begränsningar och möjligheter finns?

Den 9 november 2015 samlades drygt 60 personer på residenset i Växjö för att gemensamt utforska dessa frågor. På plats fanns ledare från företag och offentliga organisationer, forskare i ledarskap och småländsk historia, offentliga företrädare, personer som arbetar med att stödja företag samt entreprenörer. Bakgrunden var att idén om småländskt ledarskap hade bubblat upp i flera olika sammanhang och väckt intresse.

På träffen fick deltagarna beskriva och diskutera nyckelord, bilder, metaforer och berättelser som illustrerar småländskt ledarskap. Vi hade också ett tema som handlade om kritiska perspektiv samt ett tema som fokuserade på framtida fortsatt arbete. Det blev mycket energi och många skratt, men också en hel del allvar i samtalen. En del av det vi kom fram till presenteras på några olika ställen i boken som »inspel«.

Trots att det fanns en sund tveksamhet inför möjligheten att definiera vad småländskt ledarskap är, var de flesta överens om att det fanns någonting här att utforska vidare.

Vi bjöd därför in forskare, chefer, ledare, konsulter, etc. från alla sektorer, att skriva för denna bok. Tanken är att skapa en första »hållplats« där vi samlar ihop några grundläggande berättelser, idéer och funderingar. Det här är ingen forskningsbok, även

1 I det fall det inte står någon författare avses i fortsättningen redaktörerna för boken.

om flera av bidragen bygger på forskning. Boken är en mosaik av olika inslag, från forskare, ledare, konsulter och andra. Dessa hänger inte nödvändigtvis ihop, likt ett välsytt lapptäcke, utan ska snarare ses som fragment som virvlar runt i den småländska atmosfären.

Vad är då småländskt ledarskap? Ja, det finns inte ett enkelt svar. Frågan kan dessutom knappast besvaras utan att vi kopplar an till beskrivningar och berättelser som handlar om Småland och det småländska i allmänhet. I den här boken sätter vi in dessa berättelser i ett ledarskapssammanhang. Vi har dock bara möjlighet att göra några första inspel till en fortsatt diskussion. Vi hoppas att det sätter igång tankar hos dig själv. Diskutera gärna med andra. Utbyt erfarenheter. För samtalen vidare. Återkom gärna till oss som är med i boken.

För att hjälpa till i samtalen har vi i boken avsnitt vi kallar för »Reflektion«. Här kommenterar vi något som tas upp i ett bidrag, kopplar ihop olika texter och/eller ber dig fundera på specifika frågor.



Idén om småländskt ledarskap är knuten till en process där forskare, chefer, ledare, experter, med flera diskuterat intresset och förutsättningarna för en satsning på ledarskap i Småland. Behövs en sådan satsning? Hur ska den i så fall se ut och hur ska vi genomföra den? Ett flerårigt förarbete med närmare 200 personer inblandade ledde fram till en projektbeskrivning som hösten 2015 lämnades in till Familjen Kamprads stiftelse. Vi fick bifall till ansökan och är nu i ett uppbyggnadsskede, där denna bok är en pusselbit. Övriga som bidrar med resurser är Region Kronoberg, Regionförbundet Kalmar Län, Region Jönköping, Jönköping University och Linnéuniversitetet. I kapitlet »Framåt! Om Centrum för Ledarskap i Småland« beskrivs hela projektet.



Interludium

»INTER-LUDIUM... Händel plögade... städse vid sina oratorieuppföranden spela orgel mellan de båda avdelningarna. Dessa interludier blevo vanligen fria fantasier.«

Hämtat från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Det finns hundratals definitioner av ledarskap. Det finns tusentals och åter tusentals vetenskapliga studier. Trots det – eller kanske just därför – är det tveksamt om vi har så mycket vägledning att ge till dem som vill veta hur man ska göra.

En del skulle säga att det enda vi kan bidra med är idéer och förslag som inte innehåller några garantier och som därför snarare kan betraktas som »fria fantasier«.

Men, det kanske inte är så pjåkigt det.

I boken finns här och var sådana här mellanspel, interludier¹. Ibland för att förklara, ibland bara för att stimulera tankarna. Ibland kanske mest för att »bråka lite« med dig som läsare. Ta det gärna med glimten i ögat.

1 »INTER-LUDIUM [JFR PRELUDIUM, POSTLUDIUM]. (orgel)musik utförd mellan verserna i en psalm l. under uppehåll i gudstjänsten l. i paus i längre oratorium o.d., mellanspel.«

Inspel!

Fem summerande kännetecken på småländskt ledarskap

Under workshopen på Växjö residens 2015 fick varje deltagare ange tre nyckelord som de ansåg karaktäriserade småländskt ledarskap. Vi satte samman ord och uttryck som avsåg liknande fenomen. Nedan beskrivs de fem mest framträdande grupperna av ord.

ENVISHET – Envis. Enveten. Ihärdig. Enträgen. Idogt. Uthålligt. Långsiktigt. Strävsamt.

EKONOMISKT – Resurseffektivt. Sparsamhet. Kostnadsmedvetenhet. Kostnadseffektivt. God hushållning. Små medel. Småskalighet. Lagom litet.

KLURIGT – Uppfinningsriktighet. Finurlighet. Påhittig. Nyfiken. Snillrikt. Kreativ. Nyttänk. Lösningssorienterad. Göra något av det som finns, det man har. Göra det omöjliga möjligt. Hur svårt kan det vara? Entreprenöriellt. Innovatör. Tusenkonstnär.

JORDNÄRA – Nära. Prestigelöst. Enkelhet. Anspråkslöshet. Omärkvärdigt. Trovärdigt. Äkta. Redigt. På riktigt. Konkret. Icke-auktoritärt. Sunt (bond)förnuft.

ARBETSAM – Arbetshäst. Arbetsvillig. Vilja. Målmedveten. Engagerad. Drivande. Kan själv. Fixar själv.

Flera nämnde också uttryck som handlar om mod och att våga. Den allmänna känslan var att man uppfattade det småländska ledarskapet som övervägande positivt. Det är ett ledarskap som andra kan ta efter.

I kommande kapitel återkommer flera av dessa uttryck, vilket visar att det finns en viss samstämmighet bland både forskare och verksamma ledare. En annan reflektion är att det är lätt att se en viss övervikt för positivt laddade uttryck. På workshopen, liksom i kommande kapitel, framkommer dock också negativt laddade uttryck. Reflektera gärna över dina egna tankar kring detta. Fundera också på om du saknar något ord som du tycker bättre illustrerar det småländska ledarskapet.

A photograph of a forest floor covered in thick, vibrant green moss. Sunlight filters through the trees, creating dappled light and shadows. Several tree trunks are visible in the background, and some fallen branches lie on the mossy ground.

Peter Aronsson &
Lennart Johansson

»Från Dacke
till Kamprad
– om ledarskap
i Småland«



Från Dacke till Kamprad – om ledarskap i Småland

Uppfinningsriktighet, sparsamhet, hårt arbete, ordhållighet och finurlighet är karaktärsdrag som ofta lyfts fram som typiska för de som lever och arbetar i Småland. Det finns drag i den sydsmländska kulturen som gör den svår att karaktärisera ideologiskt – är den konservativ, liberal eller kollektivt socialistiskt samarbetsorienterad? Exempel på detta är hur Vilhelm Moberg har blivit tagen i anspråk från vänster till höger på den politiska skalan. Tilltron till den egna kraften har tilltalat syndikalister såväl som liberaler. Misstänksamheten mot överheten kombinerad med ett ansvarsstagande för den egna miljön har präglat en avlägsen landsända utan överdrivet givmilda naturresurser.

Den småländska kulturen har under lång tid präglats av knappa naturresurser som nödvändiggjort såväl god hushållning (snåla smålänningar) som ett finurligt kombinerande av olika resurser. Detta skapar sammantaget en entreprenöriell hållning som samtidigt är försiktigt pragmatisk. Misstron mot de stora orden och skrytsamhet är lika stor som nödvändigheten att kunna lita på ett givet ord. Med små marginaler är risken för stor att hoppa på storslagna projekt, oavsett om de erbjuds av privata äventyrare eller avlägsna politiska maktbärare.

Smålänningen har befunnit sig långt från de större maktbärarnas boningar och varit hänvisad till sin egen kraft, i mer eller mindre välvillig lokal samhandling. Här skiljer sig nordvästra delen av landskapet mot sydöstra genom sin högre grad av social tillit, inte sällan klädd i evangelisk skrud som förstärker samhandlandets värdegrund i missionsföreningens hägn. De sydöstra smålänningarna präglas i högre grad av Mobergs kärva insikter om de egna krafterna som den yttersta resursen.

Vår tes är att denna kultur påverkar förutsättningarna för utveckling av ledarskap i Småland. Det ger en kultur med variationer att agera inom, naturligtvis med spelrum för olika temperament och olika situationers skiljaktiga möjligheter.

Tidsbundet ledarskap

S:t Sigfrid var den första stora ledare som omtalas på medeltiden och med sitt nåderika budskap fick han känna på den förtröstan i nedärvda mönster och misstänksamhet mot storslagna nyordningar som länge präglat smålänningarna. Systersönerna fick plikta med sina liv för morbroderns vilja att reformera denna kultur från hedendom till kristendom.

Lika dödlig blev utgången då Nils Dacke gjorde uppror mot en expansiv statsmakt, hävdade rätten till sina gårdar på urminnes hävd, en rätt som bönderna i skogen utvecklat på arbetets grund. Den rätt som växer ur arbetet med att bryta bygd ställdes mot den regala juridiska nymodigheten att om papper saknades för gården man brukade, då ägde kungen den och den självägande bonden skulle reduceras till arrendator.

Förmågan hos folket att organisera sig hade gamla rötter och tränades – mer intensivt och fullödigt än vad vi idag inser – i byalag, vid sockenstämmor och häradsting. När konflikten med kungamakten trappades upp fanns det mönster för hur mobilisering kunde nå en nivå som hotade riksbildningen. Kung Gustav gick i allians med sin danska ärkefiende och tyske kejsaren för att till sist kunna stoppa bondehärarna från att vinna sitt syfte – att få sin både inarbetade och ärvda rätt åter. Ett bestående resultat var fruktan för en ny Dackefejd. Den lärde svenskarna priset för ett brustet samhällskontrakt en gång för alla. Bättre att förhandla, utreda, släppa till, testa gränser inom det institutionella nätverk som därefter stått pall för betydande inre spänningar och långvariga krig utan att brista igen på samma sätt.

På landet utgjorde präster och bruks- och herrgårdsägare öar av ledarskap, som i bästa fall kunde föra ut kunskaper om nya brukningsmetoder, läkemedel och skolväsendets välsignelse. Detta kunde sällan ske med enkla kommandon utan krävde

utdragna förhandlingsrelationer på sockenstämmor, kommunal-möten och senare på föreningsmöten, där diskussioner och kompromisser visade vägen mot för de flesta acceptabla lösningar. Stabilitet och uppslutning på plussidan, långsamhet och brist på radikal konsekvens och konsistens i besluten på minussidan.

Det känns relevant och historiskt intressant att söka svaren på ledarskapets över tid slitstarka förutsättningar i den egalitära politiska kulturen och arbetets etiska värde, som präglade stora delar av Småland och som fortfarande utgör en internaliserad del av det småländska ledarskapet.

Naturligtvis varierar de möjliga ledarstilarna mellan bruks-samhällen, jordbrukssocknar, residensstäder och stationssamhällen. Men den kultur dessa finns inbäddade i har vissa gemensamma förutsättningar och drag som skiljer från både storstäder och mer godsdominerade landsändar. Det samhälle som historiskt sett präglat Småland visar på relativt små klasskillnader, framför allt i jämförelse med storgodsens Skåne och storjordbrukens Öster- och Västergötland. Den typiske småländske småbrukaren befann sig på ungefärligen samma nivå som arbetaren, både socialt och ekonomiskt. Denna jämlika politiska kultur gav inte utrymme för ett ledarskap präglat av hård styrning och befallningar.

I Småland är ingen för mer än någon annan. Detta skapade också ett samhälle där ingen kunde sticka ut för mycket, inte skryta med sina framgångar eller sitt ledarskap. Grannarnas ogillande blickar eller arbetarnas förakt mot snobbfasoner, skryt och översitteri skapade en ledarskapstradition där ledaren eller chefen var en del av kollektivet. Den småskaliga industrin och det småskaliga jordbruket gjorde det på ett sätt naturligt att chefen eller arbetsledaren tog aktiv del i själva arbetet. Att sitta på kontoret med stängd dörr var inget förtroendeingivande ledarskap. Att däremot kunna ta i och vara en del av arbetsprocessen skapade förtroende och gav ledarskapet legitimitet. Arbetet i småländsk tappning har i detta sammanhang närmast ett etiskt värde. Fliten och i många fall fromheten gick hand i hand och att göra rätt för sig och göra ett rejält dagsverke var en självklarhet och en lisa för själen. Denna arbetsetik, som idag kanske inte är direkt synlig

utan mer internaliserad i livsmönster och förhållningssätt, är uttryck för en luthersk enhetskultur, oavsett om denna tagit sig inomkyrkliga eller frikyrkliga uttryck eller ens varit religiöst betingad. Arbetets etiska värde, även på ledarskapsnivå, och livsbetingelser präglade av försakelse och förnöjsamhet och där kallesetanken – att man strävsamt skall utföra sina jordiska sysslor – var en viktig, om än mer omedveten, del av livsuppfattningen.

Det är därför typiskt småländskt när Ingvar Kamprad besöker IKEA-varuhuset i Älmhult och pratar folkligt och förtroendefullt med sin personal, utan att det är ett utstuderat skådespel. Det är både ett naturligt och rationellt sätt att utveckla ledarskap, även om man styr ett miljardföretag. När Kamprad senare hjälper till att köra ut kundvagnar till sina rätta platser visar han tydligt att grunden i ett riktigt småländskt ledarskap ligger i att se alla anställdas insatser och att inget arbete är värt mer än något annat för att få helheten att fungera. På ett sätt kan man säga att Kamprad genom sitt ledarskap och hur hela IKEA-koncernen är uppbyggd har anpassat sig efter, utnyttjat och gjort de småländska dygderna globala.

Ett typiskt småländskt drag som är tydligt inom många samhällssektorer är också att man aldrig uttryckligen strävar efter att göra karriär, att vara ledare och att styra och bestämma över andra – en slags småländsk ödmjukhet inför det stora uppdraget som väntar. Även om man sagt ja till ett förtroendeuppdrag och påtagit sig en ledarskapsroll är det viktigt att officiellt visa att det skett i en form av kollegial samstämmighet. Inom politikens område är detta tydligt.

Ett bra exempel på ett slitstarkt förhållningssätt till ledarskap som en börda att axla då kollektivet kallar är när den första bonden, Samuel Nilsson, kallas till nämndordförande i Älmeboda år 1845. Ett utförligt citat av hälsningsanförandet för det första sockennämndsmötet belyser en synnerligen slitstark figur i det ödmjuka ledarskapets retorik:

Då sistlidna Maj sockenstämma förrättades uppstod fråga om en ny ordförande i den avgångnes ställe, tvärt emot all förmodan föreslog Herr Prosten mig, och de närvarande understödde hans förslag.

»På ett sätt kan man säga att Kamprad genom sitt ledarskap och hur hela IKEA-koncernen är uppbyggd har anpassat sig efter, utnyttjat och gjort de småländska dygderna globala.«

oaktat undertecknad uti medvetande av min ringa förmåga, och oduglighet att förestå detta makt på liggande uppdrag, så att jag på dessa grunder alldeles med iver motarbetade inröstningen. Av herr prosten underrättades jag om, kungliga författningar i ämnet, var- efter jag till åtlödnad för Herr Prosten och mina församlingsboar medgav invalgningen och åtog mig detta förtroende. Men ack var skall jag finna kraft, och vishet, att med förstånd och rättvisa hand- hava detta nog svåra uppdrag; så att den brottslige blir befordrad till sin Lagliga näpst, och den Oskyldigt tilltalade, njuter en faderlig vård och broderligt hägn uti våra handläggningar, till vilket föreha- vande vi genom Ödmjuk bön till Gud om vishet och förstånd för mig; samt för eder mina medbröder vilja vi bedja, att med edra goda råd och samvetsgranna beslut, bliva mina trogna rådgivare, vilket jag så mycket säkrare har anledning att vänta, som några av eder haft äran och nöjet att lika som uppfostras uti vår första ordförandes sköte där både kunskap, uti juridiska saker, och krafter att med rätt känsla, alltid förenad med god vilja utgjorde föremålet för edra åligganden.

Ja med uppriktig erkänsla av min oförmögenhet att förestå detta åtagna förtroende hälsar jag eder mina vänner och bröder den första välkommens hälsning i dag, då vi för första gången sammanträder på detta rum.¹

Tydligast är den överdrivet uttryckta ödmjukheten och självför- nekelsen hos den påtagligt nöjde bonden. Han tilltalar de övriga ledamöterna med bröder och framhåller på så sätt likställdheten. Underlägsenheten gentemot företrädaren, majoren, betygas, men samtidigt vill Samuel med nämndens hjälp söka bli en värdig efterträdare och stå på sina företrädares axlar.

Ett senare exempel är kommunalrådet i Alvesta, Bengt Johans- son, som avslutar sin minnesteckning av livet som politiker med att han aldrig strävat efter några ledande uppdrag. »Jag har aldrig bönat och bett om några uppdrag, men när partiet kallat, och jag känt för uppdraget, har jag ställt upp.«²

1 Älmeboda sockennämnds protokoll 1845-03-16, Vadstena landsarkiv.

2 Johansson (1995).

Även i delar av näringslivet kan vi finna spår av denna demokratiska retorik och detta förhållningssätt, exempelvis hos Ingvar Kamprad och IKEA eller hos Per Bengtsson med PM & Vänner som också uttryckligen förankrar sin värdegrund i småländsk kultur.

I Ola Gummessons bok *Konsten att lyckas i Småland* intervjuas fem framgångsrika företagsledare från olika branscher och från olika generationer. Flera av dessa företagare betonar att det finns en speciell småländsk företagsamhet och en speciell ledarkultur, där bland annat drag som enkelhet och sunt »bondförnuft«, sparsamhet med resurserna, initiativkraft och uppfinningsrikedom sprungen ur en uppväxt under knappa förhållanden samt en närhet mellan företagsledning och de anställda framhålls. Intressant att notera är att den ende av de intervjuade företagarna som är född på 1950-talet (Henrik Dunge, Åbro Bryggeri), inte ser någon specifik småländsk typ av företagsamhet och företagsledare, utan ser detta som en »myt«.³

För ett småländskt ledarskap ses sällan bristen på akademisk utbildning som ett problem, utan snarare som en informell tillgång; att lita på intuitionen och »magkänslan« istället för professionella kalkyler. Det sunda bondförnuftet blir en viktig del av ledarskapets självbild och i detta självvalda förhållningssätt till ledarskapet anses allmänt att skolan inte kan tillvarata entreprenörskapets och ledarskapets mångsidighet.

Det betyder naturligtvis inte att detta uttömmar de verktyg som ledarna behöver för en framgångsrik verksamhet, men det visar hur de anpassar sig och använder sig av drag i den småländska kulturen. Det är viktigt att notera att detta inte överlag kan beskrivas som en såbädd för framgångsrikt ledarskap. Regionens utveckling har under den moderna industrialismens epok i huvudsak präglats av oförmåga att utnyttja dess fördelar. Ringa finansiellt kapital, försiktiga strategier, brist på kunskapsbaserade spetsverksamheter och oförmåga till storskaligt samarbete har lagt en hämsko på utvecklingen som samlat kan avläsas i en hög emigration och en mycket svag befolkningstillväxt. Så sent som på 2010-talet slår OECD fast att flera av dessa negativa drag

3 Gummesson (1994).

består och behöver ett utvecklat ledarskap för att möta utmaningarna i vår egen tid.

Framtidens småländska ledarskap

Den tes som vi försiktigt drivit är att de kulturer som vuxit fram och blivit etablerade i Småland, vilka i korthet beskrivits ovan, skapat förutsättningar för ett småländskt ledarskap med vissa särdrag. En ledare i Småland måste – oavsett om det gäller företagande, politik eller föreningsliv – förhålla sig skickligt till kulturen för att få acceptans, legitimitet och framgång i sitt ledarskap.

Att Kristina Alsér lyckats så väl med sin uppgift som landshövding i Kronobergs län tycker vi är ett utmärkt exempel på ett framåtblickande småländsk ledarskap med tydliga drag av den kultur vi försökt lyfta fram. Ett ödmjukt lyssnande och gränsöverskridande ledarskap präglad av ett entreprenöriellt och obyråkratiskt agerande har verkligen slagit väl ut i en region där synen på statlig myndighetsutövning och centralstyrning inte alltid varit odelat positiv.

Här ser vi tydligt att Linnéuniversitetet har stora möjligheter att spela en viktig roll genom att höja den allmänna bildningsnivån, överskrida givna kommun- och länsgränser, bidra med internationalisering, ett utvecklat entreprenöriellt förhållnings-sätt och ett alltmer utvecklat arbete för samverkan till den samhälleliga drivkraft som regionen så väl behöver.

Idag ser vi tydligt nya mönster för värdering av det goda livet i konsumtion av kultur och individanpassade produkter. Produktionens digitalisering och globaliseringen visar på möjligheter att både skapa småskaliga lösningar och dra nytta av globala resurser. Under industrialiseringen stupade inte sällan många av företagen i sydöstra Småland, vilket till exempel gällde både mejeri-industrin och glasindustrin, på att vinsterna låg i storskalighet, stort kapital och storskaliga samarbeten. Idag ser vi, med goda exempel i boken *Small Land/Små Land*⁴ hur både kunskapsintensiva IT-företag och upplevelseorienterade företag kompletterar

4 Utgiven av Bläck & Co 2015.

den etablerade industrin. Potentialen för att öka värdet av våra tillgångar, skogen, vattnet och människornas strävan, är större nu än i den gamla industriella ekonomin. Kanske ser vi i framtiden hur den finurlige småländske småbrukaren uppstår i nya gestalter och med en alldeles egen ledarskapsprofil agerar långsiktigt i en lokal miljö och samtidigt drar nytta av den globala delningsekonomin.

Läser vi Peters och Lennarts text kan vi se att de lyfter fram att det småländska (ledarskapet) inte bara är positivt. Det finns bekymmersamma aspekter som det gäller att vara observant på. I alla fall om vi vill fortsätta utvecklingen.

Men, det är inte bara så enkelt att det gäller att åtgärda det vi kan anse vara problematiskt. Mycket talar för att det är fruktbart att förstå småländskt ledarskap som något som byggs upp av paradoxer. Nästa bidrag, av Lars och Olle, landar i detta – efter att ha använt Selma Lagerlöf som en guide till att förstå det småländska.



Lars Lindkvist & Olle Duhlin

»Inte antingen eller,
utan både och
– småländskt
ledarskap som
något paradoxalt«



Inte antingen eller, utan både och – småländskt ledarskap som något paradoxalt

LASSE: Olle, du som kommer från Stockholm och bor vid Sankt Eriksplan, vet du hur det gick till när Småland skapades? Har du läst Nils Holgersson i skolan? Om inte så berättar Selma Lagerlöf »Sagan om Småland« i *Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige*.¹ Hon återberättar där den gamla folksågnen om hur Småland kom till när Sankte Per erbjöd sig att hjälpa Vår herre med skapandet för att inte vara sysslolös. Låt mig få citera:

Det förehöll sig så, att Vår Herre just då höll på att skapa Småland. Det var inte en gång halvfärdigt, men det såg ut att bli ett obeskrivligt vackert och fruktbart land. Vår Herre hade svårt att säga nej till Sankte Per, och dessutom tänkte han väl, att det, som var så bra påbörjat, borde ingen kunna förstöra. Därför sa han: »Om du vill som jag, så ska vi pröva vem av oss som bäst förstår sig på den här sortens arbete. Du, som bara är en nybörjare, ska få fortsätta med detta, som jag har begynt, och jag ska skapa ett nytt land.« Detta gick Sankte Per genast in på, och så började de arbeta var och en på sitt håll.

Vår Herre flyttade sig ett stycke söderut, och där tog han sig för att skapa Skåne. Det dröjde inte länge, förrän han var färdig, och strax frågade han om Sankte Per hade slutat och ville komma och se på hans arbete. »Jag har mitt i ordning för längesedan«, sa Sankte Per, och det hördes på rösten hur nöjd han var med det, som han hade åstadkommit.

När Sankte Per fick se Skåne, måste han erkänna, att om det landet var inte annat än gott att säga. Det var ett bördigt och lättodlat

1 Lagerlöf (1921).

land med stora slätter, vart han såg, och knappt en tillstymmelse till berg. Det syntes, att Vår Herre riktigt hade tänkt på att göra det sådant, att folk skulle trivas där. »Ja, det här är ett bra land«, sa Sankte Per, »men nog tror jag, att mitt är bättre«. »Då ska vi gå och se på det«, sa Vår Herre.

Landet hade redan varit färdigt i norr och öster, när Sankte Per hade börjat arbetet, men södra och västra delen och hela inlandet hade han ensam fått skapa. När nu Vår Herre kom upp dit, där Sankte Per hade arbetat, blev han så förskräckt, att han tvärstannade och sa: »Hur i hela världen har du burit dig åt med det här landet, Sankte Per?«

Sankte Per stod också och såg sig omkring helt förvånad. Han hade haft den tanken, att ingenting kunde vara så bra för ett land som mycken värme. Därför hade han dragit ihop en ofantlig massa sten och berg och murat opp ett högländ, och det hade han gjort för att det skulle komma nära solen och få mycket med av solvärmens. Ovanpå stenhoparna hade han brett ut ett tunt lager av matjord, och så hade han menat, att allting var väl beställt.

Men nu hade det kommit ett par starka regnskurar, medan han var nere i Skåne, och mer hade det inte behövts för att visa vad hans arbete dugde till. När Vår Herre kom för att betrakta landet, var all matjorden bortsköljd, och nakna berggrunden stack fram överallt. Där det var som bäst, låg det lera och tungt grus över hållarna, men det såg så magert ut, att det var lätt att förstå, att där knappast skulle kunna växa annat än gran och en och mossor och ljung. Vad det fanns gott om, det var vatten. Det hade fyllt opp alla klyftor i berggrunden; och sjöar, åar och bäckar, det såg man överallt, för att nu inte tala om mossar och kärr, som utbreddes sig över stora sträckor. Och det förargligaste var, att medan somliga trakter hade övernog av vatten, var det så ont om det på andra håll, att stora fält lågo som torra hedar, där sand och jord virvlade opp i skyar vid minsta fläkt.

»Vad kan du ha haft för mening med att skapa ett sådant här land?« sa Vår Herre, och Sankte Per urskuldade sig och sa, att han hade velat bygga opp landet, så högt, att det skulle få mycket med av solvärmens. »Men då får det ju också mycket med av nattköllden«, sa Vår Herre, »för den kommer från himlen, den med. Jag är allt rädd

för att det lilla, som kan växa här, kommer att frysa bort.« Det hade förstås inte Sankte Per tänkt på.

»Ja, här blir ett magert och frostbundet land«, sa Vår Herre, »det kan inte hjälpas, det«.

OLLE: Det var ingen vidare munter historia som Selma berättar. Hade det varit så illa hade inte jag flyttat till Småland. Ser hon inget positivt?

LASSE: Jodå, låt mig fortsätta citera ur *Nils Holgersson*:

När lille Mats hade hunnit så långt i berättelsen, föll Åsa Gåsapiga honom i talet. »Jag kan inte lida, lille Mats, att du säger, att det är så eländigt i Småland«, sade hon. »Du glömmer rent bort så mycken god jord som finns där. Tänk bara på Möre härad borta vid Kalmar sund! Jag undrar var det finns en rikare sädesbygd. Där ligger åker vid åker alldeles som här i Skåne. Där är så god jord, att jag inte vet vad som inte skulle kunna växa där.«

»Det kan jag inte hjälpa«, sade lille Mats. »Jag berättade bara så, som andra har sagt förut.«

»Och jag har hört många säga, att ett vackrare kustland än Tjust det finns inte. Tänk på de vikarna och de holmarna och de herrgårdarna och de lundarna!« sade Åsa.

»Ja, det är nog sant, det«, medgav lille Mats. »Och minns du inte«, fortfor Åsa, »att skollärarinnan sa, att en så livlig och vacker trakt som den biten av Småland, som ligger söder om Vättern, finns inte i hela Sverige? Tänk på den vackra sjön och de gula strandbergen och på Gränna och Jönköping med tändsticksfabriken och Munksjö, och tänk på Huskvarna och alla de stora anläggningarna där!«

»Ja, det är nog sant, det«, sade Mats än en gång.

»Och tänk på Visingsö, lille Mats, med de ruinerna och den ekskogen och de sagorna! Tänk på den dalen, där Emån går fram, med all de byarna och kvarnarna och trämassefabrikerna och sågarna och snickerierna!«

»Ja, det är allt sant, det«, sade lille Mats och såg helt bekymrad ut.

Helt hastigt hade han sett upp. »Nu är vi alla bra dumma«, sade han. »Alltihop det där ligger ju i Vår Herres Småland, i den delen av landet, som var färdigt, redan innan Sankte Per kom till arbetet. Det är ju bara riktigt, att det skulle vara vackert och präktigt där. Men i Sankte Pers Småland ser det allt så ut, som det står i sagan. Och det var inte underligt, att Vår Herre blev bedrövad, när han såg det«, fortfor lille Mats, i det han återtog sin berättelse.

OLLE: Berättar Selma något om smålänningarna, hur de är och blev skapade?

LASSE: Jodå, hon fortsätter:

Sankte Per miste inte modet i alla fall, utan han försökte trösta Vår Herre. »Ta inte så illa vid dig för det här!« sa han. »Vänta bara, tills jag hinner skapa folk, som kan odla opp mossarna och röja opp åkrar ur stenbackarna!«

Då vart det äntligen slut med Vår Herres tålmod, och han sa: »Nej, du kan få gå ner till Skåne, som jag har gjort till ett gott och lättskött land, och skapa skåningen, men smålänningen vill jag själv skapa.« Och så skapade Vår Herre smålänningen och gjorde honom kvick och förnöjsam och glad och flitig och tilltagsen och duktig, för att han skulle kunna skaffa sig sin bärgning i sitt fattiga land.

OLLE: Det var en bra berättelse om Småland och smålänningarna. Vilka är de poänger som du vill lyfta fram ur berättelsen som har relevans för ett småländskt ledarskap?

LASSE: Selma Lagerlöf beskriver det som jag vill lyfta fram, att kännetecknande för smålänningar är att de är fyllda med paradoxer; det är inte antingen eller, utan både och. Småland är snålt och torftigt samtidigt som smålänningen är egensinnig och uppfinningsrik, nödvändigt för att kunna skaffa sig bärgning.

OLLE: Bra, en paradox kan definieras som något som verkar motsägelsefullt men likväl är sant.² Vad har du för belägg för ditt resonemang om paradoxer och »både och«-tanken?

LASSE: Utgångspunkten är min småländska uppväxt i en småföretagarmiljö, mina småländska studier och mångåriga forskar-

2 Lewis, Andriopoulos & Smith (2014).

lärar- och författargärningar vid Högskolan i Växjö, Växjö Universitet och Linnéuniversitetet.³ Men också mina erfarenheter av att arbeta med chefs- och ledarutveckling med småländska verksamheter, bland annat 25 år inom ramen för MiL Institute i Lund. Redan i slutet av 1980-talet när jag var med om att utveckla ett skandinaviskt ledarutvecklingsprogram med deltagare från alla de nordiska länderna, kom jag i kontakt med det danska företaget LEGO som såg paradoxer som viktiga i ledarskapet.⁴ Paradoxer som även flera andra skandinaviska företag, bland annat det småländska IKEA, såg som centrala för sitt ledarskap även om det inte skyltades med dessa. Dessa elva paradoxer skapade för ett företag på jylländska landsbygden gjorde stort intryck och ökade min förståelse för ledarskap i Småland:

Att skapa en nära relation till sina medarbetare
– och samtidigt kunna hålla ett passande avstånd.

Att kunna gå före och visa vägen
– och samtidigt kunna hålla sig i bakgrunden.

Att visa sina medarbetare tillit
– och samtidigt följa dem i deras arbete.

Att vara tolerant
– och samtidigt tydligt visa hur man vill att det ska fungera.

Att tänka på den egna gruppens mål
– och samtidigt vara lojal för helhetsmålen.

Att kunna planera sin tid ordentligt
– och samtidigt vara flexibel över tidsplaneringen.

Att kunna ge uttryck för sina åsikter
– och samtidigt vara diplomatisk.

Att vara visionär
– och samtidigt ha båda fötterna på jorden.

3 Se bland annat Lindkvist, Bakka & Fivelsdal (2014).

4 Hansen (1997).

Att eftersträva konsensus
– och samtidigt fatta tuffa beslut.

Att vara dynamisk och drivande
– och samtidigt vara eftertänksam.

Att vara självsäker
– och samtidigt ödmjuk.

OLLE: Intressant att du ser likheter mellan det jylländska och det småländska ledarskapet. Ser vi på recept på lämpligt ledarskap har detta gått i perioder. Det har fokuserats på ledarskap kopplat till speciella egenskaper, speciella ledarskapsstilar, speciella situationer eller sammanhang.⁵ Efter hand har forskningsintresset alltmer övergått till att fokusera efterföljarna, alltså inte bara ledarna. Den så kallade romantiseringen av ledarskapet och ledarnas stora betydelse har alltmer kritiserats och istället understryks relationen mellan ledning och efterföljare.⁶ Det är efterföljarna som bidrar med att ge förtroende och tillit till ledningen.⁷

LASSE: Detta har jag upplevt i min forskning om småländska medarbetarägda företag, kooperativ och ekonomiska föreningar där legitimiteten från en tvivlande omvärld är central.⁸ Ledningen agerar i ett spänningsfält mellan olika intressenter, såsom medlemmar, ägare, finansiärer och kunder, och deras tillit är viktig. Därför handlar det för ledningen om att bygga upp ett förtroendekapital som tål att täras på vid kriser och intressemotsättningar.

OLLE: Samma legitimitetsmässiga skruvstäd mellan olika intressenters önskningar har jag funnit i min forskning om ledarskap av teatrar.⁹ Du kommer ihåg när vi skrev en artikel om olika ledarroller och teaterledarskap.¹⁰ Då lyfte vi speciellt fram de två rollerna »Empatisör« och »Dialogpartner«, som handlar om att

5 Grint (2005).

6 Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985).

7 Shamir m.fl. (red.) (2007).

8 Lindkvist (2007); Lindkvist (2015).

9 Duhlin (2005).

10 Duhlin & Lindkvist (2009).

som ledare empatiskt leva sig in i medarbetarnas situation och i dialog med dem fatta olika beslut.

LASSE: Inom kulturorganisationer ser vi också exempel på delat ledarskap där en chef kan vara ansvarig för den konstnärliga verksamheten och en annan för den administrativa och ekonomiska verksamheten.

OLLE: Ett exempel på detta är på Byteatern Kalmar Länsteater där teatercheferna Mia Carlsson och Daniel Rylander delar på ledarskapet. Mia är producent och har ansvar för ekonomi och planering, medan Daniel är regissör och har ansvar för den konstnärliga utvecklingen. De har dock valt att kalla detta gemensamt ledarskap, istället för delat ledarskap, då de har gemensamt ansvar.¹¹

LASSE: Bra att du lyfter fram det gemensamma, att det inte handlar om antingen eller – utan om både och. Jag har sett samma tankegång när jag studerat inställning till ekonomiska satsningar på kulturverksamhet för regional utveckling. I en intervju med Bengt Liljedahl från Liljedahl Group, om hans mångmiljonsatsningar på Vandalorum konst och designcenter i Värnamo, betonar han vikten av perspektivskifte och »både och«-tänkande: »Jag kommer visserligen från den hårda, materiella siffervärlden, men att se saker från olika håll har man nytta av även inom affärslivet. Konst och design är inte mina hemmaområden, men jag tror på människorna runt projektet.«¹²

OLLE: Ok, nu ser jag alltmer poängerna med att paradoxer, eller skenbara motsättningar, kan lösas genom ett »både och«-tänkande. Emellertid vet jag inte om detta är speciellt småländskt. Att smålänningar har sunt förnuft kan vara en skröna, men det ligger kanske ändå något i det? Kanske är smålänningar bättre lämpade att klara av att hantera dessa paradoxer, där man kan se paradoxen som det sunda förnuftets ifrågasättande.

LASSE: Möjligt. Exempelen vi talar om är hämtade från Småland så det handlar om ledarskap i Småland. För att återknyta till den inledande berättelsen om Nils Holgersson och smålänningen så

11 Olsson & Älverdal (2015).

12 Lindkvist (2015).

handlar det om att på bästa sätt »vara tilltagsen och skaffa sig bärgning i sitt fattiga land«. Det görs genom att vara gränsöverskridare, och överkomma paradoxernas skenbara motsättningar och göra det omöjliga möjligt.

Som i filmtiteln om Hultsfredsfestivalen från 2012: »Går det inte så går det ändå«.¹³

13 www.youtube.com/watch?v=d-OG5PfCna

»När jag var chef på Åhléns i Stockholm tröttnade jag till slut på att medarbetare pratade mer än vad de genomförde. När jag var på mitt lantställe i Småland tog jag därför med mig jord och lade i en glasvas och ställde på mitt skrivbord. Det fick bli en påminnelse om vikten av att »jorda sig«.

Det intressanta var att de som kom från landet rätt snart förstod vad jag menade. De som var »Stockholmare« hade lite svårare att förstå.

Jorden är viktig som symbol för att man ska göra det man säger att man ska göra. Prata mindre. Göra mer.«

(Cecilia Hallberg, VD Lammhults Möbler AB)

Småländska ledare, mer jordbrukare än ordbrukare?

Ledarskap – eller entreprenörskap?

Attityden att tänka att »går det inte så går det ändå«, har det med ledarskap att göra? Eller, har det egentligen mer med entreprenörskap att göra?

Med ledarskap brukar avses att någon påverkar någon annan i syfte att man ska uppnå ett mål.

Entreprenörskap kan definieras som organisering av resurser på nya sätt. Det handlar om förnyelse.

En entreprenör startar processer, ibland i form av ett företag, men det kan också handla om en ny idrottsförening, en konsthall, en ny produkt eller en ny musikfestival.

En entreprenör kan vara en företagsledare men också en som initierar och driver nya processer.

En ledare behöver också initiera och driva nya processer, men måste inte nödvändigtvis vara lika involverad i arbetet som entreprenören själv ofta är. Ledarskap handlar mycket om att få andra att göra det som behövs.

Entreprenörskap och ledarskap hänger således nära ihop. Kanske är det därför på sin plats med några rader om entreprenörskap i Småland.

Entreprenörskap i småländsk tappning¹

Entreprenörskapet har många ansikten men på få platser i Sverige är dess anlete så mångskiftande som i Småland. Å ena sidan ett småföretagar- och fabrikörsland där företagsamheten är väl synlig genom industribyggnader i alla dess hörn. Å andra sidan osynligt i ett landskap där entreprenörskapet som livsform gör att företagande och privatliv smälter samman. Så kan man förklara varför Smålands många småorter å ena sidan erbjuder en god jordmån för Jantelagen, å andra sidan härbärgerar människor som kan mobilisera handlingskraft när det gäller. Som då stormen Gudrun 2005 drabbade regionen. Där myndigheter och organisationer stod handfallna tog civilsamhällets smålänningar själva tag i situationen och återskapade en draglig vardag.

Entreprenörskap kan odlas på många sätt men i Sverige följer dess praktik två huvudlinjer. En är att realisera dramatiska och storslagna projekt med banbrytande innovationer som huvudingrediens. Välskrivna planer och kraftfull mobilisering av kunskap genom forskning spelar då viktiga roller. Det andra, det småländska, sättet att praktisera entreprenörskap innebär ett ständigt och spontant förbättringsarbete i små steg och i nära dialog med kunder. Då är den viktigaste kunskapen klurighet och flexibilitet där teknisk förnyelse och affärsutveckling vävs nära samman i vardagsarbetet.

Entreprenörskapet i företagandets dräkt uttrycker en frihetslängtan som är ovanligt stark i Småland. Kanske är det vår historia som ett svenskt gränsland som lämnat bestående avtryck. Dackeanda blev Gnosjöanda som i nutid spritt sig till en mängd

1 Detta bidrag har tidigare publicerats i boken *Små land / Small land – En klurig resa genom det kreativa Småland* (utgiven av Bläck & Co, 2015).

»Lokal samarbetskraft har
i Småland blivit global
konkurrenskraft.«

småriken, från ett blomstrande Möbelrike till ett kämpande Glas-
rike. Här består den nära koppling mellan företagande och sam-
hälle som gjort Småland till en plats där man helst reder sig själv.

Stark självtillit i kombination med en stor nyfikenhet och
öppenhet kan förklara varför det småländska näringslivet låtit sig
berikas av inflyttade företagare. Kanske har man också lärt av alla
de driftiga smålänningar som en gång emigrerade till Amerika
och där bidrog till dess pionjäranda. Ljungby och Braås har impor-
terat verkstadsföretagande, Jönköping SAAB:s högteknologi och
Vetlanda och Åseda exotiska aluminiumindustrier.

Med universitet och högskolors hjälp hanteras nu den stora
utmaningen att göra livskraftigt företagande av den nya globala
informations- och kommunikationsteknologin. Den utmaningen
hanteras med stor självklarhet eftersom företaget i Småland
alltid handlat om att verka lokalt men ha det globala som led-
stjärna. Lokal samarbetskraft har i Småland blivit global konkur-
renskraft. Den »glokala« strategin är numera en självklar ingredi-
ens i det småländska entreprenörskapet.

Det nära samspelet mellan företag och samhälle i Småland har
på ett naturligt sätt spritt entreprenörskapet vidare från företa-
garvärld och civilsamhälle in i den sociala och kulturella sektorn.
Samtidigt har näringslivet utvidgat sin initiativkraft och sitt
ansvarstagande också till miljöområdet. Med förenade krafter har
alltså affärlivets och samhällslivets Småland visat att entrepre-
nörskapet kan leda oss in i ett hållbart samhälle.

Glokala processer och öppenhet

»Glokal« är en kombination av global och lokal. Det verkar vara ett utmärkande drag i det som Bengt beskriver som entreprenörskap. Kanske är det lite paradoxalt, lite motsägelsefullt, men inte desto mindre precis så som man kan se det.

Paradoxer är för övrigt något som Bengt tidigare diskuterat när det gäller entreprenörskap¹. Då föreslog han också att entreprenörskap handlar om att hantera tvetydighet(er).

Bengt skriver också om de småländska ledarnas öppenhet. Bilden är dock tvetydig. Detta framgår när ni läser de två kapitel som kommer härnäst. Bo beskriver en positiv öppenhet inför omvärlden. Erica noterar också den, men för också fram att det finns en bristande öppenhet.

Hur öppen är du själv? Och, inför vad är du öppen?

1 Johannisson (1996).

Bo Leander

»Det skall gå,
det måste gå«





Det skall gå, det måste gå

Värnamo torg, tidigt 1950-tal:

På torget i Värnamo mellan den vita kyrkan och det röda tingshuset är det marknad. En grabb som nyss börjat skolan tittar nyfiket på de många för honom nya varorna som dessutom ibland förgylls av att talföra försäljare lovordar produkternas goda kvalitet och, inte minst viktigt för en smålänning, deras låga priser. Vid ett av de många marknadsstånden får grabben höra följande samtal mellan två marknadsbesökare.

»Jag har hört att du ska börja exportera på Tyskland«, säger den ene.

»Ja«, blir svaret »det stämmer«.

»Men hur skall det gå till, du kan ju ingen tyska?« Denna invändning möts med den självsäkra repliken:

»Det skall gå, det måste gå.«

Den lille grabben var jag. Det födde ett frö hos mig där jag förstod att det fanns en värld utanför den lilla by där jag då bodde i skogarna strax utanför Värnamo, men också att denna värld var full av möjligheter. Hinder är till för att övervinnas och ingenting är omöjligt. Jag har också senare när jag mött småländskt företagande, inte minst i internationella sammanhang, förstått den fulla innebörden av samtalet jag hörde på torget i Värnamo för mer än 60 år sedan. Det finns emellertid andra dimensioner som behöver lyftas fram för att förstå drivkraften bakom det småländska förtagandet såväl på hemmaplan som internationellt.

• • •

Alldeles bakom det röda tingshuset vid torget ligger Apladalens hembygdsgård där historien återberättas om hur Per och Kersti år 1713 bytte ringar på Värnamo marknad. De är unga och fattiga och har inte råd att gifta sig och därför bestämmer de sig för att ses igen om sex år när de sparat tillräckligt med pengar. När de åter ses på Värnamo marknad våren 1719 får de veta att de sparat pengarna, i form av Karl XII:s nödmynt, förlorat sitt värde. Den starka kärleken mellan Per och Kersti gör emellertid att de bestämmer att de ska ses igen efter ytterligare sex år med nysparade pengar. År 1725 ses de på nytt och kan äntligen gifta sig. Historien, som har en historisk bakgrund, ger en känsla för några andra egenskaper som kännetecknar småländskt ledarskap och företagande, nämligen sparsamhet och envishet i kombination med tålamod och långsiktighet.

• • •

Som mycket ung arbetade jag under många år på mina sommarledigheter på ett företag som sålde tält och campingutrustning som givetvis var bäst i Sverige. Det började med att jag fick klippa till rätt längd på olika tältsnören och slutade med att jag var ansvarig för tältutställningar och försäljning på olika platser i Sydsverige.

Förutom att ägarna givetvis ville tjäna pengar var deras engagemang och energin för att utveckla verksamheten något som jag tidigt tog intryck av. Jag såg mig som en del av dessa strävanden, inte minst därför att jag i denna miljö hade direktkontakt med de tre ägarna, en far och hans två söner, och tyckte att jag så småningom kunde påverka genom att de trots mina unga år lyssnade på mig. Det senare är förmodligen en efterkonstruktion i minnets grå dis, men känslan fanns där. För övrigt gav detta företag mig min första affärsmässiga utlandserfarenhet då vi skulle sälja husvagnstält på en utställning i Oslo. Det gick inte så bra. Men det är en annan historia.

• • •

I Småland har landskapets tuffa klimat och svåra odlingsförhållanden inneburit hårda levnadsvillkor och betydande fattigdom där hunger och svält var en inte ovanlig förekommande företeelse. Drägliga levnadsförhållanden kunde bara skapas genom hårt arbete, uppfinningsrikedom, initiativkraft, uthållighet och hushållande med knappa resurser. Dessa egenskaper var viktiga för att skapa försörjning i de små jordbruk och torp som tidigare präglade näringsstrukturen i regionen och som senare framgångsrikt förvaltats i alla de småföretag som vuxit fram i Småland. En annan faktor som inte ska underskattas är att Småland inte haft någon stark adel eller andra stora jordägare och att det varit svårt för centralmakten att få total kontroll över de små brukningsenheterna i djupa och svårtillgängliga skogsområden, även om man gjorde sitt bästa med hjälp av fogdar och andra myndigheter.

Detta har hos smålänningen historiskt skapat en integritet och skepsis mot överhet i allmänhet, inte minst mot statsmakten i Stockholm, som inneburit att man förlitat sig på de egna krafterna och förmågorna för att skapa sig en framtid.

Det är säkert ingen tillfällighet att det är i Småland, och likartade skogslandskap som Dalarna och Värmland, som upprorsfanorna i första hand höjts mot centralmakten i alltifrån Dackeuppror till 4:e oktoberrörelsen. Denna skepsis mot centrala dekret och byråkratiska lösningar uppifrån har under senare tid framför allt lett till att man lokalt, inte minst genom samarbete företag emellan, funnit okonventionella lösningar som visat sig framgångsrika.

Ett konkret exempel är att Gnosjöregionen var den region i Sverige som mest framgångsrikt integrerade flyktingarna från kriget på Balkan under 1990-talet. På samma sätt har man i Växjö idag byggt upp ett samarbete mellan Växjö kommun, Rotary och Linnéuniversitetet för att identifiera kompetensen hos nu kommande flyktingar inom IT-sektorn, för att möta de behov som finns i regionen inom denna sektor – som för övrigt lär vara den näst största i Sverige. Ett tredje exempel som kan nämnas är hur omställningen efter nedläggningen av Gislaveds Gummifabrik hanterades. Mångfalden av företag i regionen gjorde att friställd

»Denna skepsis mot centrala dekret och byråkratiska lösningar uppifrån har under senare tid framför allt lett till att man lokalt, inte minst genom samarbete företag emellan, funnit okonventionella lösningar som visat sig framgångsrika.«

arbetskraft framgångsrikt kunde hitta nya arbeten. Det finns många andra exempel på hur flexibla lösningar och personliga kontakter – snarare än byråkratiska strukturer – använts för att möta olika utmaningar. Jag har med tiden fått en allt större förståelse och respekt för dessa lokala och regionala initiativ.

Det finns också andra faktorer, som visserligen inte varit unika för Småland men som ändå haft en framträdande betydelse. Invånarna i regionen har haft en stark vilja till lokal samverkan i olika former. Folkrörelser som nykterhetsrörelsen med smålänningen Peter Wieselgren som förgrundsfigur och frikyrkorörelserna har traditionellt haft en stark ställning, inte bara värderingsmässigt utan också för den sociala utvecklingen och som nätverksbyggare. Det har skapat ett socialt kitt och en stark sammanhållning, särskilt på mindre orter som fortfarande spelar en viktig roll och inte minst i de utpräglade småföretagsorterna.

Missionsverksamhet på andra kontinenter gav nya intryck som kom att återspeglas på hemmaplan. Den första stora internationaliseringsvågen i Småland är dock kopplad till emigrationen med början från mitten av 1800-talet. Emigrationens drivkrafter var flerfaldiga, som fattigdom, missväxtår, religiöst förtryck, dåliga framtidsutsikter och inte minst effekten av »Amerikabreven« från tidigare emigranter med sina ibland påtagliga skön målningar av förhållandena i det nya landet.

Genomslagskraften och drömmen om Amerika var stor på många håll i Sverige och den var mycket påtaglig i Småland. En mer bestående effekt av emigrationen var att synen på omvärlden förändrades genom att ögonen öppnades för vad andra länder kunde erbjuda. På sikt gav detta också inspiration till att utforska affärsmöjligheterna på internationella marknader. Framgångshistorierna från USA visade att kunskaper, hårt arbete, initiativkraft och framåtanda gav resultat, vilket förstärkte övertygelsen om att inget var omöjligt och att hinder var till för att övervinnas. Jag har själv från mina år i Japan sett småländska företag bli framgångsrika på denna ofta svåra men potentiellt stora marknad som ställer stora krav på tålamod och långsiktighet.

Vad som också kan noteras är att entreprenörer och företagare i nya snabbt växande branscher numera inte stegvis land för land

expanderar sina exportmarknader, utan tidigt i sin utveckling ser hela världen som sin globala marknad. Företag som marknads-
mässigt vuxit ur den småländska kostymen nationellt och inter-
nationellt har dock i flera fall försökt behålla sina småländska
rötter, inte minst genom en värdemässig förankring i Småland.

• • •

Under mer än 16 år arbetade jag på Svensk Exportkredit (SEK). Under dessa år var mina kontakter främst koncentrerade till svenska globalt verksamma storföretag som ABB, Ericsson, Skanska och NCC, ofta på problemfyllda marknader i Asien, Afrika och Latinamerika. Dessa företag fungerade som »lokomotiv« för många mindre företag som var underleverantörer i projekten och som genom denna medverkan kunde stärka sin kompetens och få erfarenheter som man kunde dra nytta av i sin fortsatta internationella verksamhet.

Min egen och många andras erfarenhet var emellertid att mindre företag ofta saknade nödvändig kompetens – exempelvis vad gäller internationell marknadsföring, finansieringsfrågor och språk – för att framgångsrikt kunna arbeta på internationella marknader. För att underlätta för dessa företag har flera exportfrämjande organisationer sedan flera år initierat och samordnat insatser för att utveckla svensk export. De kompetensbrister som kunde noteras vad gällde exempelvis internationellt marknadsföringskunnande, riskhantering, exportfinansiering och kontaktnät kompenserades av hårt arbete, innovativa lösningar, flexibilitet och långsiktighet och andra »småländska« grundvärderingar.

• • •

Framgångsrika företagsregioner finns givetvis på andra håll i världen som ett Silicon Valley i USA, Baden-Württemberg i Tyskland, Lombardiet i Italien och Katalonien i Spanien. Småland har dock under lång tid haft ett mycket starkt näringsliv, i huvudsak baserat på småföretagande där många framgångsrika företag också bedriver en omfattande internationell verksamhet. Förutom den

kompetens och erfarenhet som är en förutsättning för all affärsverksamhet har initiativkraft, innovationsförmåga, flexibilitet och viljan att ständigt vidareutvecklas, i kombination med gamla värderingar om hårt arbete och kostnadsmedvetande varit framgångsfaktorer. Till detta kan läggas att det lilla ordet »omöjligt« är tämligen okänt i det småländska ordförrådet.

Jag är övertygad om att barn och barnbarn till mannen som på torget i Värnamo i början av 1950-talet skulle börja exportera till Tyskland, utan att kunna ett ord tyska, idag driver ett framgångsrikt företag med omfattande internationell verksamhet någons i skogarna utanför Värnamo.

»Det skall gå, det måste gå.«

»Till detta kan läggas att
det lilla ordet ›omöjligt‹
är tämligen okänt i det
småländska ordförrådet.«



SMEDJEGALLERIAN

Erica Månsson

»Fragment från offentlig sektor«



Fragment från offentlig sektor

Mitt första jobb efter universitetsstudierna var som vikarierande verksamhetsledare på Studieförbundet Vuxenskolan i Älghult. Det var en mycket kall och lärorik vinter. Skrivbordet var fullbelagt med papper och Wivi Johansson Svanberg som jag vikarierade för tog emot mig. Verksamhetsledaren hade ansvar för allt; bokföring, personal, skatteinbetalningar, arbetsgivaransvar med mera. Wivi lärde mig massor. Till exempel att inte ha allt för stor respekt för budgetarbetet. Wivi stod vid skrivbordskanten iklädd täckkappa och mössa och skrev ner Vuxenskolas årsbudget på en liten lapp och fortsatte sedan till kulturnämndens budget på nästa lapp. Det tog max fem minuter och sedan vinkade hon och åkte. Allt var möjligt i Wivis värld! Hon representerar verkligen småländskt ledarskap och entreprenörskap. En dag i veckan hade vi fika för grönavågarna som Wivi också tagit under sina vingar.

När jag var 23 år fick jag mitt första mer formella chefsjobb som vikarierande chef på Taltidningen i Växjö. Det var en liten, trevlig arbetsplats med många funktionshinder bland personalen. Jag minns inte alls att jag tvekade på att ta uppdraget men det var nog lite vingligt i början. Efter en tid blev jag ordinarie chef och personalärendena blev allt tyngre och jag kände att jag behövde stöd. Tänket kring ledarskap var då inte så utvecklat i Småland. Att jag behövde stöd som ledare tolkades som ett svaghetstecken, en ledare skulle klara sig själv utan stöd. Kanske var detta ett utslag av den småländska inställningen att bra karl reder sig själv. Jag blev skickat till företagshälsovården och fick frågan om jag hade personliga problem. Kanske fanns det också då i Småland en ovana vid kvinnliga chefer med ambitioner.

Taltidningen var en självständig enhet och vi fick möjlighet att utvecklas både personalmässigt och tekniskt. Vi var de första att använda den numera etablerade Daisytekniken för talböcker, vi etablerade lättläst på nätet och vi skapade många nya samarbeten. Och allt detta inom Landstinget Kronobergs byråkratiska ram. Här fanns utrymme för ett tydligt entreprenörskap och stort förtroende för cheferna. När jag träffade mina kollegor från andra platser i Sverige kunde jag se att vi i Småland hade ovanligt stor frihet. Jag tror att det småländska ledarskapet avspeglades här. Just sättet att även inom en stor byråkratisk organisation ge utrymme till utveckling och nya lösningar.

• • •

Som chef för Smålands museum och vd i Kulturparken Småland kom jag i kontakt med det småländska ledarskapet ur ett historiskt perspektiv. Professor Gunnar Olof Hyltén-Cavallius ande svävade över Smålands museum som är Sveriges äldsta länsmuseum. Hyltén-Cavallius skapade Smålands museum 1867 och med verket *Värend och Virdarne* om småländsk folktro och tradition blev han en av de första etnologerna i Sverige. Han förstod tidigt vikten av folktro och var en föregångare inom hembygdsrörelsen. Hyltén-Cavallius hade något av det småländska ledarskapet med sin driftighet och självständighet och med respekt för befolkningens vardagliga sysslor. Att se ett värde i bruksföremål och ställa ut dem på världsutställningen i Paris tycker jag även i skenet av 1800-talets romantiska strömningar är innovativt.

Smålands museum har en fantastisk föremålssamling: Sveriges förnämsta glassamling, en stor arkeologisk samling, bildkonst och textil. Samlingarna ger en bild av forna tiders människors enorma möda och också uppfinningsrikedom. Siltunnorna med råttbett, spinnrockarna, lappade och lagade kläder och den mycket fina textilsamlingen påminner om forna tiders småländska ledarskap. Här har människor klarat sig själva under mycket knappa förhållanden tack vare hårt arbete, eget ansvar och uppfinningsrikedom.

Alla Smålands stenmurar står som ett monument över småländskt ledarskap. John Nilsson har skildrat torparnas hårda villkor när de bröt sten med våg, spett och handkraft för att skapa odlingsbar mark. Eget ansvar, knappa resurser, uppfinningsrikedom och hårt arbete – kanske några av de viktigaste delarna i småländskt ledarskap? Tankarna går till IKEA som gjort stenmuren till en symbol för Småland och Sverige i hela världen.

• • •

Blända är ett annat exempel på småländska ledarskap. Myten säger att Blända under ett av många krig mellan Danmark och Sverige bjöd in danska soldater på ett storslaget gille. Mjöden flödade och de danska soldaterna trivdes och tog för sig. När soldaterna blivit riktigt fulla och somnat högg kvinnorna kallblodigt ihjäl dem. Gillet var en del i det svensk-danska kriget och de danska soldaterna hade gått rakt i fällan. Varend var räddad! Blända och Varendskvinnorna blev belönade för sitt mod med rättigheten att få rida till sitt bröllop i full stridsmundering med trummor och pukor och – inte minst viktigt – lika arvsrätt för kvinnor. Peter Rudbäck använde senare händelsen som argumentation för att Varendskvinnorna skulle få behålla lika arvsrätt i den gemensamma svenska lagstiftningen. Visst visade väl Blända prov på småländskt ledarskap: klurighet, eget ansvar, hårt arbete och förmåga att ta saken i egna händer. Kanske finns det en linje mellan Blända och Wivi Johansson Svanberg?

• • •

Växjö kommun är liksom Region Kronoberg en stor och byråkratisk organisation. Jag har arbetat här i tre år som kultur- och fritidschef. Här finns en positiv inställning till nya idéer. Den som har en ny idé är välkommen till Växjö kommun och kan i många fall räkna med att få en bra stöttning. Det finns en obyråkratisk anda som framförallt de förtroendevalda odlar, vilket har gjort att Växjö utvecklats mycket positivt. Ingenting är krångligt och beslutsgången är ofta snabb om än något informell. Det är det

»Eget ansvar, knappa
resurser, uppfinnings-
riktighet och hårt arbete
– kanske några av de
viktigaste delarna i
småländskt ledarskap?«

småländska ledarskapets finurliga lösningar. Att lösa problem snabbt och efter eget huvud.

Arenastaden med dess unika idrottsarenor i nära samarbete med föreningarna är ett framgångsexempel där Växjö kommun gått sin egen väg och skapat nya flexibla lösningar till en rimlig kostnad. Vidare är Växjö kommun framgångsrik i bostadsbyggande och exploatering och organisationen av Småland Airport är unik i Sverige. Vid företagsetableringar är också kommunen snabbfotad, vilket gett gott resultat.

Under en kortare period arbetade jag som kulturchef i Halmstad kommun och jag kan se en kulturskillnad på ledarskapet mellan Växjö och Halmstad. I Halmstad gick saker och ting lite långsammare och man utredde och analyserade frågor noggrant före beslut. Lite mer byråkratiskt och inte samma snabba och självständiga hantering som i Växjö. Under tiden man i Halmstad analyserade behovet av en ny fotbollsarena och sedan beslutade att måla om Örjansvall hann man i Växjö bygga en hel Arenastad. Analyserna var utförligare i Halmstad och jag upplevde att det fanns ett tydligare akademiskt förhållningssätt. Min bild är att ett alltför formellt ledningssystem kan hota kreativiteten i det småländska ledarskapet.

Den andra sidan av myntet är ibland spretiga satsningar och brist på långsiktig strategi. Det är också svårt att kombinera den mångåriga trenden av New Public Management med trix och fix, för sådana lösningar blir inte alltid så mätbara och transparenta. Besluten fattas ibland snabbt och informellt och mätbarhet och uppföljning kommer i andra hand.

Ibland har det småländska ledarskapet med dess utmärkande drag av att kunna själv och lösa problem pragmatiskt kommit att utgöra ett hinder i samarbetet. Utrymmet för de lite mer visionära framtidstänkarna har varit begränsat. Det kan vara svårt att se mervärdet i något som blir verkligt först längre fram och någon annanstans i Småland. Kommunerna i vår lilla region Kronoberg har tidvis haft svårt att samarbeta mot framtida mål där kompromisser krävs. Vi ser en splittring i regionfrågan och höghastighetsbanan. I de här sammanhangen blir begreppet Småland konkret: små land.

Finns det då ett småländskt ledarskap och hur ser det i så fall ut? Följande punkter är ett förslag:

- Eget ansvar – att ta saker i egna händer och inte vänta på hjälp från någon annan.
- Långsam förändringstakt på grund av brist på samarbetsförmåga och influenser utifrån, till exempel en könssegregerad arbetsmarknad.
- Klurighet/innovationskraft som utvecklats på grund av bristande resurser.
- Begränsad respekt för auktoriteter på grund av historiskt stor andel självägande bönder.
- Jämställd människosyn – den som kan arbeta hårt har ett värde.

Detta med att inte ta hjälp från experter och alltid tro sig kunna göra allt själv är nog en av svagheterorna i det småländska ledarskapet. Ofta behövs experthjälp och influenser utifrån och där kan det småländska *self made*-konceptet ge en viss inskränkthet.

Det är avgörande för regionen att nyttja det småländska ledarskapet på rätt sätt och att försöka komma över de negativa sidorna som tenderar att bevara konservativa strukturer, till exempel på jämställdhetsområdet. Att arbeta systematiskt med att försöka förbättra samarbetsklimatet och att ta regionalt strategiskt arbete med till exempel implementeringen av den regionala utvecklingsstrategin på allvar. Vi har många framtida utmaningar och varför inte arbeta systematiskt med det småländska ledarskapet med all dess positiva kraft för att lösa problem kring integration, klimatförändringar, bostadsbyggande, kompetensförsörjning och avfolkning av landsbygden? All den uppfinningsrikedom och klurighet som finns, det obyråkratiska förhållningssättet, en jämställd människosyn och förmågan att jobba hårt. Här kan vi uträtta stordåd!

Samtal i Agunnaryd i december 2015 mellan Lena Fritzén (Familjen Kamprads stiftelse), Ingvar Kamprad och Magnus Forslund (Linnéuniversitetet):

Lena: Du Ingvar, vad är du mest nöjd med när det gäller IKEA?

Ingvar: Ja, nöjd och nöjd. Vet inte om jag är så nöjd . . . Ja, det är en sak som jag är nöjd med. Våra fantastiska medarbetare. Vi har haft, under åren, fantastiska medarbetare. Det är klart att det finns en viss procent som . . . men de flesta. Utan dem hade det aldrig gått.

Magnus: Hur får man sådana medarbetare?

Ingvar: Det gäller ju att vara, inte här uppe, utan lika, på samma nivå. Så man gör det tillsammans.

Det framskymtar en bild där sammanhang är viktigt för den småländske ledaren. Företaget eller skolan eller vilken organisation man nu än verkar i, är inte en isolerad ö, utan i högsta grad inkopplad i det lokala och regionala livet. Inte sällan flyter det privata och professionella ihop. I första hand ses det som något positivt. Eller, det är åtminstone helt naturligt.

Särskilt tydligt blir detta i kommande berättelse om tre småländska ledare i samhällets tjänst.

Bengt Johannisson

»Ledare i samhällets tjänst«





Ledare i samhällets tjänst

Omsorg om både familj och anställda och lyhördhet för kunders önskemål är det man i första hand förknippar med småländskt ledarskap. Så praktiseras det också oftast klurigt och ihärdigt i det familjedrivna småföretaget. Men det finns också ett småländskt ledarskap som praktiseras i andra entreprenöriella dräkter. Det ledarskapet handlar inte bara om att ge människor jobb utan också om att ingjuta mening och hopp, om att kreativt skapa värden som inte bara berikar marknaden. Det är kring ett sådant bredare ledarskap i Småland som jag här vill reflektera. Det gör jag genom att länka samman berättelser om tre entreprenörer som i Småland engagerat sig i både företag och samhälle.

Willis Thulin i Hillerstorp i Gnosjö kommun och Jönköpings län omvandlade pappas lilla verkstad med stenskydd för bilstrålkastare som en kärnprodukt till dagens Thule, ett världsledande företag vad gäller transportlösningar för den aktiva familjen. Så medverkade han redan vid 1950-talets slut till att göra efterkrigstidens utveckling i Gnosjö till en framgångssaga. Den kulminerade på 1980-talet i att regionen var den ekonomiskt mest framgångsrika i Sverige, huvudstaden inräknad. Willis Thulin är alltså en marknadens entreprenör av särskilt gott småländskt virke.

Mats Jonasson i Målerås i Kalmar län ledde vid 1980-talets början en mobiliseringsprocess för att rädda det lokala glasbruket från nedläggning. Redan efter några år hade gravören, formgivaren och konstnären Mats Jonasson med stöd av medarbetare och ortsbefolkning gjort Målerås Glasbruk till branschens lönsammaste, fött flera andra företag och så återgett hela lokalsamhället dess livskraft. Mats Jonasson är sinnebilden av en samhällsentreprenör.

Fredrik Bergman, med en bakgrund som journalist, omvandlade ungefär ett kvarts sekel senare (med början 2005) en förflugen idé om återvinning och återbruk av soptippars gömmor till en omfattande verksamhet där människor i utanförskap får jobb och så återfinner meningen med livet. Det arbetsintegrerande sociala företaget har gjort sig ett namn långt utanför hemmaarenan Växjö. Mackens framgångssaga berättades våren 2016 i SVT:s dokumentär *Krokiga vägen till Lyckliga gatan*. Fredrik Bergman har gjort sig ett nationellt namn som social entreprenör.

Willis Thulin, Mats Jonasson och Fredrik Bergman bär alla den karisma som hör stora ledare till. Den aura som omger deras ledarskap är så självklar att det inte behöver utövas med stora åthävor. Småland förefaller dock forma sina ledare och entreprenörer på ett särskilt sätt. Först reflekterar jag över hur det småländska ledarskapet skiftar över tid och beroende på sitt praktiska sammanhang men också över att det alltid är platsen trogen. Därefter kommenterar jag vilken »logik«, sätt att jobba, som förenar de tre entreprenörerna. Avslutningsvis berättar jag om hur de tre tagit ansvar för att föra sitt ledarskap in i framtiden.

Ett ledarskap för olika tider och olika sammanhang

Våra tre ledare har verkat under det senaste halvsekle. Willis Thulin skapade sitt Thule under en tid då tillväxtoptimism rådde i Sverige såväl som i världen som helhet, under en tid då den industriella eran nådde sin höjdpunkt. I ett Gnosjö, vars företag dittills främst försörjt svenska storföretag med underleveranser eller gjort enkla konsumentprodukter i krökt ståltråd eller vikt plåt, bröt Thule mot den traditionen genom att inom sin nisch, bilrelaterade produkter, uppnå en världsledande position. Men för det krävdes småländsk envishet av olika slag. För att kunna konkret bidra till företagets internationalisering var Willis Thulin tvungen att på sin kammare tråla med Linguaphone-kurser i engelska, hur uppbyten företagsledare han än var.

Om Thule var en blygsam aktör i begynnelsen av sin internationalisering var Willis Thulins synlighet desto större på hemma-plan. Som inte bara företagsledare utan också kommunpolitiker

under ett tredjedels sekel och därtill aktiv i frikyrkan inkluderade hans omsorgstänkande hemorten Hillerstorp, ja hela Gnosjö kommun. Det var under en tid då kommunen saknade ett särskilt näringslivskontor. Vi får anta att Willis Thulin och hans politiker- och företagarkollegor tyckte att näringslivsfrågor var för viktiga för att överlåtas på tjänstemän. De ärendena var istället företagarnas gemensamma ansvar, vana vid samarbete som de var. Redan vid Stockholmsutställningen 1897 hade deltagande företag en gemensam monter, presenterad som »Gnosjös kollektiva företagsamhet«. Men också Gnosjös lönearbetare, inte minst de med skilda former av handikapp, omfattades av Willis Thulins omsorg. Han hävdade att Gnosjö inte behövde någon skyddad verkstad: »Anställda med handikapp skall inte behöva gå av bussen vid en särskild hållplats utan skall kunna lämna bussen tillsammans med andra på väg till jobbet.« Själv anställde han ett antal missbrukare, socialt utslagna. Willis såg uppenbarligen Gnosjö som ett helt samhälle, som en arbetsintegrerande företagsgemenskap.

Likt Fågel Fenix lyfte Målerås Glasbruk 1981 ur askan efter en misslyckad statlig satsning. Den gällde skapandet av en tredje (på papperet) slagkraftig glasbrukskonstellation (Kronabruken) vid sidan om dåtidens Orrefors respektive Kosta-Boda. Den manuella glasindustrin var nu på återtåg. Kronabrukens konkurs drog med sig Målerås Glasbruk i sitt fall. Dessutom var Nybro kommun i färd med att dra ned på samhällsservicen i det krympande Målerås, beläget inte bara i kommunens utan i hela länets utmarker. I detta till synes hopplösa läge tog hemmasonen Mats Jonasson tag i rodret. På hans initiativ samlades med början 1980 alla Målerås potentiella entreprenörer och därtill några forskare från Högskolan i Växjö, för att diskutera hur man tillsammans skulle kunna skapa en mer mångsidig lokal företagsmiljö. En mycket konkret förebild var gnosjöföretagarnas arbetssätt. Genom att byta tjänster och allmänt hjälpa varandra kom på så sätt ett dussintal företag igång i lilla Målerås som bara hade 250 invånare. När glasbruket friköptes fungerade det som en form av samhällskooperativ med sina över hundra delägare.

Visst ebbade Klondyke-stämningen i Målerås så småningom ut och många av de nystartade företagen fick ett kort liv. Men glas-

bruket och några andra livskraftiga företag har hållit sysselsättningen väl uppe. Och i takt med att kommunen avlödade Målerås på samhällsservice trädde Målerås Glasbruk och Mats Jonasson personligen in. Som son till en av ortens glasarbetare och som ung själv aktiv i Målerås fotbollslag och fortfarande i ortens orkester, fanns det knappast några gränser för Mats Jonassons ansvarstagande också för samhället. Tillsammans med frivilligkrafter, Målerås Mekaniskas personal och kommunens bidrag finansierade glasbruket den lokala idrottshallen. Ortens livsmedelsbutik stöds numera ekonomiskt av glasbruket och Målerås Mekaniska. Det forna brukssamhället har under Mats ledning alltså återfötts som ett aktivt lokalsamhälle. En sådan omvandling kan bara den ledare som har både hjärna och hjärta på plats åstadkomma.

Det är en ödets ironi att först när det materiellt fixerade industrisamhället definitivt vittrat ner väcktes i Sverige en djupare medvetenhet om hoten mot vår miljö i form av en okontrollerad resursförbrukning. Och till handling var steget fortfarande långt. Dock inte för Fredrik Bergman. Med en lokalpolitikers hjälp uppmärksammade han som journalist allmänheten på att kommunala avfalls-/återvinningsstationer fylldes av fullt brukbara föremål. Ur den debatt som följde föddes 2005 det sociala företaget Macken. Dess ursprungliga fokus på återbruk har sedan successivt vidgats till att också gälla till exempel språkverkstäder och en företagarskola för nysvenskar. Snart nog handlade Mackens verksamhet också om återbruk av människors kunskaper och om återvinning av egenmakt, självförtroende. Fredrik Bergmans oändliga engagemang för och gränslösa omsorg om människor i utanförskap har gjort att Macken ständigt söker nya vägar. Så blir det sociala företaget till en diversehandel för stöd till behövande i samhället.

Willis Thulin och kollegor tog alltså på sig kommunens ansvar för näringslivsutveckling och Mats Jonasson dess ansvar för samhällsutveckling. Macken har under Fredrik Bergmans ledning tillsammans med andra sociala företag tagit på sig en stor del av kommunens ansvar för ökad integration i Växjö. Flyktingsituationen under senare år har ju krävt särskilt stora insatser. Ofta har dessa lett till självexploatering av anställda och volontärer i soci-

ala företag. Deras närkontakt med behövande gör insatserna till ett personligt ansvar. Detta har drabbat Fredrik Bergman dubbelt eftersom ansvaret gäller honom både som ledare och som människa. Praktiskt innebär det att han många gånger har fått rycka ut för att lösa praktiska problem, från nattliga resor för att hämta hem produktionsutrustning åt blivande företagare till att luncha hos den nyetablerade pizzabagaren för att så hjälpa honom igång. Ledarskapet i sociala företag står vardagens entreprenörskap nära.

Ett ledarskap som vet sin plats

I dessa tider hotar management med dess envetna krav på kostnadseffektivitet och resultatkontroll både ledarskapet och entreprenörskapet. Managements språkbruk skapar distans både till verklighetens nyanser och till medarbetarna i deras vardagsarbete. Men våra ledare är i ord och handling lika. De vet vad de gör och vad de gjort och vill inte ha någon annan språklig dräkt än vardagsspråket för att göra sina åsikter hörda. Det är också med stolthet som de engagerar sig i vardagens detaljer. Alltså visar samma nyfikenhet och engagemang i det konkreta som tillskriver IKEA:s Ingvar Kamprad och som bär entreprenörskapets signum.

Willis Thulin har med sitt Thule, Mats Jonasson med sitt Målerås Glasbruk och Fredrik Bergman med sitt Macken också det gemensamt att de begriper nödvändigheten av att öppna upp sin verksamhet mot omvärlden och parallellt ständigt vidga sina egna kunskaper. Willis Thulins Thule bidrog till att Gnosjöregionens företag vid 1980-talets slut var lika internationellt orienterade som invånarna i forskarbyn IDEON vid Lunds universitet. Personligen såg Willis Thulin aktivt till att Gnosjöns redan täta och brokiga sociala väv stärktes ytterligare.

Målerås Glasbruk var från återuppståndelsens första dag internationellt orienterat och har idag konceptbutiker både på internationella flygplatser och i europeiska storstäder. Samtidigt har Mats Jonasson med näbbar och klor försvarat sin rätt att inte fysiskt behöva lämna sitt Målerås, knappast ens för en dagsut-

flykt. Fredrik Bergman har personligen skaffat sig internationella erfarenheter men samtidigt är Macken via olika lokala samarbeten med bland annat kommunen djupt förankrad i Växjömiljön. Samtidigt verkar Macken dock som enda svenska företag som banbrytande franchisegivare vid uppbyggnaden av sociala franchisesystem i Sverige. Alla tre ledarna ser det alltså som viktigt att i sin gärning förena ett globalt och ett lokalt perspektiv: deras världsbild och med den deras arena är »glokal«.

Willis Thulin, Mats Jonasson och Fredrik Bergman parar sin öppenhet med högoktanig självmedvetenhet och integritet. Detta gäller såväl deras insatser på marknaden och i samhället som deras kontakter med universitet och högskolor. Så var till exempel Willis Thulin en av de få i Gnosjöregionen som öppet vågade ge den kontroversielle »Big Bengt« Erlandsson och hans High Chaparral ett erkännande för medverkan till regionens utveckling. Många företagare, också Willis Thulin, fick faktiskt hjälp av den ryktbare »sheriffen« med utrustning när de etablerade sina företag. Mats Jonasson prövar ständigt och idogt nya sätt att utveckla branschen genom samarbete med Linnéuniversitetet och Målerås Glasbruk kandiderade till att härbärgera den nationella glasskolan. Fredrik Bergman och hans Macken har genom åren i många former samarbetat med Linnéuniversitetet. Både lärare och studenter har varit mentorer åt deltagare i Mackens företagarskola och forskare vid lärosätet har både studerat Macken och ställt upp som volontärer.

Det stora ledarskapets logik – ständig förnyelse i det lilla formatet

Det småländska entreprenörskapets praktik är kvartalskapitalismens motsats. Utveckling skapas inte genom stora spektakulära insatser som sätter börskurser i kortsiktig rörelse. Istället sker förändringar i små steg som var för sig är blygsamma men som genom envist gnetande leder till beständig förnyelse. Det är på goda grunder en behärskad och eftertänksam form av förändring, eftersom varje litet steg som tas inte bara förändrar den egna organisationen utan också det närsamhälle som man utgör en del

av. Agerandet uttrycker också en medvetenhet om att entreprenörskapet är lika genuint kollektivt som ledarskapet där ledare och ledda formar varandra. En lärdom från sådana sociala samspel är att för den småländske entreprenören och ledaren är organisatoriska innovationer nog så viktiga som tekniska.

Willis Thulin lärde sig från barnsben tålmodighet i rollen som företagsledare, både genom sin far och genom successiv inskolning i Gnosjöregionens företagskultur. Den säger bland annat att man inte ska förhäva sig – Jantelagen har sin särskilda skrivning i Gnosjö. Där skryter man inte med sitt materiella välstånd, vare sig som företagare eller som privatperson. En sådan ödmjuk grundsyn samspelar med de praktiska villkoren i regionen. Ett enskilt företag i Gnosjö behöver inte själv göra egna satsningar på de resurser som verksamheten kräver. Regionens breda företagsamhet rymmer nämligen en långt driven specialisering. Alla företag tjänar på att hålla sig till sitt och komplettera den egna verksamheten med lokala underleveranser. Detta främjar en kontinuerlig läraaktighet i vardagen. På denna punkt skiljer sig inte Thule trots sin relativt sett omfattande verksamhet från andra företag i regionen. I Gnosjöregionen vinner också det lilla företaget respekt.

I Målerås tog Mats Jonasson god tid på sig att skapa en fruktbar grogrund för ett självständigt och livskraftigt glasbruk. Glasbruket friköptes först efter flera år av försiktig men ihärdig mobilisering av inhemska och inflyttade entreprenörskrafter. Då var bruket genom Mats Jonasson redan sammanvävt med andra spirande företag på orten. Frigörelsen kom alltså som en bekräftelse på ett långvarigt och idogt lokalt samarbete. Mats Jonasson hade redan hjälpt den etablerade läderindustrin med design och lockat ett gjuteriföretag till samhället och sedan stött det genom formgivning av dess produkter. Tack vare detta grundarbete var det inte svårt att få dåvarande industriministern Nils Åsling att stödja friköpet. Sedan dess har ett tredjedels sekel av ständig förnyelse passerat, som följd av att Mats Jonasson parallellt med sitt ledarskap/vd-skap också verkat som både formgivare och konstnär. Förnyelsearbetet omfattar både produkter och organisation. Olikt andra svenska bruk är också hela sortimentet producerat vid Målerås Glasbruk och personalen är till största delen regionalt

rekryterad. Det nära samspelet mellan formgivning och produktion har lagt en grund för ett brett sortimentet som förutom konstglas också omfattar till exempel gravurnor i förgängligt glas och glassmycken. Bruket har också prövat olika organisationsformer som samarbete med studioglaskonstnärer både i produktion och lokala utställningar. Sedan 2015 betonar man det manuella glasets karaktär av hantverk genom att inom sina egna väggar etablera en »hantverksby« vars invånare arbetar med olika typer av material.

Sociala företag som Macken lever under trycket av ständiga utmaningar där ingen rast och ingen ro råder. Det kommersiella företagets resa från idé till distribuerad produkt är i detta perspektiv ganska enkel. Med medarbetare som har olika handikapp – mentala, fysiska eller sociala – åtar sig det arbetsintegrerande sociala företaget att likt en diversehandel betjäna samhället med produkter som dess egna institutioner oftast inte klarar av att leverera. Dit hör idag inte minst att hjälpa nyanlända flyktingar med integration i det nya hemlandet. För Macken är det då viktigt att skraddarsy stöd till enskilda människor så att dessa kan finna en väg till att återbruka sin yrkeskompetens, ibland då som egenföretagare.

Uppenbarligen stämmer Fredrik Bergmans handgripliga insatser som en ständig räddare i nöden inte med den gängse bilden av en ledare. Det är svårt både för professionella ledarkollegor och gemene man att inse att det är just ledares förmåga att engagera sig i de små, konkreta detaljerna som gör honom stor. Medan ledare traditionellt förväntas ligga före med beslut ligger Fredrik Bergman före i konkret handling. Så snart en tanke fötts omvandlas den till ett projekt som genom envist arbete får sin finansiering och sjösätts. Macken består därför av ett antal seriekopplade projekt som hjälpligt hålls ihop av en administration under hård tidspress. Och där en entusiastisk Fredrik Bergman skapar både oro och hopp genom sitt ständiga projektskapande.

»Det är så det driftiga,
entreprenöriella Småland
skapats: genom en
fruktbar förening mellan
företag och samhälle
under ledare som brinner
för de båda.«

En välregisserad ledarskapsreträtt

Det ledarskap som är kopplat till formella organisationer, det må gälla börsbolag eller offentliga myndigheter, avslutas i regel med flytt till en annan verksamhet eller pensionering med avgångsvederlag i olika former och omfattningar. Tack och adjö. Men så kan det inte gå till när ledarskapet är förknippat med entreprenörskap i samhällets tjänst.

Efter försäljningen av Thule och ytterligare några år som anställd vid lämnade Willis Thulin företaget för att istället bli mentor åt sina söner i deras företag i Hillerstorp. Andra styrelseuppdrag i lokala företag blev ytterligare ett sätt att förmedla en livslång erfarenhet. Willis Thulin har också åtagit sig att informellt fostra nya generationers inflyttade företagsledare i Gnosjöandan för att så säkra att andan består in i en nyare tid. En sådan översättarroll mellan lokal kunskap och gängse managementtänk är särskilt angelägen i Gnosjöregionen. Det industriella utvecklingscentrum som under 1990-talet etablerades där blev snart nog det främsta bland likar i Sverige. Ändå stöttes centralt något decennium senare ut, dels i brist på ledarskap, dels för att dess verksamhetslogik krockade med Gnosjöregionens företagskultur.

Mats Jonasson representerar fortfarande såväl praktiskt som symboliskt Målerås Glasbruk, både som konstnär och som formgivare. Framtiden som familjeföretag – ägandeandelen är betydligt över 90 % – är säkrad genom att alla fyra barnen är engagerade i företaget. Andra formgivare, både anställda och kontrakterade, bidrar idag till produktutvecklingen. I samarbete med Konstfack i Stockholm erbjuder företaget lärlingsplatser. De ständiga förändringarnas utvecklingslogik ger tydliga avtryck.

I motsats till sina ledarkollegor har Fredrik Bergman inte haft en erfaren, stabil och väloljad administration som stöd för sitt ledarskap i Macken. Detta har krävt omänskliga tidsinsatser från hans sida, från insäljning av tjänster, främst vid förhandlingar med offentliga aktörer, och sökande av nationella bidrag, till det handfasta genomförandet av olika aktiviteter. Inför hotet om utbrändhet tog Fredrik Bergman hösten 2015 partiell time-out från Macken för att istället arbeta på golvet vid en anläggning för

ensamkommande flyktingbarn. Men han finns kvar i Mackens ledningsgrupp och ägnar sig våren 2016 främst åt att hjälpa andra städer att skapa sitt eget Macken. Fredrik Bergman är också engagerad i att etablera en nationell branschorganisation för sociala företag (BAS). Hans ledarskap har alltså växlats upp.

Det småländska ledarskapet handlar om ett lika starkt engagemang i vardagliga, fortlöpande insatser som i värnandet av de grundvärderingar som format verksamheten i dess samhällsmiljö. Det är så det driftiga, entreprenöriella Småland skapats: genom en fruktbar förening mellan företag och samhälle under ledare som brinner för de båda.

Metaforer och bilder som illustrerar småländskt ledarskap

Vilka bilder och metaforer kan illustrera småländskt ledarskap? De bilder och metaforer som kommit fram i samtal med yrkesverksamma ledare och andra som arbetar med att stödja företagande¹ illustrerar i stor utsträckning de nyckelord som vi beskrivit tidigare i denna skrift: envishet, påhittighet, arbetsamhet etc.

Metaforer som återkommer är »skogen«, som illustrerar förankring och att vara jordnära. »Myran« och »bikupan« illustrerar det arbetsamma och envetna men ibland också det intensiva.

Den gamle bryggarrästen med skyggglappar som vet vart den ska, rymmer både positiva och negativa sidor. Å ena sidan strävar vi troget på mot målet. Å andra sidan är vi blinda för vad som sker vid sidan av vår väg. Negativa kopplingar kan man också göra till uttryck som »Envis som en åsna« och »Listig som en räv«.

Även »Emil i Lönneberga« fungerar som en illustration av sådant som kan uppfattas som negativt: busighet och en bristande förmåga att lyssna på auktoriteter. De positiva kopplingarna är dock fler: påhittig, godhjärtad, driftig, modig, ambitiös, våghalsig och klurig.

Den bild som dyker upp i många sammanhang är »stenmuren«. Här handlar det om stabilitet men också, kanske lite överraskande, om framtiden. En välbyggd stenmur håller i många, många år. Stenmuren är ju också en bild som använts av flera företag och i flera sammanhang.

Det »mörka och gråa industrigolv« illustrerar en nutid som kanske behöver en mer ljus och färgglad framtid. »Maskrosen«

1 Bland annat under workshopen som nämndes i första kapitlet.

står för att den småländske ledaren oavsett förutsättningar alltid klarar sig.

»Träningsoverallen« illustrerar att ledaren är en i gänget, men också att det är en person som är beredd på att »kavla upp ärmarna« och jobba så att svetten lackar.

Samtal mellan Björn Sundeby, grundare till IST Education AB, och Magnus Forslund, Linnéuniversitetet.

Magnus: Vad tänker du på när jag nämner ordet »ledarskap«?

Björn: Pratar vi om ledarskap eller entreprenörskap, om hur man får ett lönsamt företag?

Magnus: Ja, projektet handlar om ledarskap, så det är det jag undrar över.

Björn: Ja, det handlar om att kunna sälja.

Magnus: Som ledare?

Björn: Nej, som entreprenör. Först måste du kunna sälja. Annars har du inget att leda.

Ja, försäljning verkar viktigt för småländska ledare. Men hur är det då att sälja till småländska ledare? I nästa kapitel får vi en första inblick.

Att göra affärer med småländska ledare

Vad är det egentligen som utmärker en småländsk ledare när det gäller affärer? Vi har i flera års tid sålt och levererat hälsofrämjande tjänster till företag och organisationer, vilket gett oss en inblick i småländskt affärsmannaskap. Är man snål? Kan man bäst själv? Ja, det får ni avgöra själva efter att ha läst mina reflektioner från kundmöten i den småländska myllan.

Låt oss börja med den första träffen. En småländsk ledare vill gärna veta vad det kostar innan man har hunnit berätta vad det är man säljer. Och frågar de inte direkt så vilar det en aura av otålig-
het över ledaren som kan märkas på att denne till exempel bladdrar framåt i offerten i hopp om att hitta prislappen. De vill ha en motivering till priset och vad det kan leda till för effekt. Sällan har en småländsk ledare kastat sig in i ett projekt utan att noggrant överväga kostnaderna.

Efter presentationen börjar den småländska ledaren en känslig balansgång. En småländsk ledare reder sig nämligen oftast bäst själv. Ensam eller tillsammans med sina medarbetare tror man sig klara av de flesta utmaningar. Gränsen mellan en framgångsrik och en dåres envishet kan dock vara väldigt tunn.

Småländska ledare är experter på att krama vatten ur en sten. Man vet precis hur man får det där lilla extra från en leverans. Man förväntar sig ett extra möte, en extra analys och en extra timme om uppdraget visar sig kräva det. Och gärna gratis då förstås!

När vi slutligen inleder ett samarbete uppstår en fin lojalitet. Likt musketörerna är en småländsk ledare lojal vid sitt sammanhang och lever efter mantrat »En för alla – alla för en!«. Man följer riktlinjer och ramar, inte utan åsikt men lojalt likt en son till sin

far. Ett arbete tillsammans med en småländsk ledare blir därför snabbt tillitsfullt och långsiktigt.

När jag så vänder blicken mot mig själv som ledare i mitt företag kan jag le lite smått. För visst känner jag igen mig själv i texten. Det blir också tydligt de gånger jag träffar ledare från andra delar av Sverige eller gör affärer med kunder utanför de småländska gränserna. Det finns skillnader i sättet att göra affärer, skillnader som kan göra mig både stolt och glad!

»Sällan har en småländsk ledare kastat sig in i ett projekt utan att noggrant överväga kostnaderna.«

Många forskare föreslår att vi ska förstå att en ledare har många roller. En del roller handlar om att hantera externa relationer och kontakter. Sälja produkter och tjänster, köpa in material, hitta nya medarbetare eller ha kontakter med kommunen, arbetsförmedlingen med mera.

Andra roller handlar om att utveckla medarbetare, sätta mål, hantera konflikter med mera.

I det långa loppet kan man inte säga att en roll är mer viktig än en annan. Alla roller behövs, om än kanske olika mycket vid olika tillfällen.

Varje ledare kan fundera över vilka roller hen är bäst på och vilka som hen inte uppfyller lika bra.

Är du själv främst duktig på att sälja? Eller är det tvärtom så att du inte uppskattar den rollen? Vad betyder det ena respektive det andra för möjligheterna att förbättra din organisations förmåga att utveckla arbetssätt, metoder, produkter och tjänster?

Att leda ett ängagäng

»Ängagäng«: Skånskt uttryck för dåligt fotbollslag.

Det finns en bok om Östers IF som berättar historien om att laget betraktades som ett ängagäng¹. Förutom att uttrycket anspelar på att laget var dåligt så handlar det också om att tydliggöra att laget inte var ett (stor-)stadslag. Platsen där laget i början höll till hörde inte till staden Växjö, även om det inte var så långt till stadsgränsen.

Ett bonnalag således, på ren småländska. Eller ängagäng, om uttrycket föredras. Hur leder man då ett ängagäng?

Stig Svensson beskrivs som centralgestalten i föreningen Östers IF:s framgångsrika utveckling. Han tillskrivs många egenskaper. Allt från att vara bra på att rekrytera lokala och regionala duktiga spelare, till att vara så engagerad att hjärtat nästan slutar att slå vid spännande matcher. Han bidrog till att Östers IF blev pionjärer i svensk fotboll, bland annat genom att rekrytera en utländsk tränare, skriva kontrakt med spelare och införa träning på dagtid. Föreningen var innovativ. Stig själv beskrivs av en vän så här:

Hans enorma envishet och segervilja gjorde honom till en av svensk fotbolls största och framgångsrikaste ledare. Ska man nå träddopparna så måste man sikta mot skyn – det var Stigs motto. Han var inte den sortens ledare som enbart ledde styrelsens sammanträde eller skötte föreningens angelägenheter från skrivbordet – nej, han deltog aktivt i verksamheten på alla plan. Han följde lagets träningar, han stod på torget och sålde lotter och mycket annat för att

1 Törnqvist (2005).

stärka föreningens ekonomi. Stig hade en sällsynt förmåga att skaffa sig ett nätverk och ge föreningen ett gott rykte bland andra föreningar, liksom inom näringslivet.²

Blandningen av utländsk kunskap och erfarenhet med lokal förankring, den känns igen på något sätt, även från beskrivningar av småländska företag. Stig var ju också trävaruhandlare.

Stigs sätt att leda påverkade inte bara herrlaget. Han var tydlig på att Östers IF även skulle ha ett damlag och tjtade på spelarna i en annan förening för att få dem att gå över till Östers IF. Till slut gjorde de det. En spelare från den tiden berättar:

Han var så rar Stig, en gång kom han upp till mig mest bara för att se så jag hade det bra. Jag bjöd honom på kaffe och vi satt och pratade om allt möjligt. Det kändes stort.³

Vanlig. Jordnära. Omtänksam. Småländskt ledarskap?

2 www.ostersif.se/stig-svensson

3 Spelare i samtal med Maria Daniels gällande en studie av Östers IF damfotboll.

»We shall go on to the end, we shall fight in France, we shall fight on the seas and oceans, we shall fight with growing confidence and growing strength in the air, we shall defend our Island, whatever the cost may be, we shall fight on the beaches, we shall fight on the landing grounds, we shall fight in the fields and in the streets, we shall fight in the hills; we shall never surrender . . . «

(Winston Churchill, 1940-06-04)

»Går det inte så går det ändå.«

»Det kan gå. Det ska gå.«

En smäländsk ledare ger aldrig upp?

Om ledarskap (och lite annat)

Trots att det finns hundratals definitioner av ledarskap finns det ändå en någorlunda gemensam uppfattning om att ledarskap handlar om . . .

En process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål.

En del hävdar att ledarskap är en gemensam påverkansprocess där alla mer eller mindre, och i olika situationer, kan utöva ledarskap. Det går alltså inte att dra en alltför tydlig linje mellan *ledare* och *ledda*.

Man blir formellt utsedd till chef. Ledare kan man vara utan att ha blivit utsedd.

Med *ledarskap* menar vi ofta att någon driver på något framåt, mot utveckling, förändring eller bara helt enkelt mot ett mål.

Med *management* avses att förvalta något som redan finns. Att hålla ordning, främst på ekonomin.

En ledare kan också vara *entreprenör*. Historiskt har man med *entreprenör* avsett någon som startat, äger och driver sitt eget företag. Då är man också ledare. I vilken utsträckning man utövar ledarskap eller *entreprenörskap* är dock en rätt intressant fråga.

Med ledarskap kan vi avse den direkta relationen mellan ledaren och följaren. Hur gör jag för att få dig att agera på det sätt som är önskvärt?

Ledarskap kan också avse den indirekta relationen via strukturer, system och kultur. Hur bygger jag en organisation som får medarbetarna att agera på det sätt som är önskvärt?

Hur bygger jag en organisation som blir duktig på kreativitet, innovation och *entreprenörskap*?

• • •

Ordet *kreativitet* betecknar förmågan att överskrida traditionella idéer, regler, mönster, relationer med mera och att skapa meningsfulla nya idéer, former, metoder, tolkningar etc.

Innovation handlar om skapandet, acceptansen och implementeringen av nya idéer, processer, produkter eller tjänster som är relevanta för en grupp människor. Innovation kan handla om produkter eller tjänster men också om organisatoriska processer, ledarskap eller grundläggande affärsmodeller. Kreativitet och innovation är snarlika begrepp. En del skulle säga att kreativitet är steg 1 medan innovation är steg 2.

Med *entreprenörskap* avses att i handling åstadkomma förnyelse. Det kan vara att starta något nytt eller förändra något som redan finns. En del betonar att det handlar om kreativ organisering av resurser (på nytt sätt).

Likhet finns med kreativitet och innovation. En del föreslår att entreprenörskap är steg 3, efter innovation, då det handlar om att skapa något lönsamt (eller använt i stor skala) av innovationen.

Men det håller inte alla med om.

Alla tre begreppen är lika på det sättet att de handlar om något nytt, om förnyelse, utveckling, förändring.

Det är ju en sak att jag själv är duktig på detta. Men, den stora frågan är ju hur jag som ledare kan få andra att bli duktiga, både på att komma med nya idéer och att omsätta dessa i konkret handling? Vad har du själv för tips och trix kring detta?

Magnus Forslund

»Tidigare forskning om småländskt ledarskap«





Tidigare forskning om småländskt ledarskap

Vad kan småländskt ledarskap betyda? I grunden är det just det vi ska utforska gemensamt. Det finns en koppling till tidigare forskning kring skillnader mellan ledarskap/chefskap i olika länder, exempelvis GLOBE-studien och mer specifikt vad som särskiljer »skandinaviskt ledarskap« och »svenskt ledarskap«¹. Ett nyligen avslutat forskningsprojekt har undersökt hur den svenska managementmodellen kommer till uttryck i en global kontext med IKEA som fallstudie².

Huruvida det finns några tydliga skillnader kan ifrågasättas. I en genomgång av massmedia, konsultråd, innehåll i ledarskapsutbildningar samt litteratur på universitetskurser hävdar forskare att det mesta verkar utgå från (nord)amerikansk managementteori³. Kanske finns det en svensk ledarstil, men den kommer inte fram i den allmänna diskussionen om ledarskap. En annan invändning är att det som ibland framhålls som typiskt svenskt, såsom teamorientering och deltagande eller att ledaren ska agera som en coach, också återfinns i ledarskap som utövas i andra länder⁴. Här kan man poängtera att det givetvis finns stora skillnader i hur man mäter ledarskap och beroende på modell kommer man fram till olika resultat⁵. Oavsett detta, likväl som idén om ett svenskt ledarskap är intressant kan man resa frågan om det finns ett småländskt ledarskap.

1 House m.fl. (2004); Bjerke (1998); Isaksson (2008); Tollgerdt-Andersson (1996). Här har Jönsson (1995) påvisat skillnader mellan nordiska ledare.

2 Jönsson m.fl. (2013).

3 Furusten & Kinch (1996).

4 Birkinshaw & Cramer (2002); Kets de Vries, Korotov & Florent-Treacy (2007); House m.fl. (2004).

5 Döös & Waldenström (2007).

En startpunkt är forskningen om Smålands historia och det som i den lyfts fram som särdrag för det småländska. Här ingår bejakandet av den etablerade uppfattningen att Småland alltid varit sammansatt av flera »små land«, vilket gör det svårt att prata om ett Småland eller en gemensam småländsk identitet⁶. I ett försök att fånga några särdrag föreslås att Småland är präglad av en luthersk enhetskultur där idén är att man ska strävsamt utföra sina jordiska sysslor⁷. Man ska arbeta och det i en karg miljö som kräver att man är sparsam och hjälpsam men samtidigt öppen för att ägna sig åt många olika sysslor. Det är viktigt att hålla sitt ord och handslag håller lika fast som skrivna papper. Likväl som detta i många avseenden är positiva särdrag pekar författarna också på att de kan hindra en anpassning till det moderna samhället.

När det gäller småländskt arbetsliv finns det flera texter att knyta an till. Till exempel har många beskrivit och forskat om fenomenet Gnosjöandan. En särskild blick har lagts på kunskapsutmaningen hos dessa företag⁸. Glasriket har också studerats, bland annat i anslutning till en satsning på studiecirkel som skulle leda till lokal utveckling⁹. Det är också svårt att bortse från ett antal artiklar och böcker som handlar om IKEA. I dessa texter hittar man ledtrådar till hur småländskt ledarskap skulle kunna förstås.

Det finns också anledning att lyfta fram Hellings bok *Mot mästerskap på småländska vägar*¹⁰ som är ett resultat av ett projekt finansierat av arbetslivsfonderna i de tre Smålandslänen. Utgångspunkten var att man ansåg att det fanns mycket att lära av de framgångsrika småländska tillverkningsföretagens sätt att arbeta. Boken är omfattande och lyfter fram flera intressanta saker som lockar till diskussioner. Vi kan också hitta inspiration till vad framtida forskning kring småländskt ledarskap kan titta närmare på:

6 Larsson, Johansson & Larsson (2006).

7 Larsson m.fl. (2006).

8 Gustafsson (2004).

9 Johannisson, Nyström & Reuterswärd (1982).

10 Helling (1995).

- Ledarskapet är en konst som inte följer givna mönster och riktlinjer. En ledare beskriver sig själv som en i andras ögon »envis tokfan«. En annan kan berätta om sådant som andra ännu inte kan se.
- Ledare går ofta vilse men blir inte rädda. Därför hittar de nya vägar.
- Konstruktiv avundsjuka och envishet är viktiga drivkrafter. Ledaren vill vara lika bra och bättre än de andra företagsledarna i trakten. Man ger inte upp.
- Ljuset som ledstjärna ut ur mörkret. Det mörka Småland med dess knappa resurser har inneburit att man inte haft något att förlora. Fokus har därför riktats mot möjligheterna – Ljuset – snarare än problemen.
- Det är viktigt att visionera och entusiasmera.
- Det personliga nätverket är viktigt. Arbete och fritid flyter ihop.
- Företagsledning är lagarbete. Vi hjälps åt.
- En vd kan cykla till jobbet. Överklassfasoner hör inte hemma här.
- En ledare går att lita på. En småländsk företagsledare kan bjuda utländska gäster på husrum och middag i sitt egna hus. Det visar att man kan lita på dem.

Dessa beskrivningar stämmer väl överens med andra beskrivningar och en hel del av den forskning som gjorts på svenska, inte bara småländska, entreprenörer, vilka kan jämföras med Helings företagsledare¹¹. Två saker kan kommenteras: Den första är att flera av beskrivningarna har många år på nacken och frågan är hur mycket de stämmer med dagens företagsledare i Småland? Det finns de som beskriver ett Gnosjö där pengar och status verkar ha blivit viktigare nu än förut. Barnen till företagsledare sägs få allt vad de vill ha. Det innebär en miljö som skiljer sig mycket från den som företagsledarna själva växte upp i¹². Den andra kommen-

11 Se bland annat Wendeberg (1982); Johannisson, Hult & Holm (1976); Johannisson (1992b); Beckerus & Roos (1985); Brundin m.fl. (2012); Aronsson & Johannisson (2002) och Johannisson & Forslund (1998).

12 Wigren (2003).

» ... likväl som idén om
ett svenskt ledarskap är
intressant kan man resa
frågan om det finns ett
småländskt ledarskap.«

taren är att beskrivningarna främst fokuserar på ledaren själv och mindre på hur hen agerar mot sina medarbetare, även om det finns några undantag¹³.

Om vi teoretiskt ska närma oss frågan om ifall det småländska ledarskapet på något sätt kan knytas till ledarskapsteorier kan vi hitta bland annat »tjänande ledarskap«, »autentiskt ledarskap«, »tyst (lågmlt) ledarskap« och diskussioner som utgår från ledarskap i vardagen¹⁴.

Det tjänande ledarskapet utgår från att ledaren finns där för att stödja, hjälpa och vägleda medarbetarna. Hen tjänar medarbetarna istället för att dominera/förtrycka dem. Medarbetarna ges stora möjligheter att påverka och ledaren strävar efter att bidra till att de utvecklas. För att kunna det behöver ledaren förstå sina medarbetare. Ledarskapet i dessa fall kan ofta beskrivas med värdeladdade ord såsom integritet, altruism, ödmjukhet, empati, hederlighet, rättvisa, personlig utveckling och självbestämmande.¹⁵

Med *autentiskt ledarskap* avses att det finns en överensstämmelse i ord, handlingar och värderingar. Det är ett ledarskap där ledaren har stor självkänedom. Denne vet vem hen är och vad hen tror på. Ofta står dessa ledare för värderingar såsom optimism, ansvar, vänlighet, rättvisa, ärlighet och altruism. Autentiska ledare bryr sig inte så mycket om ytliga modetrender eller om de är beundrade eller inte. De står stadigt i sin egen övertygelse, även om de också gärna vill förbättra sig själva. De strävar efter att skapa en förtroendefull relation till medarbetarna.¹⁶

Det *lågmlda* eller »*tysta*« *ledarskapet* beskrivs som ett ledarskap där återhållsamhet, anspråkslöshet och uthållighet är centralt. Vi kan se det som ett slag för att det är i vardagen som ledarskapet sker, kanske till och med i det »mellanrum« som uppstår mellan det som vi normalt uppfattar som stora och viktiga händelser.

13 Forslund (2002).

14 Baron (2010); Greenleaf (1977); Badaracco (2003); Nyberg & Sveningsson (2014); Döös m.fl. (2005); Alvesson & Kärreman (2003); Moqvist (2005); Tyrstrup (2005).

15 Yukl (2012).

16 Yukl (2012).

»... hur ledare i det tysta dag efter dag, genom oräkneliga, små och ofta osynliga insatser – gör världen bättre« (Badaracco, 2003, s. 182)

Det intressanta vore att gå vidare från dessa förhållandevis grundläggande beskrivningar och mer noggrant beskriva och försöka förstå oss på hur ledare i Småland utövar sitt ledarskap. Vad och hur gör de i vardagen, i det tysta, i mellanrummet? Hur gör de för att förstå sina medarbetare? Hur kan man utveckla hederlighet hos sina medarbetare? Är småländska ledare uthålliga när det gäller sina medarbetares utveckling eller gäller uthålligheten bara produkterna? Den omvända relationen är också intressant. Hur väl känner medarbetarna sin chef?

De nämnda teorierna är bara några förslag. Två andra teorier beskrivs i ett kommande kapitel om transformerande och karismatiskt ledarskap. Samtidigt, kanske är det något helt nytt vi behöver för att till fullo förstå det småländska ledarskapet.

Samtal i Agunnaryd i december 2015 mellan Lena Fritzén (Familjen Kamprads stiftelse), Ingvar Kamprad, Hans-Göran Stennert (Familjen Kamprads stiftelse) och Magnus Forslund (Linnéuniversitetet):

Lena: Du Ingvar, det här med ledarskap, vad skulle du vilja säga om det? Vad är bra ledarskap?

Ingvar: Ja, ledarskap . . . Det är rätt enkelt. Det tar bara 15 minuter att förklara skillnaden på bra och dåligt ledarskap.

Lena: Hur gör man det då?

Ingvar: Om man ska bygga en lagård nere på ängen så kan man göra som så att man samlar medarbetarna och berättar att nu ska vi bygga en lagård och så här ska vi göra och du ska göra det och det . . . eller så kan man samla medarbetarna och så säger man så här: »Det finns en idé om att bygga en lagård, men jag vet inte om det är någon bra idé. Vad säger ni om det?» Och så får de diskutera det. Och kommer de fram till att det är en bra idé, då kör man på det.

Hans-Göran (med glimten i ögat): Och sen är du den som är mest skeptisk till det hela, eller hur?

Ingvar (med samma glimt i ögat): Ja, kanske det. Kanske det.

Magnus: Vad händer om det inte fungerar bra med lagården då?

Ingvar: Ja, men sånt händer. Det kan gå fel. Då får man analysera det och komma fram till vad som är fel. Man kanske kommer fram till att man måste ha kor i lagården, att det inte räcker att bara bygga en lagård, ha ha. Så nästa gång skaffar man kor också.

Det finns många olika teorier om ledarskap. Tyvärr är det svårt att fastställa vilken som är bäst. Är då teorier värdelösa? Nja, det beror på hur man ser det. En del menar att vi alla har antaganden (det vill säga teorier) om att om vi gör på ett visst sätt så kommer det blir bra respektive dåligt: »Det gäller att vara tydlig« eller »Jag måste varje dag kolla så de gör rätt«.

Den enda skillnaden mot forskarnas teorier är att de sistnämnda ibland (dock inte alltid) har lite mer detaljerade och utförliga antaganden. De har ibland tänkt lite mer på dem.

Som med alla teorier får varje person själv utforska dem och testa hur de fungerar i det sammanhang hen befinner sig i.

Kanske kan vi med tiden formulera en teori om småländskt ledarskap. Vi måste dock koppla ihop den med andra teorier. I tidigare kapitel skriver Magnus Forslund om att det kan vara intressant att titta närmare på bland annat autentiskt och tjänande ledarskap. I nästa kapitel tittar Tomas Müllern istället lite närmare på transformerande och karismatiskt ledarskap. Hur hänger det ihop med det småländska? I kapitlet efter skriver Susanne Sandberg om hur småländska ledare agerar på den globala marknaden.



Tomas Müllern

»Är karismatiskt och
transformerande
ledarskap sinne-
bilden för det
småländska
ledarskapet?«



Är karismatiskt och transformerande ledarskap sinnebilden för det småländska ledarskapet?

Det betraktas idag som en närmast självklar sanning att innovation och förnyelse är centralt för svensk konkurrenskraft och utveckling, och få ifrågasätter utgångspunkterna för denna sanning. Visst är det bra för Sverige att delar av GPS-teknologin faktiskt skapades av Håkan Lans, eller att den första batteridrivna pacemakern utvecklades av Rune Elmqvist. Och tänk, vad hade Sverige (och världen) varit utan det moderna blytlåset som var en stor förbättring av den tidigare versionen som skapats av Gideon Sundbäck (förallt svensk-amerikan). Nytt är bra och där slutar ofta diskussionen. Men var kommer dessa innovationer ifrån, och hur ser processer ut som leder fram till dem? I detta kapitel tittar jag närmare på ledarskap i denna typ av kreativa processer.

En viktig ambition i kapitlet är att föra forskningen kring ledarskap och forskningen kring innovation närmare varandra. Till detta ska också läggas en ambition att diskutera ledarskap för/i innovation i en småländsk kontext. Är det rentav så att omvitnat småländska karaktärsdrag och egenskaper uttrycker något av andan i den moderna ledarskapsforskningens fokus på innovation? Visst fog för en sådan tanke finns om man tittar på den flora av kreativa och framgångsrika företagsinnovationer som fötts i Småland. Det kan gälla en Ingvar Kamprad som företagare, en Bruno Mattsson som designer, eller varför inte Hultsfredsfestivalen, vilket också är att betrakta som en innovation.

Om innovationsforskning

Innovationsforskningen är omfattande och har kommit att fokusera på ett antal forskningsteman. I detta kapitel intresserar jag

mig för den gren av innovationsforskningen som tittar närmare på hur innovation går till, eller – för att uttrycka sig mer formellt – studiet av innovationsarbete. Vad och hur gör individer, grupper och organisationer när de är engagerade i arbete med innovation? Inom ramen för denna forskningstradition, med sitt intresse för det faktiska innovationsarbetet, finns en rad inriktningar.

En viktig forskningsinriktning fokuserar på innovation som en stegvis process där man går igenom ett antal faser. Inspirerat av projektledningsteorins fascination för faser och stegvis utveckling, har även innovationsforskningen föreslagit en rad sådana fasmodeller för innovationsprocessen. Denna delvis normativa forskningstradition har kritiserats för att vara just normativ, och säga relativt lite om de faktiska villkoren för innovationsarbete. Den kritiseras också för att försöka tvinga in en i grunden kreativ process i fasta mallar. För att möta denna kritik har en andra forskningsinriktning vunnit kraft, med ett fokus på att frilägga och förstå hinder för innovation samt att identifiera framgångsfaktorer. Utgångspunkten för denna inriktning är att innovationsprocesser ofta är komplexa, situationsberoende och präglade av hög osäkerhet, vilket skapar en hel del hinder. En lång rad studier har pekat på olika typer av hinder, men också framgångsfaktorer. Problemet är innovationsarbetets situationsbaserade och komplexa natur, vilket gör det svårt att hitta mer generellt giltiga hinder och framgångsfaktorer.

Jag menar att båda dessa inriktningar har något viktigt att säga om villkoren för innovation. Den första inriktningen med sitt fokus på återkommande drag i innovationsarbetet, och den andra med sitt fokus på att beskriva och förstå de hinder för innovationsarbete som ofta finns. Frågan är om de går att förena eller utveckla i en fruktbar syntes?

Parallellt med dessa två inriktningar har en tredje och spännande inriktning vuxit sig stark. De båda förstnämnda inriktningarna är märkvärdigt fria från agerande människor, skapande entreprenörer och innoverande förnyare (eller vad vi nu vill kalla de individer och grupper som bidrar med sin energi i innovationsarbetet). I den tredje inriktningen ser man innovation som en i allt väsentligt social aktivitet där individer och grupper samverkar i

kreativa processer. När Ruben Rausing på 1940-talet startade Tetrapak och man utvecklade det som blev en stor innovation inom livsmedelsindustrin – den trekantiga förpackningen för bland annat mjölk – så var det vare sig ett enmansjobb av grundaren eller en strukturerad process enligt innovationsforsknings fasmodeller. Många har vittnat om de många turer och kreativa processer som till slut ledde fram till det stora genombrottet. Hur går dessa kreativa processer till och kan de ledas?

Om ledarskap och innovation

Mot bakgrund av att detta kapitel intresserar sig för skärningen mellan ledarskap och innovation, så kommer vissa delar av ledarskapsforskningen att bli mer relevanta. Det gäller framförallt de ledarskapsteorier som fokuserar på villkoren för att åstadkomma förändring, förnyelse, innovation och liknande. Detta har vuxit fram som en allt viktigare aspekt i modern ledarskapsforskning och bildar en viktig utgångspunkt för det teorifält som brukar kallas för karismatiskt och transformerande ledarskap.

Det karismatiska/transformerande ledarskapet växte fram under 1980-talet som en markerad reaktion mot den då förhärskande synen på ledarskap som en räcka beteenden – en beteendestil – vars främsta syften ansågs vara att underlätta medarbetarens arbete för att nå mål genom att dels visa på målen, dels belöna när medarbetaren nått målen. Det påstås ofta i debatten att det tidigare ledarskapet var i allt väsentligt auktoritärt, vilket jag menar är en nidsbild, då det redan på 1960- och 70-talen fanns en utbredd förståelse för att ledarskap kan formas både som en auktoritär och demokratisk relation. Skiljelinjen ligger snarare i hur man ser på ledarskapets funktion och i synen på motivation.

Det karismatiska/transformerande ledarskapet utvecklades under 1980-talet i lite olika riktningar, med i grunden tre skilda teoretiska perspektiv varav vi här ska titta närmare på två. Båda dessa inriktningar har ett antal saker som förenar dem varför det är i högsta grad befogat att beskriva dem som ett relativt väl sammanhållet teoretiskt perspektiv. En snabb sökning i de största vetenskapliga tidskrifterna inom ledarskapsområdet ger vid han-

den att det karismatiska/transformerande ledarskapet än idag dominerar, även om dagens ledarskapsforskning är betydligt mer diversifierad än vad fallet var under 1980- och 90-talen.

En central ingrediens i det karismatiska/transformerande ledarskapet är skapandet av relationer chef–medarbetare som präglas av ett ömsesidigt åtagande att utveckla den organisation man verkar i. Ordet utveckla är här viktigt, då det rymmer den så viktiga kopplingen till innovation som finns i detta ledarskap. Lite schablonmässigt kan man säga att där det tidigare ledarskapsperspektivet fokuserade på att nå mål så fokuserar karismatiskt/transformerande ledarskap på att överträffa mål. Perspektivet är också relationsorienterat i den meningen att det finns en stark tradition av empowerment, det vill säga att ge medarbetarna förtroende och redskap att själva avgöra hur uppgifter ska genomföras, i en tydlig dialog med ledningen. Det är ingen slump att två av de viktigare inspirationsgivarna till det karismatiska/transformerande ledarskapet, Conger och Kanungo, också har gett viktiga bidrag till forskningen om just empowerment.

Nedan summerar jag forskningen kring karismatiskt och transformerande ledarskap så som den återges av två tongivande forskargrupper. Den första inriktningen kopplar an till begreppet *transformerande ledarskap* och var ett försök att tydliggöra skillnaden mellan det äldre, transaktiva, ledarskapet och det framväxande transformerande ledarskapet. Jag lyfter här fram Bass och Avolio, som två tongivande forskare. De är förmodligen mest kända för att ha utvecklat ett test för att uppskatta hur en chef rankar sig själv med avseende på transaktiva och transformerande beteenden, eller alternativt hur medarbetare rankar sin chef. Detta test brukar kallas 4-i-modellen vilket går tillbaka på fyra transformerande beteenden som alla börjar på bokstaven »i«. Detta summeras i den första kolumnen i tabellen nedan.

Den andra inriktning har beteckningen *karismatiskt ledarskap* och där är forskarna Conger och Kanungo är tongivande. Deras teori bygger på tanken att det är medarbetarna som skapar den karismatiska relationen mellan chef och medarbetare. Chefen kan påverka denna så kallade attribution genom sina beteenden, och

forskargruppen pekar på fyra sådana grupper av beteenden. Dessa summeras i tabellen nedan.

I kolumn 2 och 3 i tabellen gör jag ett försök att reflektera över hur dessa två ledarskapsteorier ansluter till forskningen kring innovation (kolumn 2) samt till den allmänna bilden av Småland och småländskt ledarskap/entreprenörskap (kolumn 3).

Bass & Avolio – Transformerande ledarskap	Koppling till innovation	Koppling till ledarskap i Småland
Idealiserat inflytande – transformerande ledare agerar på sätt som gör dem till förebilder för medarbetare. Medarbetare identifierar sig med chefen och missionen.	Denna aspekt finns ej tydligt identifierad i innovationslitteraturen.	Förhäv dig inte, framstå som en i laget. Arbetsmoral viktigt och där chefen lever som denne lär.
Inspirerande motivation – transformerande ledare agerar på sätt som motiverar och inspirerar genom att skapa mening och utmaning för medarbetare. Fokus på visioner för framtiden.	Skapandet av en gemensam vision är en viktig del i framgångsrika innovationsprocesser, på både team- och organisationsnivå.	Det finns en betoning av värdegrund i det småländska ledarskapet, delvis kopplat till arbetsmoral, delvis grundat i en religiös/frikyrklig tradition. Fokus här är historiskt snarare än framtidsinriktat, men det fyller liknande funktioner – skapar mening och utmaning.
Intellektuell stimulans – transformerande ledare stimulerar medarbetare att vara innovativa och kreativa genom att ifrågasätta antaganden, omformulera problem och angripa gamla situationer på nya sätt.	Kopplingen mellan kreativitet och innovation är mycket uppmärksammat och har genererat en hel del forskning.	Klurighet och okonventionella lösningar eftersträvas och uppskattas.
Individuell hänsyn – transformerande ledare fokuserar på varje individs behov av utmaningar och utveckling genom att agera mentor, lärare, coach och stöd.	Viss forskning kring coaching och hur det stimulerar/påverkar innovation, framförallt på teamnivå.	Bruksanda där man tar hand om varandra.

Conger & Kanungo – Karismatiskt ledarskap	Koppling till innovation	Koppling till ledarskap i Småland
Uppmärksamhet på den externa omgivningen för att förändra den rådande ordningen.	Innovationsarbete kräver en ständig uppmärksamhet på omgivningen, både för att identifiera hot och möjligheter och för att skapa inspiration och input till innovationsarbetet.	En intressant blandning av att fokusera på tradition och samtidigt klura på nya affärsmöjligheter.
Formulera en vision: • Idealiserad vision som avviker från den rådande ordningen. • Gemensamt fokus vilket skapar identifikation med chefen.	Skapandet av en gemensam vision är en viktig del i framgångsrika innovationsprocesser, på både team- och organisationsnivå. Däremot är den psykologiska mekanismen, ett gemensamt fokus som skapar identifikation med chefen, inte tydligt uppmärksammat inom innovationsfältet.	Starka värderingar snarare än visioner. Väl förankrat i tradition snarare än förändring av status quo. Chefen som en i laget, och som lever som denne lär, skapar en närhet mellan chef och medarbetare.
Artikulera en vision: • Stark och tydlig artikulering av framtidsvision.	De kommunikativa aspekterna är inte uppmärksammade inom innovationsfältet.	Sinnebild för det småländska ledarskapet torde vara en chef som inte »står på scenen« och där kommunikativa aspekter inte står högt på agendan.
Uppnå visionen: • Okonventionella lösningar i visionen. • Passionerad förespråkare och risktagande. • Expert på att använda okonventionella redskap/vägar.	Fokus på okonventionella lösningar i visionen samt på okonventionella redskap och vägar finns antytt i den digra litteraturen kring kreativitet och innovation, till exempel i litteraturen om lateralt tänkande. När det gäller risktagande så har innovationslitteraturen ett delvis annat perspektiv på detta, med fokus på att uppskatta och reducera den risk som ligger i att initiera och genomföra innovationsprojekt.	Klurighet och okonventionella lösningar eftersträvas och uppskattas. Samtidigt finns en vilja att undvika risk.

Denna tabell har ingen ambition att på ett djupare sätt spegla vare sig innovationsforskningen eller det vi vet om ledarskap i en småländsk kontext. De reflektioner och observationer som redovisas ovan ska därmed ses som ett första inspel till ett djupare studium av dessa frågor. Några generella slutsatser kan ändå dras.

Småländskt ledarskap är värdebaserat och historiskt – snarare än förändringsorienterat och framtidsfokuserat.

I det karismatiska/transformerande ledarskapet spelar visioner om framtiden en viktig roll i båda de teorier vi gått igenom. De spelar viktiga roller för att skapa mening för medarbetare, en mening som i förlängningen bidrar till en form av självmotivering. Vet man det högre målet med ansträngningen så tänker man sig att detta i sig skapar en motivation att bidra över förväntan. I det småländska ledarskapet är förändrings- och framtidsagendan nedtonad och det är snarare tradition och starka värderingar som tar plats som meningsskapare. Det är intressant att konstatera att effekten, till del i alla fall, kan bli densamma – en känsla av empowerment bland medarbetare som kommer av att man ser ett högre syfte med det man gör.

Vi kan konstatera att det småländska ledarskapet här skiljer sig också från innovationslitteraturen, där man poängterar det framtidsorienterade och visionens starkt styrande roll som meningsskapare.

Småländskt ledarskap är lagfokuserat – snarare än chefscentrerat.

Det finns en del i det karismatiska/transformerande ledarskapet som inte är så tydligt utvecklat i det småländska. Det gäller det kommunikativa arbetet som ligger i att chefen artikulerar visioner men också agerar som förebild. Där är det småländska ledarskapet mer nedtonat och ligger ganska långt ifrån den retoriskt väl skolade karismatiska chefen som lyfts fram framförallt i den amerikanska ledarskapslitteraturen. Denna skillnad är intressant och ska inte på något sätt ligga det småländska ledarskapet i fatet. Kopplat till den föregående punkten kan man här peka på att det

»I det småländska ledarskapet är förändrings- och framtidsagendan nedtonad och det är snarare tradition och starka värderingar som tar plats som menings- skapare.«

väsentliga meningsskapandet bygger på värderingar snarare än visioner och att dessa värderingar formas och sprids på delvis andra sätt än visioner. I visionens natur ligger att den är fokuserad på framtiden och därmed är svårgripbar, varför det kan krävas en retorisk förmåga för att verbalisera den. Som jag argumenterat ovan så når man dock en liknande effekt, nämligen att det skapar mening för aktörerna.

Här kan man också notera att det småländska ledarskapet ligger närmare innovationslitteraturens fokus på lagarbete. Centralt i innovationsarbete är att sätta samman tvärfunktionella team och projektgrupper, och där finns en likhet med det småländska ledarskapets betoning av att »vi hjälps åt«.

Småländskt ledarskap bär upp det nya ledarskapets betoning på kreativitet och okonventionella lösningar.

Vi kan konstatera att den allmänna bilden av det småländska ledarskapet är fokuserad på innovation och sökande efter pragmatiska och kluriga lösningar. Denna den småländska klurigheten ligger mycket nära det karismatiska/transformerande ledarskapet i dess betoning av intellektuell stimulering (transformerande ledarskap) och okonventionella lösningar (karismatiskt ledarskap).

• • •

Dessa tre generella slutsatser väcker viktiga frågor kring hur det småländska ledarskapet kan stärkas för att hantera den mångfald av utmaningar, men också möjligheter, som väntar. Vi ser hur den snabba digitaliseringen och globalisering griper in i de flesta branscher och omformar förutsättningarna mycket snabbt. Vem trodde våren 2007 att en datortillverkare (Apple) skulle fullständigt förändra förutsättningarna för mobil kommunikation och att den dominerande jätten (Nokia) några år senare skulle reduceras till en nischspelare och sedermera under förnedrande former sälja sin mobiltelefondel till en konkurrent. Vi kan, när detta skrivs, blott spekulera i hur företag som Google, Tesla med flera kommer

att göra livet surt för etablerade biltillverkare. Hur förbereder man sig för en sådan miljö? Mitt budskap handlar om den nära kopplingen mellan ledarskap och innovation och att det faktiskt ligger i företagets händer att agera i en rörlig miljö.

Skall vi med oro titta ut över det småländska företagandet och undra om man kommer att klara av dessa utmaningar? Eller ska vi kanske blicka bakåt och känna en styrka i att man lyckats klara nödår och andra större kriser? Jag tror att verkligheten ligger någonstans däremellan. Vi kan inte nog understryka det enorma behov av att trimma företagets förmåga till innovation för att klara ut alla utmaningar som kommer av digitalisering och globalisering. Samtidigt bör vi också hämta en styrka i det historiska arv som gjort det småländska företagandet till något unikt, och där innovation alltid varit en nyckelfaktor. Detta kommer dock inte gratis.



Susanne Sandberg

» Att leda småländska företag på en global marknad«



Att leda småländska företag på en global marknad

Småland präglas av små och medelstora företag (SMF). De småländska företagen finns främst inom traditionell verkstadsindustri, sågverk etc. Tillverkning av lågt förädlingsvärde är dominerande, liksom rollen som underleverantörer till större företag. Få företag är teknik- och kunskapsintensiva. Det, tillsammans med begränsade privata investeringar i forskning och utveckling samt en relativt lågutbildad befolkning, är framtida utmaningar för Småland. En väg framåt är innovation och etableringar på nya marknader¹. Detta kapitel handlar om det sistnämnda, om hur småländska ledare agerar i syfte att lyckas på den globala marknaden.

Traditionellt är det främst större företag som satsar internationellt. De har såväl resurser som behov av att satsa då hemmamarknaden är för liten för vidare tillväxt. Ett par kända dylika finns i Småland, exempelvis IKEA. Små och medelstora företag lider ofta av begränsade resurser², exempelvis gällande kapital, ledningssystem, tid, erfarenhet och information³. I undersökningar ger företag med 10–49 anställda uttryck för störst hinder för internationalisering. De har också tappat i exportandelar över tid⁴.

Störst andel internationella företag i Sverige finns inom branscherna handel, information och kommunikation (IKT) samt tillverkning. Detta återspeglas också i att den företags- och näringslivsstruktur som finns i Småland, vid sidan om att vara dominerad

1 OECD (2012).

2 Naldi & Kuiken (2016).

3 Rialp & Rialp (2001).

4 Tillväxtverket (2015).

av SMF:s, har fokus på tillverkande industrier, såväl som handel och IKT. Både Jönköpings och Kronobergs län ligger över snittet på 25 procent gällande andel internationella företag – 31 respektive 28 procent – medan Kalmar län ligger strax under på 22 procent.

Var sker internationaliseringen?

De största exportmarknaderna är andra mogna och mestadels närliggande marknader: Norge, Tyskland, USA, Storbritannien och Danmark. På tionde plats kommer Kina, som första tillväxtmarknad. Import sker främst från Tyskland, Nederländerna, Norge, Danmark och Storbritannien. Dock ses en ökande import från tillväxtmarknaderna, med Kina, Polen och Ryssland på topp tio över importländer⁵. Svenska internationella företag fokuserar således framförallt på andra EU-länder, men utöver det finns det en viss, om än regional snarare än global, geografisk spridning även hos SMF:s⁶. För de småländska länen ses följande geografiska spridning för exporten:

Kronoberg exporterar 41 procent inom Norden, 43 procent inom Europa (exklusive Norden) och 16 procent utanför Europa.

Jönköping exporterar 61 procent inom Norden, 34 procent inom Europa (exklusive Norden) och 5 procent utanför Europa.

Kalmar exporterar 59 procent inom Norden, 23 procent till Europa (exklusive Norden) och 18 procent utanför Europa⁷.

Överlag är det dock de större företagen (mer än 250 anställda) som dominerar; inom EU står de för 58 procent och utanför EU för hela 64 procent⁸.

Studier av 203 SMF:s i södra Sverige (Småland, Blekinge, Skåne, Halland och Västra Götaland/Göteborgsregionen) med export till och/eller etablering på tillväxtmarknader (Baltikum, Polen, Ryssland och Kina) visar att företagen i snitt har 107 anställda och överlag är mycket internationellt erfarna. Cirka 70 procent av för-

5 Ekonomifakta (senast tillgängligt 2016-06-15).

6 Naldi & Kuiken (2016).

7 Tillväxtverket (2015).

8 Företagarna (na).

säljningen sker till utländska marknader, i genomsnitt till 33 olika länder⁹.

För sydsvenska SMF:s med en övervägande handel till Europa har mixen med tillväxtmarknader visat sig vara en styrka under den globala kris som startade år 2008. När mogna marknader generellt påvisat negativ tillväxt har de tillväxande marknaderna haft en fortsatt positiv tillväxt och trend. Detta har gjort att en spridning till olika typer av marknader varit positivt för lönsamheten även under turbulenta tider¹⁰. Central- och Östeuropa, Asien & Oceanien, Mellanöstern & Turkiet och Afrika (vid sidan om Nordamerika) tror man kommer att vara de länder där starkast marknadstillväxt sker framöver¹¹.

Hur sker internationaliseringen?

Det finns olika strategier och motiv för internationalisering. Proaktiva företag söker sig till lågkostnadsländer för att sänka kostnader och/eller ger sig ut för att öka sin försäljning genom en ökad kundbas. Andra företag agerar mer reaktivt. De följer med en större kund (ofta underleverantörer) eller tvingas ut på grund av en ökad konkurrens på hemmamarknaden. Det är dock vanligast att SMF:s interagerar genom export eller import på utländska marknader¹². Detta är ett resultat av de begränsade resurser som mindre företag har¹³. Export och import är de minst resurskrävande etableringssätten, speciellt i jämförelse med att starta dotterbolag på en utländsk marknad¹⁴. Med tiden tenderar dock företagen ha som motiv att komma närmre en marknad och ha mer kontroll. Dylåka utländska direktinvesteringar (FDI) har under de senare decennierna kommit att fokuseras allt mer till tillväxtmarknader; Kina är idag den största mottagaren av FDI i världen¹⁵.

9 Sandberg (2012).

10 Hilmersson (2014).

11 Business Sweden; Statistiska Centralbyrån (SCB).

12 Tillväxtverket (2015).

13 Naldi & Kuiken (2016).

14 Rialp & Rialp (2001).

15 Tillväxtverket (2015).

Svenska företag genomgår traditionellt en internationaliseringsprocess som börjar på liknande, närliggande mogna marknader medan inträde på tillväxtmarknader sker i en senare fas. Trots relativt stor tidigare erfarenhet av internationalisering hos de studerade sydsvenska företagen, så karaktäriseras inträdet av försiktighet vad gäller resurser. Export antingen direkt eller via en mellanhand är det främsta etableringssättet. Få (16 av 203) gjorde en direktetablering i form av ett utländskt dotterbolag. Dock, över tid, tenderar företagen att byta till ett etableringssätt som kräver mer resurser och engagemang, till exempelvis dotterbolag¹⁶.

När SMF etablerar sig på tillväxtmarknader så är den generella kunskapen som ackumulerats från tidigare inträden och erfarenheter från mogna marknader inte längre användbar på grund av olikheterna och turbulensen på marknaden. Istället blir erfarenhetsbaserad marknadsspecifik kunskap viktig, helst inhämtad på plats genom egen närvaro på marknaden. Detta är dock inte så vanligt när det gäller SMF:s¹⁷. Företag med låg kunskap tenderar att ha en låg grad av engagemang till marknaden. De företag som jobbar med indirekt export hindras från att kunna samla kunskap, erfarenhet och relationer och detta etableringssätt kan därmed bli en internationell fälla för SMF:s¹⁸. För att hantera kunskapsinsamlandet inom nätverket blir företagets ledare, men även den representant som är bryggan till den internationella marknaden, nyckelpersoner för framgång över landsgränserna.

Vem leder internationaliseringen?

Studier visar att inga stora skillnader finns vad gäller företagsledaren i form av kön, bakgrund eller ålder, jämfört med icke-internationella företag. Det är dock en högre andel företag som drivs av företagsledare med utländsk bakgrund och/eller högskoleutbildning. Det senare tenderar att leda till en mer positiv atti-

16 Sandberg (2013).

17 Sandberg (2013).

18 Hilmeresson, Sandberg & Jansson (2011).

tyd till internationalisering då man inte ser brist på kunskap om affärsmöjligheter som något större hinder, detsamma gäller för språkliga och kulturella barriärer.¹⁹

Vid studier av 203 sydsvenska SMF:s så hade de flesta resurser nog att ha speciella marknads- och försäljningschefer. I över hälften av företagen fanns denna titel. Därutöver angavs att det internationella arbetet utfördes av VD eller ägare, area sales managers med ansvar för visst landområde och affärsutvecklings- eller after sales managers²⁰. Detta indikerar att det framförallt är specifika försäljningschefer/landområdesansvariga som är de som jobbar närmst de utländska marknaderna.

I ett tillverkande företag i Småland som har 225 anställda och en exportandel på 95 procent och som agerar på 60 marknader, undersökte man företagens landområdesansvariga. De viktigaste kompetenserna som identifierades var social och teknisk kompetens, goda förhandlingskunskaper, goda språkkunskaper samt en stark egen drivkraft²¹. Ju större internationell erfarenhet, desto mer utvecklas dessa kompetenser och personerna blir mer eller mindre outhärliga för organisationen. De utvecklar en marknadsspecifik kunskap som ses som mest värdefull för internationalisering, speciellt på tillväxtmarknader. Studierna visar att det är generell kulturell kunskap som är viktig, snarare än specifik. Språkmässigt fungerar engelska bra, då många kunder är västerländska multinationella företag som köper in för sina dotterbolag runt om i världen. Då tenderar det att finnas personal som kan tolka och föra instruktioner vidare vid behov. Den sociala kompetensen är viktig då det handlar om förmåga att dels jobba självständigt, dels bygga upp långsiktiga relationer²². Kompetenser inom försäljning är viktiga, men med en teknisk bakgrund för att kunna ha legitimitet gentemot de som ska hantera produkterna. Som det sades i ett företag: »det är lättare att göra en säljare av en ingenjör än att göra en säljare till ingenjör«.²³

19 Tillväxtverket (2015).

20 Sandberg (2012).

21 Stendahl & Tideman (2010).

22 Terzic & Johansson (2013).

23 Företagsworkshop AVANS 2016-04-15.

I en femtedel av 203 studerade sydsvenska SMF:s var VD engagerad och även operativt ansvarig för internationaliseringen. Ett exempel är AMO Kabel i Alstermo. Det är ett andra generationens familjeföretag med ca 130 anställda där Henrik Blad gick in som VD för ett av tre bolag 2015. Efter att ha misslyckats med ett joint venture i Indien fokuserar företaget numera på att sälja genom distributörer²⁴. Henrik Blad anser att »ökad närvaro på marknaden och en högre grad av internationalisering för företagets innovativa lösningar« är det som kommer att vara fokus för hans ledarskap²⁵. Resultatet ses i att företaget idag har egna kontor i Finland, Norge och Polen samt jobbar med distributörer i Nederländerna, Storbritannien, Danmark och ytterligare några länder. För framtiden ses tillväxtmarknader som Ryssland, Mellanöstern eller Kina som möjliga för ytterligare etableringar²⁶.

AMO Kabel utmanades, liksom många andra småländska företag, under de ekonomiska krisåren. En fördel för mindre företag är att de kan vara mer flexibla. Kapital användes för inköp av maskiner när priserna var låga, en tillbyggnad av anläggningen gjordes i och med att produktionskapaciteten inte var ansträngd, och för att kunna hålla kvar alla anställda så omdirigerades arbetsuppgifter tillfälligt för att hålla alla sysselsatta. Henrik Blad uttrycker att man inte kan stänga dörren för möjligheter som uppstår. Det finns ingen bestämd strategi utan man agerar när situationer uppstår. Företaget är litet nog att samla sin styrelse vid behov. Man jobbar för att ha långsiktiga relationer inom sitt nätverk men ser också till att inte binda upp sig i kostsamma kontrakt med krav som man inte kan uppfylla. Innovationer är viktiga för företaget och de tenderar att vara kunddrivna. Flexibilitet kan också innebära annorlunda lösningar, som att dra nytta av en konkurrent om en leverans inte kan klaras på annat sätt. Organisationsmässigt vill man vara såväl snabba som flexibla, därför finns ingen ekonomisk avdelning och administrationen är så slimmad som möjligt. Målet

24 Föreläsning Henrik Blad, Ekonomihögskolan hösten 2015.

25 amokabel.com/sv/nyheter/nyhetsarkiv/2994-2/ (senast tillgänglig 2016-06-20).

26 Henriksson, Spiss & van Houten (2016).

är att växa med bibehållen lönsamhet, men också att alltid vara redo att växa mer²⁷.

Reflektioner och rekommendationer för internationellt småländskt ledarskap

Med en begränsad hemmamarknad och ökade produktionskostnader så kan det vara mer riskfyllt att stanna hemma än att satsa över gränserna. Det finns också goda grunder för vidare internationell utveckling av de småländska länen och dess ledare. Trenden ligger i linje med eller över snittet för landet, men här är företagen verksamma i internationella branscher vilket bådar gott. I de småländska länen Jönköping, Kronoberg och Kalmar uttrycker 46 respektive 44 och 40 procent av SMF:s att de ser internationalisering som en möjlighet för framtiden²⁸, även om många SMF:s upplever barriärer på grund av sin storlek. Med rätt stöd borde en god utveckling kunna ske. Det finns ett antal företag som redan lyckats ställa om från en nationell hemmamarknad till den internationella arenan, och som även skiftat fokus från traditionella mogna marknader till tillväxtmarknader. Här kan man se att en nyckel för att minska riskerna är att sprida verksamheten på olika typer av marknader.

Småländska företag bör också beakta nackdelen med att använda de etableringssätt som fodrar minst resurser. Detta då de också ger minst kontroll och marknadskunskap. Här blir bryggan till den utländska marknaden mycket viktig, oavsett om det är en försäljningschef, landområdesansvarig eller vd – då denne bygger upp värdefull marknadsspecifik kunskap och kompetens.

27 Henriksson, Spiss & van Houten (2016).

28 Tillväxtverket (2015).

Några avslutande rekommendationer

- När det gäller val av marknad bör SMF:s söka tillväxt där tillväxt finns, vilket de senaste åren främst varit på tillväxtmarknader.
- När det gäller satsningar så rekommenderas att SMF ska »sprida sina ägg, och det snabbt«²⁹, då det visar sig att SMF:s som finns på ett större antal marknader och även internationaliserar sig i en snabbare takt även påvisar en högre prestationsgrad.
- Det är viktigt att SMF:s dels har en kompetent ledare/brygga till den utländska marknaden, dels finner en lämplig kontakt på andra sidan landsgränsen för att bygga upp försäljning på och kunskap om marknaden, för att över tid etablera eget kontor/tillverkning och därigenom få högsta utväxling av marknaden.

29 Hilmersson (2014).

Kritiska perspektiv

Det som i många avseenden kan uppfattas som något positivt kan också uppfattas negativt. Nedan samlas några kritiska synpunkter¹.

- För mycket tradition, för lite innovation. Så här har vi alltid gjort.
- Kan själv. Rädd för ny kunskap. Anti-akademisk. Konsulträdsla.
- Saknar visioner. Fyrkantigt, trångsynt. Trögt. Fastnar i hjulspåren. Satsar inte. Lagom.
- Rädd för förändring. Rädsla för att misslyckas. Försiktig. Snål.
- Kommunikerar inte. Snål med beröm. Fåordig.
- Släpper inte kontrollen.
- Småländsk ledare = en sur misstänksam gubbe bakom gärsgården. Han gräver en grop. Tittar ner, aldrig upp. Alltid ensam. Knyter näven i fickan istället för att sticka ut och ta konflikter. Tagelskjorta på.
- Begreppet småländskt ledarskap är exkluderande.
- Småländska ledare är en sluten grupp.

Den småländske ledaren uppfattas ibland ha på sig en slags offerkofta och ge uttryck för lidande. Det är ändå allt lite synd om hen. Genom detta försöker hen uppnå en viss moralisk höjd. Den historia av fattigdom som finns föreslås också ligga bakom rädslan för att man kan förlora allt. Det gäller att hålla fast i det man har.

1 Workshop på residenset i Växjö, november 2015.

Men . . . sån är väl inte jag?

Nej, sån är jag verkligen inte. Eller?

Visst kan det vara bra att ta alla beskrivningar, positiva såväl som negativa, med en viss nypa salt.

Det är dock ofta värdefullt att våga pröva nya tankar om sig själv. Man kan göra det som en »lek« eller övning. Låt oss låtsas att det stämmer: att folk runt omkring uppfattar dig som snål, fyrkantig, utan visioner och en som aldrig vågar släppa kontrollen till medarbetarna. Att sån är du.

Vilka möjligheter ser du då till att agera annorlunda, så att de får en annan uppfattning?

Samtal mellan Cecilia Hallberg, VD för Lammhults möbler AB, och Magnus Forslund, Linnéuniversitetet:

Cecilia: Entreprenörer är som barn. De kan gapa och hålla på. De är inga ledare.

Magnus: Hur gör ledare?

Cecilia: Lyssnar mycket mera. Entreprenörer har inga spärrar. De kan skälla ut folk inför öppen ridå. Så gör inte en ledare.

Magnus: Varför inte?

Cecilia: Då växer inte medarbetare.

Småländskt ledarskap – att inte leda?

En grundläggande fundering jag haft med mig sedan workshopen i Växjö hösten 2015 är: Är det småländskt ledarskap eller småländska ledare vi talar om?

Det som framträder i många berättelser är främst hur ledare agerar på egen hand, inte hur de direkt interagerar med medarbetarna – följarna.

Lite verkar det som att småländskt ledarskap, det innebär att ledaren agerar som förebild. Hen åker hem till kunden på helgen och löser dennes problem. Sedan hoppas hen att medarbetaren gör likadant. Hen gör dock inte särskilt mycket för att utveckla detta hos medarbetaren. Ledaren är klurig som bara den och hoppas att medarbetarna är lika kluriga. Men hen gör inte så mycket för att förbättra denna klurighet.

Lite provocativt kan man fråga sig: Är småländskt ledarskap egentligen att man inte leder så mycket? Är det därför ledaren uppfattas som »en i gänget«?

Uppenbarligen är många småländska ledare duktiga på att rekrytera rätt personer och på att sälja de produkter och tjänster de har. Men, hur mycket är detta ett ledarskap som utvecklar medarbetarna? Och är det ett ledarskap som ökar innovationsförmågan?

Ja, det här tycker jag är den absolut mest viktiga funderingen när det gäller småländskt ledarskap.



Mette Lindgren Helde

»Skrämmande, men
aldrig farligt – om
kulturmöten på
den småländska
landsbygden«



Skrämmande, men aldrig farligt – om kulturmöten på den småländska landsbygden

Sedan tio år driver jag eget företag belägen på den småländska landsbygden. Från mitt kontor i skogens lugn erbjuder jag konsult- och utbildningstjänster inom interkulturell kommunikation, kulturmöten och dialogisk konflikthantering. Främst i Danmark och Sverige, men även internationellt. Fast, att bli entreprenör och egenföretagare låg inte i korten, då jag 2005 flyttade till Sverige från Danmark med min familj. Med en akademisk utbildning inom språk och medie- och kommunikationsvetenskap, fortbildning i konflikthantering och med erfarenhet som både kommunikations- och integrationskonsult och lärare, antog jag – kanske naivt – att jag lätt skulle hitta jobb. Men det visade sig även gälla för en dansk, som flyttar till Småland, att kulturmöten är roligt – men också en utmaning, speciellt när det handlar om att »släppas in« och få möjlighet att bidra med det man kan. Att bli integrerad.

Efter att ha sökt mer än 20 jobb, utan att bli kallad på intervju, samtidigt som jag började få uppdrag av mitt gamla nätverk i Danmark, resonerade jag som så: *»Även i Sverige finns det väl kulturmöten och konflikter. Lika bra att starta eget!«*

När man byter från att vara anställd till egen så rör man sig samtidigt från en kultur till en annan. Man utmanas på sitt vedertagna förhållningssätt, sin världsbild och sina övertygelser av vad som är normalt, rätt och bra. Det är en process som är båda jobbig och utvecklande och som får oss att växa som människor. På det sättet har den resa man gör som entreprenör mycket gemensamt med de utmaningar som finns i ett kulturmöte. Om man då till råga på allt blir entreprenör i en främmande kultur, då blir det lite som ett dubbelt kulturmöte med extra allt. Kulturbytet ger entre-

prenörskapet några extra lagar som måste hanteras. Det kan vara så banalt som att skattereglerna är svårare att genomskåda och att man ännu inte bemästrar språket. Det är *kulturerna* som skiljer sig och fast kultur är ett väldigt suddigt och brett begrepp, upplevs det typiskt som något väldigt konkret, när man står mitt i kulturmötet. Allt är annorlunda och man har inte koderna som behövs för att fatta hur man hittar rätt – lätt. Samtidig är det också spännande, dynamiskt och roligt – precis som att vara entreprenör.

Men vad är det egentligen som möts i ett kulturmöte? Frågan är komplex och klurig och kräver ett annat utrymme för att ge ett ordentligt svar. De kulturmöten jag själv har upplevt är en salig blandning av möten mellan dansk och svensk kultur, storstadstänk och landsbygdstänk, tryggheten och (till viss del) förutsägbarenheten som anställd och energin och friheten som fri fågel och egen-entreprenör – och kanske även som kvinna i en så kallad »gubb-kultur«. Så det är många »kulturer« som möts på en gång.

Vad var det som krockade egentligen?

Min omedelbara kulturmötesupplevelse var först och främst knuten till det som alla som upplever ett kulturmöte ofta nämner som den största utmaningen: SPRÅKET. Ja, svenska och danska påminner om varandra. Men småländska då? Svårt! Som tur är pratar ju inte alla i Småland småländska och i Sverige finns det en stor öppenhet gentemot invandrares problem med svenska språket. Flerspråkighet anses i Sverige som en tillgång, vilket jag inte var van vid från Danmark, och den hållningen var en motivationskraft för att lära mig svenska. I början roade det mig ofta att jag, när jag mödosamt pratade svenska, fick höra av svenskar att de tyckte att jag pratade en speciell och väldigt lättbegriplig *danska*! Alternativt att de själva just hade upptäckt att *de* var riktigt bra på att *förstå* danska. Så, man kan ha olika uppfattningar om vilket språk man faktiskt pratar.

Är man inte 100 procent tvåspråkig sedan barndomen så kommer detta att prata (eller skriva) på sitt andra språk livet igenom att innebära en ständig vistelse utanför komfortzonen, i så kallad

gul zon. När man som utbildare har språket som en del av verktygslådan måste man försöka omvandla »gul zon« till »grön zon«, genom att ständigt ignorera känslan av pinsamhet när man ska hålla tal eller föreläsningar. Eller skriva, för den delen. Trots att jag är väldigt kär i det svenska språket och trots att pinsamheten avtar med tiden så slutar jag nog aldrig känna det speciella lugn som infinns när jag sitter på tåget till Danmark – och vet att jag ska jobba på mitt eget språk, där jag inte behöver stå på tå och där jag till och med kan slänga en vits, där folk faktiskt skrattar.

Kommunikation i kulturmötet är dock mer än språk, det räcker inte att förstå ordens innebörd. Mycket av det som kommuniceras ligger som bekant i kroppsspråket – och i det som inte sägs. Svenskar är inte berömda för sitt överdrivet tydliga kroppsspråk, så i mitt fall var det inte till mycket hjälp att försöka tolka detta. Jag hamnade därför ofta i situationer där jag kände att jag inte hade fattat galoppen helt och där människor reagerade på ett annat sätt än jag förväntade mig.

Exempelvis hade jag i samband med ett deltidsjobb en löneförhandling som försiggick i kontorskorridoren med öppen dörr, där chefen lättsamt stod lutad mot dörrkarmen. Min förväntan var att komma förberedd med lönekravsdokument och sätta mig vid chefs bord – med dörren stängd. Här krockade svensk egalitär och oformell jobbkultur med ett danskt mera formellt och hierarkiskt förhållningssätt.

Vid tillfällen där jag förväntades mingla, till exempel vid företagsträffar, insåg jag att minglande på svenska (eller småländska?) mest verkade handla om att återse gamla bekanta eller affärsförbindelser. Min direkta kontaktform bemöttes av en mer (enligt min uppfattning) suddig och »införstådd« kommunikationsstil och en stor blyghet hos dem jag »stötte på«, vilket ökade min känsla av att vara den udda, nya personen i klassen som inte fattar hur man gör »här«.

Senare förstod jag att vi på danska pratar mer direkt, i motsats till den svenska mer inlindade kommunikationsstilen: *»Tror du det skulle vara möjligt att du kanske ändrade lite på ...?«*

På möten förvånades jag över hur ett beslut plötsligt kunde fattas därför att några hade pratat ihop sig i fikarummet. Själv hade

jag inte lyssnat eller varit med i samtalet eftersom jag hade uppfattat fikapausen som just en paus. »De var ju inte överens förut, vad hände där?« har jag ofta tänkt. Att i Sverige aldrig arrangera en utbildning utan att dubbelkolla om min bokade tid inkluderar fikapaus eller inte, är en annan lärdom.

Att komma in på marknaden

Det jag säljer i mitt företag tycker jag givetvis själv är en vettig produkt. Jag är övertygad om att människor har ett behov av att utveckla sin interkulturella kompetens, så att de bättre kan hantera kulturmöten och lösa konflikter bättre genom dialog. Likväl har jag upplevt det som oerhört svårt att ta mig in på den svenska konsultmarknaden, inte minst lokalt. Detta är något jag har funderat mycket på. Dels har jag oftast blivit väldigt positivt bemött när jag berättat vilka tjänster mitt företag säljer, dels har jag kunnat leva på att sälja mina tjänster i Danmark och internationellt, till många olika typer av kunder.

Varför är det då så svårt att komma in på marknaden här i Småland? Att försöka förklara varför blir snabbt väldigt generaliserande, men nedan gör jag ett försök.

Svensk kultur sägs föredra konsensusbeslut. Baksidan av konsensustänket kan bli en konflikträdsla som skapar ovilja att ta tag i sina konflikter, som i sin tur kommer leva vidare i det dolda. Det kan vara en förklaring till den bristande benägenheten att plocka in en konfliktkonsult. Varför betala för att ta *fram* och jobba med den konflikt som man så mödosamt har sopat under mattan? En annan förklaring kan vara att konfliktnivån redan är ganska låg i Sverige och att det även präglar samarbetet i en organisation. Det dialogiska förhållningssättet är dominerande. Orden: »*Det löser vi!*« har jag hört ett otal gånger i Sverige och generellt bemöts man mycket, mycket vänligt. Kanske är behovet mindre för utbildning i konflikthantering, därför att man helt enkelt inte upplever någon hög nivå av konflikter i Sverige?

I det svenska samhället finns en övervägande positiv hållning till kulturmöten och invandring. Normen är att integrationen löser vi. Det jobbas redan mycket med tolerans och ett bra bemötande. Om det råkar uppstå problem i en organisation eller på en arbetsplats som kan tänkas ha att göra med kulturella skillnader, kan denna norm medverka till att det blir svårare att adressera ett problematiskt kulturmöte öppet: *»Vi är ju så toleranta – och kulturella skillnader är väl inte så farliga, så vad finns det att prata om?»* Det kan tyvärr vara ett misstag att underskatta kulturella skillnaders betydelse! Dels kan man inte ta tag i dem om det nu skulle vara utmaningar man behöver prata om, dels finns det i varje grupp med stor mångfald även en stor potential för att skapa synergi utav (de kulturella) skillnaderna. Det krävs dock att man vet hur man pratar öppet om dessa skillnader och är redo att ta hand om eventuella konflikter som uppstår – givetvis en extra utmaning för en konflikträdd kultur.

I Småland räknas tjänst nog egentligen inte som en »produkt«. Här är produkter att förstå som trä, fönster och aluminium, medan tjänster möjligen kan bestå i revision eller turism. Inget fel med det. Men flummigheter som interkulturell kompetens, konflikthantering och processledning är svårt att komma igenom med. Kanske ännu mer som kvinna med konstig dansk brytning och utan lokala referenser i en ganska mansdominerad värld. Jag har hört från andra kvinnliga entreprenörer (med utländskt bakgrund) som kommit från Stockholm att de upplevt samma sak. *»Vad vet väl en kvinna om hur vi jobbar här?»* Återigen är det ju en suddig känsla, som är svår att adressera i en säljsituation.

Nätverk är allt. Som invandrare har man sitt nätverk av gamla studentkamrater eller praktikplatsbekantskaper i det land man har växt upp och studerat i. I början av mitt liv som företagare fick jag ofta frågan om jag hade *referenser*. Mitt svar var: *»Ja, i Danmark.»* Och jag såg (eller tolkade) hur blicken hos den som frågade blev inställd på oändligt. Kanske finns det en barriär för de flesta att ringa upp någon i ett annat land? Så jag körde igång med att skaffa ett nytt nätverk. En trög och långsam process. På den små-

ländska landsbygden har jag upplevt en företagskultur som är rätt sluten. Inte av elakhet, men av brist på medvetenhet. Jag har hört från svenskar, och även från smålänningar med självreflektionens nådegåva, att denna upplevelse delas av andra svenskar som driver den typ av företag som uppfattas som »nya« eller »annorlunda«. Det är lite som att komma till en ö där alla känner eller är släkt med varandra. Men trots (känns det som) mycket kontaktande och utförda uppdrag (nästan gratis i början, »för att synas och bli känd« som det heter) har det då och då verkat som att man måste vara medlem i någon slags hemlig klubb får att få »komma in«. Detta behöver inte vara något speciellt småländskt eller svenskt fenomen, inte heller rör det sig om någon sorts konspiration som har bestämt att hålla just mig utanför. Det är nog alltid migrantens smärta och villkor, att det känns svårt att »komma in«. Dock kanske det förstärks av (den småländska) landsbygdsandan: *»Här får vi vara så likadana som möjligt, vi tar det vi känner, gillar inte »uppstickare«; nytt och främmande är lite skrämmande.«*

Att utbilda marknaden är oftast en tuff uppgift för entreprenörer som vill sälja nya, »osynliga« eller fluffiga tjänster, speciellt om kunden inte redan kopplar den tjänst man vill sälja till utvecklingen av en dold potential i deras verksamhet. Det är möjligt att behovet av utbildning inom mina områden först nu börjar erkännas – jag tycker mig idag se ett tydligare fokus på dessa frågor och en större medvetenhet än för tio år sedan.

• • •

Fler av utmaningarna ovan beror självklart också på mig. Kulturmötet är en ömsesidig process. Trots att jag jobbar professionellt med interkulturell kompetens har även jag dolda fläckar i mitt kulturmöte. Innan jag kom hit till Småland hade jag ingen vana av att närma mig utpräglad tekniskt orienterade och mansdominerade industrier. Jag hade aldrig drivit ett företag. Kunde inte språket. Efter att lite för många gånger upplevt att jag inte fått gehör för mina tjänster orienterade jag mig tillbaka mot Danmark och den typ av organisationer som var intresserade av mina tjänster –

där jag kunna känna mig mer som hemma. För vi människor rör oss helst i komfortzonen. Så även jag.

Om jag ska försöka sammanfatta några råd utifrån mina erfarenheter kring kulturmöten med småländska ledare är det följande:

Var inte så snål med dig själv. Öppna upp, bjud på dig själv och en fika med bulle och se om du kan göra en bra affär med någon du inte känner. Främmande kan vara skrämmande, men det är inte farligt. Det vidgar och gör din värld större. Det behövs i Småland.

»Främmande kan vara
skrämmande, men det
är inte farligt. Det vidgar
och gör din värld större.
Det behövs i Småland.«

Den bild som dyker upp i många sammanhang är stenmuren. Inte så konstigt då Småland ibland beskrivs som »stenmurarnas rike«. På 1980-talet röstade läsare av SvD fram stenmurarna i Småland till världens åttonde underverk.

Vad står då stenmuren för?

Stabilitet

Säker grund

Strävsamhet

Kontinuitet

För framtiden

Resurssnål

Men visst är stenmuren också ett hinder? Och lite farlig? Som liten varnades man för att det kunde finnas ormar i stenmurar. Och det är ju näst intill omöjligt att snabbt flytta en stenmur. Så, är stenmuren verkligen en bra metafor för en modern organisation som flexibelt ska kunna navigera i en turbulent värld?

»Att skapa nytt innebär att man ger sig ut i det okända.«

»Bara döda fiskar flyter med strömmen.«

(Caj Karlsson)

»Att våga är att förlora fotfästet en liten stund.

Att inte våga är att förlora sig själv.«

(Sören Kierkegaard 1813–1855)

»Allt, allt, allt kommer till den

som vågar vara rädd«

(Joakim Berg, Kent)

Poesiludium

Det är en ödmjuk hand
som bjuder in.
Kom,
följ mig mot det kända.
Följ mig mot det stora, det lilla,
det ovissa, det svåra.
Gå med mig.

Det är en varsam blick
som förväntas se.
Som vågar möta.
Som ser under
kärv barkhud, stensatt sinne.
Lyser upp och ser ljus,
vaktar elden i mänskliga milor.

Det är fasta steg
som står stadigt.
När stormar drar
genom värld och rum.
Håller fast och ankrar,
flyger med och landar.
Släpper tag och håller,
öser ur egen trygghet.

Det är den vanliga
som inte förfar
stort eller smått.
Inte räds
närhet eller vidder.
Lyssnar till sagor,
under vardagens ord.

Det är ett vågat sinne,
som ansar i snårskog.
Lukar runt groddar,
vet styrkan i åkerbruk; återbruk.
Ett sinne bekant för sig själv.
Gränserna är kända,
orädd för hjälp.

Det är denna hand
som bjuder in.
Kom,
hjälp mig leda.
Tygeln är lång,
vi går framåt
tillsammans.

Provokationens estetik: Åsa-Nietzsche & The Enactors¹

Recension

Åsa-Nietzsche & The Enactors på Entreprenörskapsfestivalen,

Småland

Betyg: 3,5 grodor

»*You ignorant bastards!*«

Orden slungas ut i det totala mörkret framför scenen och skär i öronen på oss, den oförberedda publiken, likt en varm kniv genom smör. Vi står ett ögonblick som förstenade, för att i nästa stund utsättas för en bedövande ljudmatta och ett blixtrande ljusspektakel från scenen. Sinnena känns nästan överlastade. »Hur i helvete ska man kunna uppfatta nåt av det här?« frågar våra blickar ängsligt varandra. Men så börjar både syn och hörsel så sakteliga att vänja sig. Ljudet börjar utkristallisera sig till en melodi som känns igen på något sätt och vi uppfattar personen på scenen framför oss.

Där står han, den lille store punkfarfadern, med sin omvända mohikanfrisyr. Huvudet är böjt lätt bakåt, ögonen halvslutna och i örat gnistrar den berömda säkerhetsnålen i strålkastarljuset. Ena handen håller hårt i en lurvig väska av koskinn. Ur denna trolas en mikrofon fram som snabbt förs mot munnen. »*I am an antichrist, and I am an anarchist. Don't know what I want, but I know how to get it!*« Publiken nickar igenkännande åt den gamla klassikern. Såga vad man vill, men att öppna med ett så säkert kort som programförklaring är inte fy skam om man vill ha folk med på

1 Detta bidrag har tidigare publicerats i boken *Den lekande farbror – vänbok med anledning av Bengt Johansson 65 år* (redaktörer Forslund & Bill, 2007).

noterna. Men strax är det trots allt hans och bandets egna alster som står i fokus.

Åsa-Nietzsche är här för att rocka och han tänker inte låta någon av oss i publiken undkomma. Låt efter låt levereras av det hårt arbetande bandet The Enactors. Snabba raka klassiker som Dysfunctional Family Affair, Small Town Blues och Just Do It! blandas med nyare alster som psykedeliska French Kissing Red-necks och den sorgsna balladen Storms, Flowers and Sheep. Ena stunden struttar frontmannen fram och tillbaka på scenkanten, för att i nästa stanna upp och blänga utmanande på någon eller några fans. Utspelen riktade mot hela eller delar av publiken avslöser varandra. Ibland är de i symbios, ibland går de helt enkelt inte att förstå. Det enda man kan vara säker på är att de kommer, och det alltid i en strid ström. Provokatören på scenen tycks i alla fall njuta av varje sekunds förvirring och oreda. Han skapar. Även om vi andra inte förstår vad som sker så inser vi i alla fall att vi är del av en happening.

Vid ett par tillfällen blir stämningen i lokalen nästan otäckt hätsk. Åsa-Nietzsche dämpar bandet ett ögonblick, för att sedan vråla ut sitt förakt mot den rådande ordningen. »*Rebel and revolt!*« manar han oss, samtidigt som publiken bjuds in för att komma upp och dela scen med bandet. »*We are one, nothing shall divide us!*« Publiken börjar pressa framåt mot scenkanten, samtidigt som skräckslagna vakter försöker motverka det hela. Vi kastas okontrollerat fram och tillbaka av de plötsliga vågrörelserna i publikhavet och en otäck känsla av rädsla griper tag i många av oss. Efter en kort stunds tumult bryts plötsligt ljudet, ljuset tänds och en myndig stämma hörs i högtalaren och manar till lugn. Vakter skyndar över scenen och vi kan se att en upprörd diskussion utbryter mellan dem och Åsa-Nietzsche. Han försvinner ett ögonblick bakom scenen, samtidigt som de andra i bandet förvirrat tittar på varandra och på oss, publiken.

Så släcks ljuset och med några trevande riff börjar musiken igen. En påtagligt sur sångare återvänder och fräser i micken: »*Who do they think they are, trying to stop me, eh?*« Sen tar han några snabba kliv fram emot scenkanten och kastar sig ut mot publikens uppsträckta armar. Lyckligt leende surfar han runt ett

tag på publikhavet och man märker påtagligt hur en ny glädje infunnit sig när han åter klättrar upp på scenen.

Spelningen fortsätter med ny energi och då och då kliver nu även sologitarristens långa gestalt fram i strålkastarljuset. Han rör sig utmanande än mot publiken, än mot Åsa-Nietzsche själv, liksom tornar upp över honom. En duell uppstår till publikens förtjusning mellan primala gnyenden och ekvilibristisk rundgång. Det vi får uppleva är i det närmaste en slags postmodern variant av de gamla afroamerikanernas »*call and response*«-sång, i sanning en slags harmonisk dissonans.

Konsertens sista toner försvinner så sakteligen ut i evinnerligheten. Publiken står kvar och sneglar lite förvirrat på varandra. Vad är det egentligen för något som vi precis har upplevt? En känsla av att vilja göra uppror? Kanske. Kvar hos de flesta finns nog ändå den store estradörens sista fnissande uttalande innan han hängde koskinnsväskan som en mantel över axlarna, gick av scenen och lämnade resten av bandet att slutföra de sista tonerna ensamma:

»*Ever get the feeling you've been cheated?*«

»Vad är det egentligen för
något som vi precis har
upplevt? En känsla av
att vilja göra uppror?
Kanske.«

Om listighet och om att luras

Med provokation avses ibland att vi försöker få fram något som är dolt genom att göra något som avviker från det normala. Vi hoppas därmed uppnå något »nytt«. Inte sällan leder provokationen till att röra upp känslor. I just detta, känslornas upprörande, antar man att man får fram något väsentligt, något viktigt. Det gäller dock att vara medveten om att en del kan bli stötta, för att inte säga kränkta.

Är småländskt ledarskap en provokation mot den etablerade uppfattningen om hur man ska vara som ledare? Är småländska ledare lite grann som punkare?

• • •

»Being cheated« kan betyda att bli bedragen men också att bli lurad, till exempel att betala ett högre pris än vad det är värt.

I kapitlet »Fragment från offentlig sektor« återberättar Erica myten om Blända. Den kan tolkas på lite olika sätt, exempelvis som listighet. Om vi tar den tolkningen vidare så kan vi fråga oss om uttrycket »en räv bakom örat« passar väl med småländska ledare? Om så, finns det en motsättning mellan att vara listig och pålitlig? Annorlunda uttryckt; finns det något för mig som ledare att vara uppmärksam på?

Kan jag som ledare bli för listig för mitt (och andras) bästa?

Kan det bli för mycket fokus på att (över-)lista andra?

Om man blir överlistad, känner man sig då inte också lite lurad? Var går gränsen?

• • •

En helt annan fundering är om – och i så fall hur – jag som ledare kan lära ut listighet till mina medarbetare. Kan man ha »listighetsworkshoppar«?

Ska universitetet erbjuda kurser av typen »Ledarskapets listigheter, 3 poäng«?

Konst och kultur för lekfull utveckling . . .

Beskrivningen av den småländske ledaren präglas ofta av egenskaper som att vara enkel, arbetsam, sparsam och jordnära. Metaforer som stenvallen, bryggargästen, bikupan förstärker detta (för att återkoppla till tidigare inslag). Visserligen nämns Emil i Lönneberga med sin påhittighet och klurighet – men skulle den småländske ledaren behöva mer lek, mer konst och kultur för att kunna utveckla sig och sina medarbetare ytterligare?

Hjärnforskaren Matti Bergström¹ talade redan 1997 om lekens betydelse för kreativitet och skapande, baserat på att hjärnans impulser stimuleras om ordning möter »kaos«, det som lek, konst och kultur kan medföra. Ett intressant exempel är Tillt² som i flera år »triggat« kreativitet med hjälp av konst och kultur (så kallad konstnärlig intervention). Deras tes är att konstnärlig kompetens och konstnärliga verktyg kan bidra till att utveckla människor, verksamheter och även samhället i stort. Erfarenheterna från Tillt är att det krävs modiga chefer som vågar satsa på dessa okonventionella projekt där konstnärer av olika slag samarbetar med näringsliv och organisationer (39 av 40 tillfrågade chefer tackar nej till sådana projekt³). Mina egna studier⁴ visar att dessa modiga chefer särskilt värnar om sina medarbetare och vill se dem växa. Det sker genom att de initierar annorlunda aktiviteter (med kultur) för att organisationens kontext, klimat (kultur), relationer och känslor ska utvecklas. Dessa konst- och kulturaktiviteter

1 Bergström (1997).

2 En organisation i Göteborg som erbjuder konstnärliga interventioner, se tillit.se

3 Enligt Tillts initiativtagare Pia Areblad (intervju 2007) i Zambrell (2015).

4 Zambrell, Katarina (2015) och Zambrell (2016).

innebär att deltagarna, både chefen och medarbetarna, utmanas genom att exempelvis dansa, sjunga, måla eller spela teater.

Andra liknande exempel visar organisationspsykologen Samuel West⁵ som menar att kunskapen om det positiva sambandet mellan lek och kreativitet är av stor vikt för de organisationer som strävar efter att öka kreativitet och innovation. Ytterligare ett exempel är Julia Romanowska⁶ som med hjälp av poesi och musik som metod vid ledarutveckling konstaterat positiva resultat avseende utvecklingen av ledarens emotionella kapacitet, vilket möjliggör att se världen med andra ögon.

I berättelserna ovan om det småländska är det oftast den ekonomiska tillväxten och att göra bra affärer som står i centrum. Frågan är hur den småländske ledaren även arbetar för den mänskliga tillväxten – vilket lek, konst och kultur kan bidra till. Det erfarenheterna från Tillt visar är att det krävs chefer som vågar satsa på aktiviteter som utmanar det vardagliga. Därmed påverkas deltagarna och deras komfortzoner utvidgas, med effekten att kreativitet och idéförmåga kan öka.

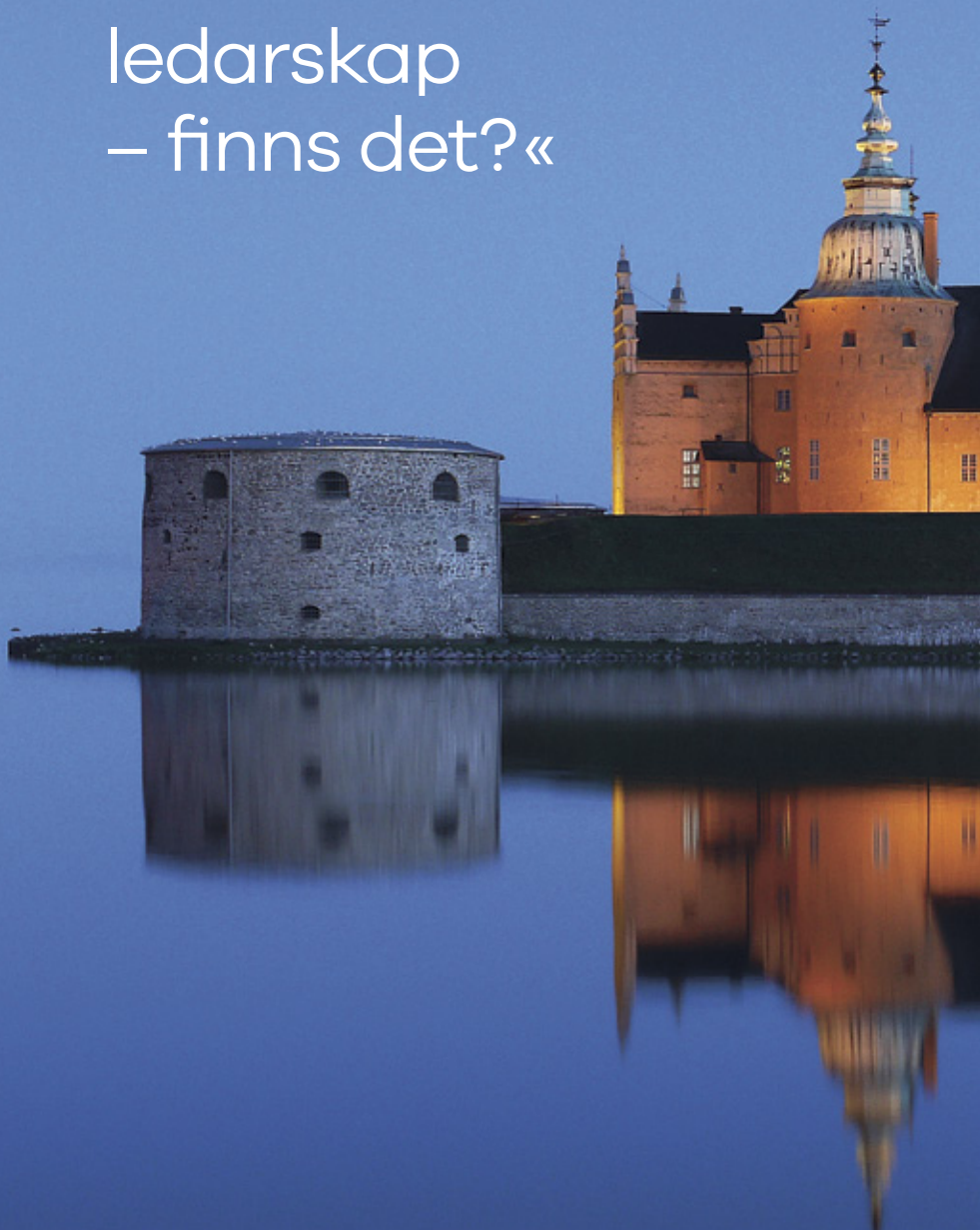
Var finns de chefer i Småland som vågar satsa på konst, kultur och lek för en mer kreativ organisation?

5 West (2015).

6 Romanowska (2014).

Mikael Lundgren

»Småländskt ledarskap – finns det?«





Småländskt ledarskap – finns det?

Att det bedrivs ledarskap i Småland är självklart. Men finns det något sådant som ett småländskt ledarskap? Det vill säga, en typ av ledarskap som är speciell till sin karaktär i jämförelse med andra regioner? Många förhåller sig nog skeptiska till en sådan idé. Men frågan rymmer mer än vad man kan tro. I den här texten kommer jag att diskutera, om än kanske inte fullt besvara, denna fråga baserat på vetenskaplig ledarskapsforskning.

Ledarskapsforskningen är enormt omfattande och ledarskapsfenomenet notoriskt svårt att fånga. Ledarskap är ett attraktivt begrepp att använda i allt fler sammanhang¹. Ofta vet vi inte säkert vilka fenomen som rätteligen bör benämnas som ledarskap eller hur dessa ska förstås. Vad de flesta ledarskapsforskare dock numera är ense om är att ledarskap bör förstås som en speciell relation mellan ledare och ledda, eller kanske snarare som produkten av en sådan speciell relation, där både ledare och ledda påverkar hur relationen utvecklas. Många betonar också att det är en asymmetrisk relation, där en part (ledaren) åtminstone över tid har större inflytande över och påverkan på den andra parten (följarna). Något mer kontroversiell är också insikten att det i grunden är en frivillig relation, till skillnad från relationen chef–underordnad som vilar på ingångna anställningsavtal som reglerar befogenheter och skyldigheter. Att på ett djuplodande sätt reda ut hur ledarskapsrelationen kan förstås ligger utanför denna framställning. I stället vill jag försöka öppna upp frågan om dessa relationer kan se annorlunda ut just i Småland.

1 Se till exempel Blom & Alvesson (2015) för en diskussion av detta.

Är de småländska ledarna annorlunda?

Väldigt mycket av tidigare ledarskapsforskning har fokuserat på ledaren, så pass mycket att den har kommit att kallas ledarcentrerad. Forskningen har försökt hitta särskilda egenskaper eller karaktärsdrag som utmärker ledare gentemot andra, eller mer framgångsrika ledare i jämförelse med mindre framgångsrika ledare. Omfattande forskningsintresse har också riktats mot vilken typ av beteende som utmärker framgångsrikt ledarskap.

Är det då rimligt att anta att småländska ledare har särskilt utmärkande karaktärsdrag jämfört med ledare från andra regioner? Nej, knappast om vi talar om fysiska eller mentala egenskaper såsom fysiskt yttre, intelligens eller verbal förmåga (vilket egenskapsforskningen bland annat har intresserat sig för). Det är också svårt att tänka sig att småländska ledare skulle bete sig annorlunda just för att de råkar vara födda smålänningar.

Det betyder dock inte att kontexten och det sociala och kulturella sammanhanget inte spelar någon roll för hur ledarskap bedrivs och tas emot. Hur vi förstår våra roller, också som chef och ledare, och hur vi agerar i dessa roller är beroende av hur vi förstår oss själva, den roll vi agerar utifrån och vad som kan förväntas av den. Som människor intar vi olika identiteter och roller, det kan vara som förälder, make/maka, engagerad medborgare eller som professionell inom ramen för olika yrkesroller. Och även om vi är samma person agerar vi i viss utsträckning olika på grund av de föreställningar och förväntningar som kommer med olika roller. Hur chefskap bedrivs och hur någon i olika sammanhang försöker agera som ledare är alltså intimt kopplat till de föreställningar man själv har om denna roll och om andras förväntningar på rollen. Dessa föreställningar är självfallet kontextuellt betingade på så vis att förväntningarna på hur ledare ska se ut, vara och agera kan skilja sig åt mellan olika lokala, regionala och nationella kulturer. Magnus Forslund har i ett tidigare kapitel i denna skrift gett exempel på forskning som bland annat försökt fänga vad som möjligen skulle vara särskilt svenskt eller skandinaviskt när det gäller ledarskap. Föreställningarna och förväntningarna om ledare och hur ledarskap ska bedrivas är inte heller statiska utan förändras över tid. Det innebär att historiskt förankrade traditioner och

idéer alltid förändras och omformas, även om det ibland kan ske över långa tidsperioder.

Går det att utifrån dessa iakttagelser argumentera för existensen av ett särskilt småländskt ledarskap? Vi har i tidigare kapitel i denna bok stött på flera exempel på vad som beskrivs som typiskt småländska karaktärsdrag. Peter Aronsson och Lennart Johansson skriver bland annat att historiska omständigheter gett upphov till en småländsk kultur präglad av misstro mot överhet kombinerad med tilltro till den egna förmågan och där man inte gärna sticker ut och tar plats på bekostnad av andra. Det sägs vara en kultur som skyr stora risker men som också uppskattar lokalt samarbete och finurlighet i att lösa problem med små medel. Dessa karaktärsdrag återkommer också i olika varianter i flera av de andra texterna². Även om det kan diskuteras hur specifikt småländska dessa karaktärsdrag är så kan de nog sägas vara rotade i bilden av det typiskt småländska. Och som sådana är det rimligt att anta att de kommer att påverka egna och andras förväntningar på hur man bör agera som chef och ledare.

I flera av våra inledande regionala samtal om ledarskap i Småland har det sagts att många småländska ledare har svårt att tänka storslaget och långsiktigt och att de ser sig själva som företagare med förväntan att dra in jobb för att säkerställa de anställdas försörjning, snarare än att bedriva ledarskap i betydelsen påverka de anställdas synsätt, känslor eller ageranden. Flera personer i chefsställning har själva haft svårt att beskriva sitt eget ledarskap i den senare betydelsen, även om de uttryckt en önskan om att kunna arbeta mer med denna typ av påverkan.

Huruvida denna beskrivning av ledarskap i Småland är rättvisande återstår att se. Som alltid finns undantag och motberättelser som är minst lika värdefulla att lyfta fram. Men bara det att dessa föreställningar om det typiskt småländska finns och återberättas (också i denna bok!) får rimligen konsekvenser i hur ledarskapet bedrivs i många av de företag, organisationer och föreningar som verkar i denna region.

2 Se till exempel Bengt Johannissons kapitel »Entreprenörskap i småländsk tappning« eller Bo Leanders text »Det skall gå, det måste gå«.

Är de småländska följarna annorlunda?

Kanske lite förvånande så har den andra sidan av relationen mellan ledare och ledda, det vill säga följarna, traditionellt inte fått alls lika stort utrymme i ledarskapsforskningen. Ledarna som kraftfulla och inflytelserika personligheter, nästan uteslutande män, har tagit nästan all uppmärksamhet. Något förvånande kan tyckas, då ledarskap så att säga per definition förutsätter följarskap. Ledarskapsforskaren Keith Grint menar att den enklaste definitionen av ledarskap rimligen borde vara »att ha följare«³. I den mån följarna tidigare tagits med i beräkningen har det varit i form av mer eller mindre passiva mottagare av ledarskapsinitiativ⁴.

Detta har dock lyckligtvis kommit att ändras under de senaste två decennierna då följarna kommit att stå allt mer i fokus för forskningsintresset⁵. Övergripande frågor såsom vilken betydelse ledare har för enskilda och grupper av människor och varför vi väljer att följa vissa ledare, också ibland destruktiva sådana, ter sig mycket viktiga för att vi ska förstå ledarskapsfenomenet. Kanske har ledarskapet till och med sin utgångspunkt i följarna och deras agerande gentemot en annan person som därigenom upphöjs till ledare?

Följarskapsforskningen har gett flera olika svar på vilken betydelse ledare har och varför vi väljer att följa vissa personer och inte andra⁶. En första forskningsinriktning utgår från ett psykodynamiskt perspektiv som lyfter fram de situationer där följare projicerar ideal eller förhåller sig till en annan person likt barn till sina föräldrar. Särskilt i situationer av oro eller stark osäkerhet kan människor komma att söka sig till andra personer som de uppfattar som starka eller karismatiska (se Tomas Müllerns kapitel i denna bok) i jakten på trygghet. Resultatet kan i värsta fall leda till inte helt hälsosamma relationer där följarna okritiskt underordnas en ledare som kan lockas att utnyttja situationen för

3 Grint (2010).

4 Sveningsson & Alvesson (2010).

5 Se till exempel Shamir m.fl. (2007).

6 Sveningsson & Alvesson (2010).

»Kanske har ledarskapet
till och med sin utgångs-
punkt i följarna och deras
agerande gentemot
en annan person som
därigenom upphöjs
till ledare?«

egen vinning. Men också i mindre extrema situationer, som vid stora eller snabba förändringar av en organisations verksamhet, kan perspektivet hjälpa oss att förstå behovet av ledarskap och varför vissa personer betraktas som ledare.

Ett andra perspektiv i följarskapsforskningen pekar på hur ledarskapet många gånger romantiseras då komplexa händelseförlopp och resultat ofta tillskrivs konkreta aktörer i form av ledare. Det kan handla om att stora företags framgång tillskrivs enskilda personers insatser trots att kanske tusentals andra personer varit bidragande, eller att idrottslags framgång (eller motgång) sägs bero på enskilda spelare eller tränare. Skälet till att ledarskap konstrueras på det här sättet är vårt behov av att förklara och förstå komplexa fenomen och händelser. Ofta är det dock mängder av faktorer som spelat in och påverkat ett visst utfall, faktorer som ligger långt bortom enskilda personers insatser eller, för den delen, tillkortakommanden.

Det tredje och avslutande perspektivet i följarskapsforskningen är kanske det som är mest intressant när det gäller frågan om det är rimligt att tala om ett småländskt ledarskap. Detta perspektiv utgår från social identitetsteori och handlar om hur människor identifierar sig med olika grupper. Man söker då ofta efter vad som ses som typiska karaktärsdrag för gruppen, ofta genom att observera andras beteende. Enligt denna teoribildning skapas ledare genom att följarna ser den person som de anser på bästa sätt representerar vad de upplever vara gruppens karaktär som attraktiv, karismatisk och inflytelserik. Ledarna utses och skapas därmed av gruppen själv då en viss person ses som prototypisk⁷ för gruppen och ges mandat att företräda och leda gruppen, snarare än att det är ledaren som utser sin grupp av följare. En variant av denna följarskapsteori lyfter fram betydelsen av mer generella och kulturellt betingade ledarskapsprototyper, snarare än prototyper av en viss social grupp. Det innebär att kulturellt formade ideal av vad som utgör en attraktiv eller »typisk« ledare

7 Prototyper används inom kognitionsforskningen för att beskriva något som uppfattas vara typisk för något, utan att nödvändigtvis vara det.

påverkar varför vissa personer upphöjs till ledarposition samtidigt som andra intar positionen av följare.

Detta tredje perspektiv pekar på att etableringen av ledarskap är starkt knutet till den lokala identiteten i en viss grupp eller i en viss kontext och de ideal och förväntningar som finns på vad som karaktäriserar denna grupp. För att upphöjas till ledare i denna kontext måste alltså en person representera gruppens karaktär eller på annat sätt uppfylla de etablerade ledaridealerna. Om de föreställningar och förväntningar på ledare och ledarskap i Småland som getts uttryck för i denna bok av medarbetare i denna region ses som prototypiska för den grupp eller kontext som dessa identifierar sig med, kommer det att ha en avgörande betydelse för huruvida någon accepteras som ledare eller inte. Att agera i enlighet med vad som uppfattas som »småländskt« kan alltså, åtminstone där denna identitet har en dominerande roll, vara nödvändigt för att andra ska inta en följarposition.

På motsvarande sätt kan detta perspektiv också förklara svårigheten för någon som ses som utomstående eller avvikande att etablera sig som ledare. Någon som inte ses som representant för den egna gruppen, eller som på annat sätt avviker från etablerade ledarskapsideal, kommer att möta motstånd och ha svårt att etablera den legitimitet som krävs för att en ledar-följarrelation ska kunna etableras. Det kan å ena sidan handla om personer som kommer från andra svenska regioner, en bild som ofta återkommer i våra samtal. Å andra sidan kan det vara kvinnor eller personer med utländsk bakgrund i de fall där bakgrund, kön, utseende, klädsel eller agerande blir avgörande för vad som ses som prototypiskt för gruppen⁸. Detta är en negativ aspekt av ett regionalt etablerat ledarskap som bör hanteras ifall regionen ska klara framtida rekrytering och behov av innovation och nytänkande. Genom att sprida berättelser och exempel på framgångsrika regionala ledare som kanske inte passar in i den etablerade normen kan kanske perspektiven vidgas och acceptansen för en större mångfald av ledartyper öka?

8 Sveningsson & Alvesson (2010).

Så vad har vi kommit fram till när det gäller frågan om det är rimligt att tala om ett småländskt ledarskap? Som grundläggande social process skiljer sig ledarskap i Småland sannolikt inte från andra regioner. Däremot torde det stå klart att ledarskap är beroende av sammanhanget, då det påverkas av kulturellt förankrade förväntningar och föreställningar om vad ledarskap är och hur det bör bedrivas. Avvikelser från dessa förväntningar kan försvåra eller omöjliggöra etableringen av en ledarskapsrelation, vilket gör att hierarki och formell auktoritet kvarstår som huvudsakliga styrmedel i organisationerna. Men också att följa de etablerade förväntningarna kan medföra problem, i fall ledarskapet bygger på föråldrade eller alltför begränsande föreställningar. Huruvida detta är fallet i Småland återstår att se. Det småländska ledarskapet rymmer som vi har sett i Lars Lindkvists och Olle Duhllins bidrag flera paradoxer. Det är också långt ifrån säkert att bilder av typiskt småländska karaktärsdrag i allmänhet och av småländskt ledarskap i synnerhet kan begränsas till just Småland. Kanske har andra regioner utanför storstäderna liknande karaktärsdrag? Kanske påverkas ledarskapet i Småland minst lika mycket av nationellt och internationellt förankrade föreställningar? Men även om gränsdragningar mellan det ena och det andra svårigen låter sig göras så kan vi slå fast att ledarskap både bedrivs i och påverkas av sin kontext, på gott och ont. Och det är detta vi har för avsikt att fortsätta studera!



Några råd från en möbelhandlare

Råden på sidan här bredvid formulerades i Liatorp 2001-02-09 och presenterades för studenter på dåvarande Växjö universitet (numera Linnéuniversitetet).

• • •

Trossen?

»En tross var den utrustning och de fordon, som ett militärt förband medförde i fält... militära förband som har underhåll som huvuduppgift... Under 1600-talet ingick en stor del av personalens familjer i trossen...«

(Wikipedia)

Vaktmästarna, städarna, IT-folket, kökspersonalen, service-
teknikerna, receptionisterna ... alla är viktiga.

NÅGRA RÅD TILL FRAMTIDENS ENTREPRENÖRER
AV DEN GAMLE MÖBELHANDLAREN

LIATORP 2001 02 09

- X VAR ALLTID PÅ VÄG! NÖJDHETSKÄNSLA ÄR ETT SÖMNAVER
- X KOMPENSERA DINA BRISTER. MISSRO DEM SOM KAN
OCH VET ALLT.
- X SE UPP MED ERFARENHET. DEN HINDRAR DIG OFTA
ATT TÄNKA ANNORLUNDA. VARFÖR ÄR ETT BRA ORD.
- X SE TILL ATT HA DIN ARBETSPLATS NÄRA VERKLIGHETEN
- X ARBEJA POSITIVT. DET NEGATIVA GER DIG BARA MAGSÄR
- X TILLSTÅ DINA FIASKON OCH FÖRSÖK INTE BORTFÖRKLARA
- X LÄR DIG SKILJA MELLAN VERKLIGA OCH INBILKADE BEHOV.
- X DISKUTERA MOTIVERA OCH SÄLJ IN. MEN NÄR
BESLUT ÄR FATTAT ÄR DET BARA GENOMFÖRANDET
SOM RÄKNAS
- X SE TILL ATT "TROSSEN" ALLTID HÄNGER MED
- X SE DINA PROBLEM SOM UTMANINGAR OCH GÖR DEM TILL
MÖJLIGHETER.
- X "BRY DIG OM DIN VIKTIGASTE RESURS, DINA MEDARBETARE
OCH SE TILL ATT ALLA HAR KUL PÅ JOBBET.

TILL SLUT: TÄNK PÅ ATT FRAMTIDEN BEHÖVER DIG!

I den här boken har vi presenterat positiva och negativa uppfattningar om småländskt ledarskap. Det kan vara värt att notera att oavsett vilken uppfattning vi talar om finns det i bakgrunden ofta en förhållandevis traditionell bild av det småländska. Det är Nils Dacke, stenmurar, det där möbelföretaget, kärvhet, klurighet, strävsamma gubbar och framför allt industriföretag.

Hur passar småländska The Ark in i detta? Har det småländska förändrats, så att det numera inrymmer mer glamour och mer tolerans? Hur passar Anna Barkevall, VD:n som utvecklat Böda Sand till ett lönsamt besöksnäring-företag, bland annat genom att ha målet att vara regionens bästa arbetsplats, in i den här bilden? Är bemanningsföretaget Insitepart i Jönköping ett undantag eller något i vi i framtiden kommer benämna som ett typiskt småländskt företag? Kommer den nyfikenhet på samverkan med universitet som Linda Sharp vid Maskinteknik AB i Oskarshamn ger uttryck för, att ersätta den tidigare akademikerråds-lan? Kommer det lite svårmodiga som ibland genomsyrar de traditionella berättelserna i framtiden ha ersatts av vikten av att ha roligt? Ska vi lyssna till Anneli Sjöstedt (VD Electra), verkar det sistnämnda inte helt otänkbart¹.

I vilken utsträckning innebär den starka utvecklingen inom IT-sektorn (inklusive e-handel), representerad av företag såsom Standout solutions, SiteDirect, Infomaker, Fort-

1 www.svd.se/kalmars-enda-bors-vd-ser-potential

nox, Nordic Feel, Outnorth med flera, att småländskt ledarskap kan beskrivas på nya sätt?

Kritik har också förts fram mot att man med »Småland« alltför ofta egentligen menar »Kronoberg«. Bilder, beskrivningar och berättelser handlar om en alltför snäv bild av Småland. En bild som inte tar hänsyn till att Småland också inrymmer kustområden². Innebär det att ledarna i Kalmar, Oskarshamn och Västervik är mindre envisa, arbetsamma, kluriga etc, eller att de är det på ett lite annat sätt?

Vi kan här bara lyfta frågorna. Svaren får framtiden ge oss.

2 www.barometern.se/ledare/smalandskust-i-inlandets-skugga

Hur kan småländska ledare samverka med universiteten?

Hur ska ledarskapet i de småländska organisationerna utvecklas? Behöver det ens utvecklas? Om det ska utvecklas, hur ska det gå till? I vilken utsträckning kan vi i Småland använda oss av de två universitet som finns? Bo Leander, som i ett tidigare kapitel skrivit om småländskt företagande med ursprung i Värnamo, har i sitt arbete haft många kontakter med mindre företag. Företagen har till honom ofta framfört att den akademiska utbildningen inte tillräckligt återspeglar företagets behov. Detta framkommer också i andra undersökningar. Här kanske företagen måste engagera sig mer i utvecklingsarbetet av utbildningar?

Bo Leander var för en tid sedan också engagerad i ett projekt vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping (JIBS), med stöd av Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Svensk Exportkredit (SEK), Swedfund och Almi, där undervisningen anpassats till frågor som särskilt mindre företag i regionen möter i sina internationaliseringssträvanden. Studenter genomförde projektarbeten utifrån faktiska problem och konkreta behov som företag har för att stärka sin konkurrenskraft på internationella marknader. Det fungerade bra men visar också att flera aktörer behöver samverka.

I en enkät till företag knutna till Linnaeus Technical Centre svarade 35 företag på frågan om vilken slags samverkan med universitet de såg som värdefull¹ (se tabell).

1 Enkäten genomfördes år 2015 av Jan Alpenberg och Magnus Forslund vid Linnéuniversitetet.

Instämmer helt/delvis

Studenter som gör undersökningar	77 %
Workshops med konkreta frågeställningar.	64 %
Studenter som gör uppsatser	52 %
Föreläsning av forskare	42 %
Direkta uppdrag (konsultbasis).	39 %
Deltagande i längre forskningsprojekt	33 %

Helst vill man alltså ha studenter som gör undersökningar. En utmaning är att det inte alltid är så lätt att få till detta. Studenterna är styrda av när kurserna går, vilket kan passa dåligt med när företaget vill ha undersökningen utförd. Företagen är också intresserade av att med studenter och/eller forskare genomföra workshops med konkreta frågeställningar. En utmaning här är att hitta sätt att finansiera och organisera sådana workshops.

En rimlig slutsats är att vi måste hitta nya sätt att samverka. Det handlar både om finansiering och om formerna. Här kan företagen och andra organisationer bidra genom att försöka identifiera mer långsiktiga frågeställningar. Det är lite lättare för lärare/forskare i en viss kurs om de vet att under de närmaste åren är organisation X intresserade av . . . De kan då vid lämpliga tillfällen skicka studenter på olika uppdrag. För organisationen uppstår fördelen att de kan samla på sig undersökningar/uppsatser över tid. Kanske kan de till och med bjuda in forskare/lärare för att med det samlade materialet som grund diskutera hur man kan gå vidare i sin utveckling?

Framåt! Om Centrum för Ledarskap i Småland

Den här boken är ett resultat av att vi nu formerar ett **Centrum för Ledarskap i Småland**. Detta gör vi som svar på de behov som verksamma ledare uttryckt. Vid flera tillfällen och på olika sätt har de framfört förslag på att vi ska skapa någon form av arena, mötesplats, centra, för att fortsätta diskussionerna om ledarskap i Småland. Detta »vi« omfattar oss alla; verksamma chefer, ledare, forskare, konsulter, experter och andra som är verksamma i innovationsstödsystemet.

Detta centrum ska hjälpa till att sätta ledarskap på agendan i olika sammanhang och bidra till att fler vill bli ledare och att fler ledare blir duktiga på att främja innovationsförmågan i de sammanhang där de verkar. Vi ska också synliggöra den kunskap som redan finns i företag, på universitetet, bland experter etc.

Tanken är att detta centrum ska erbjuda många olika slags aktiviteter, allt beroende på vad ledare i Småland efterfrågar. Inledningsvis har vi valt att satsa på följande aktiviteter:

- Ledarutvecklingsgrupper (LUG)
- Juniorledarskapsakademi
- Digital ledarskapsportal
- Kurs i småländskt ledarskap
- Kunskapsuppbyggnad
- Ledarskapsdag

I **ledarutvecklingsgrupperna (LUG)** träffas 5–7 chefer vid sju tillfällen för att tillsammans utveckla det ledarskap som behövs för att öka innovationsförmågan i sina respektive organisationer. Vid

varje träff finns ett tema som sedan utvecklas beroende på deltagarnas behov. Som stöd finns en processledare, en forskare och 1–2 studenter. Denna aktivitet har särskilt framhållits som önskvärd av de chefer och ledare som deltagit i förarbetet.

I **juniorledarskapsakademin** samlas studenter som är intresserade av att bli chefer och ledare efter sina studier. Här kan de få mer kunskap om ledarskap, träffa verksamma chefer och ledare samt genomföra olika aktiviteter och projekt, företrädesvis knutet till faktiska problem, utmaningar och möjligheter i småländska organisationer. Förutom att studenter här kan inspireras till att bli ledare är det alltså en möjlighet för organisationer att möta potentiella framtida medarbetare.

Den digitala ledarskapsportalen ska erbjuda en samlingsplats där man kan hitta kunskap om ledarskap för ökad innovationsförmåga samt interagera med andra intresserade, chefer såväl som studenter och forskare.

Under det närmsta året kommer vi att ta fram och testköra en **kurs i småländskt ledarskap**. Det kommer att bli en kurs som riktar sig till de ledare som behöver få en introduktion till vad det kan innebära att vara chef och ledare i småländska organisationer.

Vi behöver utveckla och **bygga upp mer kunskap** om vad som krävs för att öka innovationsförmågan i just småländska organisationer. Detta kommer vi bland annat att göra genom att dokumentera och sprida information om det som sker i och i anslutning till ledarutvecklingsgrupperna. Vi kommer också att genom-

föra undersökningar som bygger på sådant som verksamma ledare upplever som angeläget.

Vi kommer årligen att anordna någon form av **ledarskapsdag**, en dag för inspiration och för samtal som utvecklar vårt arbete med att öka innovationsförmågan i våra organisationer. Här ska chefer, ledare, studenter, forskare, experter med flera kopplas samman. Den första ledarskapsdagen genomförs i samverkan med Innovationsdag Småland, den 26 oktober 2016.

Det kan vara lätt att tänka att den här satsningen på Ledarskap i Småland är något som någon annan gör. Förvisso är det Linné-universitetet som står som ägare för satsningen. Det är dock främst en fråga om att någon formellt måste stå som ägare och bland annat hantera de ekonomiska transaktionerna. Satsningen kommer dock bara att lyckas om vi alla känner ett ägarskap.

Om vi alla lägger enstaka skillnader i detaljer åt sidan och fokuserar på kärnprocessen – att skapa organisationer som vi och många andra vill arbeta och utvecklas i – då kommer vi också att skapa en plats där vi och många andra vill bo och leva!



Frågar man medarbetare (och chefer) om vad som kännetecknar en bra ledare så blir svaret ofta »tydlighet«. En bra ledare är tydlig.

En otydlig ledare är inte bra. Sägs det.

Men, kan detta med tydlighet gå för långt? Går det verkligen att vara så tydlig med allt hela tiden?

Finns det ibland fördelar med att det är lite otydligt?

Jodå. En är att det gör att vi måste prata med varandra för att försöka förstå vad vi menar. Det i sig kan vara värdefullt. En annan är att med lite otydlighet så öppnar sig fler möjligheter. Si och så, inte bara si eller så.

Det är som detta med småländskt ledarskap. Finns det, eller inte? Hur ska ni ha det? Som forskare kan vi svara att vi vet för lite ännu. Men det går också att säga att det beror lite på vad vi tror oss vinna på att svara antingen ja eller nej på frågan.

En VD för ett medelstort företag i Ljungbytrakten sa att det självklart fanns något som vi kan kalla för småländskt ledarskap. Det är ju precis så det är. En annan tyckte vi kunde paketera, »branda« och sälja det, till och med på en internationell marknad. En tredje tyckte det mest signalerade något gammalmodigt. Så olika kan det vara. Det är nog upp till oss att fortsätta samtalen, så får vi se var vi hamnar. Om vi vill. Och det är kanske hela poängen: vill vi så går det, eller hur?

Författare

Peter Aronsson är professor i historia och prorektor vid Linnéuniversitetet. Han vill utveckla universitetets roller i samhällsutvecklingen och forskar om hur historia används av människor för att forma framtiden.

Olle Duhlin är doktorand i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet. Han forskar och undervisar inom organisationsteori, kulturell ekonomi och ledarskap.

Magnus Forslund är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och föreläser inom ledarskap, innovation och förändringsarbete. Han är också konsult i eget företag.

Bengt Johannisson är professor emeritus i entreprenörskap och företagsutveckling vid Linnéuniversitetet. Hans forskning avser bland annat Gnosjöandan, familjeföretagande, socialt företagande och entreprenörskap som praktiskt görande.

Lennart Johansson är docent i historia vid Lunds universitet och VD för Kulturparken Småland AB. Han har forskat om 1900- talets alkoholpolitik i ett svenskt och nordiskt perspektiv samt bedrivit regionalhistorisk forskning kring folklig väckelse och politisk kultur.

Bo Leander är samverkansstrateg på Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet. Han har under mer än 20 år arbetat i regeringskansliet, varav tio år i Paris och Tokyo. Därefter på Svensk Exportkredit som vice VD.

Mette Lindgren Helde är konsult i det egna företaget LindgrenHelde Kommunikation, som erbjuder tjänster inom utbildning, handledning och processledning. Hon är utbildad MA i Interkulturell kommunikation och konfliktmedlare.

Lars Lindkvist, är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och undervisar inom organisationsteori, kulturell ekonomi och ledarskap.

Mikael Lundgren är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar och undervisar inom organisationsteori, strategi och ledarskap

Erica Månsson är chef på Kultur- och fritidsförvaltningen i Växjö kommun. Hon har tidigare arbetat med regional utvecklingspolitik samt varit VD i Kulturparken Småland och kulturchef i Landstinget Kronoberg.

Tomas Müllern är professor i företagsekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Hans forskning är fokuserad på förändring, ledarskap och innovation.

Gustaf Möller är VD för Kryast i Sverige AB med flera års erfarenhet som entreprenör, föreläsare och ledare.

Patric Persson undervisar och forskar på Linnéuniversitetet om design management. Han undervisar också om organisationsfrågor, gärna med kopplingar till hans stora intresse för musik och musikens organisering.

Ulrika Ringeborn är projektledare vid IT-avdelningen, Linnéuniversitetet. Hon har arbetat inom IT-området bland annat som chef och i ledarroller samt har som författare givit ut dikt- och berättelsesamlingar.

Susanne Sandberg är universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Hon forskar och undervisar inom internationellt företagande, internationell marknadsföring samt ledarskap.

Katarina Zambrell är universitetslektor och arbetar som chef vid Ekonomihögskolan. Hon forskar om identitet och arbete med särskild inriktning mot chefer som utmanar genom att starta konst- och kulturaktiviteter i sina organisationer.

Källor

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2003). Att konstruera ledarskap. En studie av »ledarskap« i praktiken. *Nordiske Organisationsstudier*, 5(2), 62–80.
- Aronsson, P., & Johannisson, B. (red.). (2002). *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*. Växjö: Växjö university press.
- Badaracco, J. L. (2003). *Ledare i det tysta*. Stockholm: Svenska förl.
- Baron, T. (2010). *The art of servant leadership: Designing your organization for the sake of others*. Tucson, Arizona: Wheatmark.
- Beckerus, Å. & Roos, B. (1985). *Affärer som livsstil*. Malmö: Liber.
- Bergström, M. (1997). *Svarta och vita lekar: kaos och ordning i hjärnan – om det lekande barnet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Birkinshaw, J., & Crainer, S. (2002). *Svensnis: Ledarskap för mästerskap*. Stockholm: Book-house Publ.
- Bjerke, B. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480–492.
- Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L., & Nordqvist, M. (red.). (2012). *Familjeföretagande: Affärer och känslor*. Stockholm: SNS förlag.
- Duhlin, O. (2005). *Management of a Theatrical Company between Art and Market The Case of Byteatern*. Konferensbidrag presenterat på NFF 18th Scandinavian Academy of Management.
- Duhlin, O. & Lindkvist, L. (2009). *Administrative Artists and Artistic Administrators. The Case of Theatre*. I N. Koivonen & Rehn, A. (red.) *Creativity and the Contemporary Economy*. Malmö: Liber.
- Döös, M., Hansson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv: Kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., & Waldenström, K. (2007). *Chefskapets former och resultat: Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm: VINNOVA.
- Forslund, M. (2002). *Det omöjliga entreprenörskapet. Om förnyelsekraft och företagssamhet på golvet*. Doktorsavhandling, Växjö university Press, Växjö.

Furusten, S., & Kinch, N. (1996). Scandinavian management, where are you? I S. A. Jönsson (red.), Perspectives of scandinavian management (37–72). Göteborg: Gothenburg Research Institute.

Företagarna(na). Småföretagen är större än vad du tror i utrikeshandeln.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Grint, K. (2005). Leadership: Limits and Possibilities. London: Palgrave Macmillan.

Grint, K. (2010). Leadership – a very short introduction. Oxford: Oxford University Press.

Gummesson, O. (1994). Konsten att lyckas i Småland. Kalmar: Björklund.

Gustafsson, B.-Å. (2004). Närmiljö som lärmiljö: Beträktelser från gnosjöregionen. Växjö: Växjö University Press.

Hansen, O. S. (1997). LEGO og Godtfred Kirk Christensen. Köpenhamn: Bogfabrikken fakta.

Helling, J. (1995). Mot mästerskap på småländska vägar. Lund: Studentlitteratur.

Henriksson, V., van Houten, C. & Spiss, M. (2016). To Master Disaster – How SME managers can thrive and benefit from economic crises. Magisteruppsats internationella affärsstrategier vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet.

Hilmersson, M. (2014). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of turbulence. International Small Business Journal, 32(4), 386–400.

Hilmersson, M., Sandberg, S. & Jansson, H. (2011). Experiential knowledge profiles of internationalizing SMEs – the ability to sustain market positions in the new turbulent era of global business. I: Tavares, A., van Tulder, R., & Verbeke, A. (red.), Progress in international business research: Entrepreneurship in the global firm, (6) 77–96. Emerald, Bingley, UK.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership and organizations: The globe study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Isaksson, P. (2008). Leading companies in a global age. Managing the swedish way. Stockholm.

Johannisson, B. (1996). Entrepreneurship - exploiting ambiguity and paradox. Växjö: SIRE.

Johannisson, B. (red.). (1992). Entreprenörskap på svenska. Lund: Studentlitteratur.

Johannisson, B., & Forslund, M. (1998). Det medelstora familjeföretaget - en ideologisk kraftsamling. Örebro: FSF.

Johannisson, B., Hult, M., & Holm, C. G. (1976). Framgångsrika företagare. Stockholm: Industriförbundets förlag.

Johannisson, B., Nyström, M., & Reuterswärd, L. (1982). I glasriket. Människan – miljön – framtiden. En utvärdering. Lund: LCHS.

Johansson, B. (1995). Mellan vision och verklighet. Några minnesteckningar från mitt liv i politiken. Värebygd.

Jönsson, S., Muhonen, t., Scholten, C., & Wigerfelt, A. S. (2013). Det finns inget mer svenskt än Ikea. Arbetsmarknad & Arbetsliv, 19, 27–40.

Jönsson, S. A. (1995). *Goda utsikter: Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santerus.

Kets de Vries, M. F. R., Korotov, K., & Florent-Treacy, E. (2007). *Coach and couch: The psychology of making better leaders*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lagerlöf, S. (1921). *Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige*. Stockholm: Bonnier Carlsen.

Larsson, O., Johansson, L., & Larsson, L.-O. (2006). *Smålands historia*. Lund: Historiska Media.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.

Lindkvist, L. (2007). *Tänder tillsammans. Personalkooperativ inom vård och omsorg*. Stockholm: SNS Förlag.

Lindkvist, L. (2015). How to Start an Employee-owned Industrial Company and Survive for 35 Years. I A. Kauhanen (red.) *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 16, 33–61.

Lindkvist, L. (2015). *Vandalorum – Konst och designcentrum. Kulturellt entreprenörskap och legitimerande ledarskap*. I Lindkvist, K. & Lorentzen, A. (Red.), *Gränslös*, 5, 82–93.

Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014.) *Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer*. Malmö: Liber.

Littberger Caisou-Rousseau, I., Nilson, M. & Sjöholm, C. (red.) (2009). *Speglingar av Småland*. Hestra: Isaberg Förlag.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.

Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: En studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

Naldi, L. & Kuiken, A. (2016). International Market Exit and Re-entry. An empirical study of export patterns of Swedish SMEs. *Entreprenörskapsforum*, Örebro Universitet, Örebro.

Nyberg, D. & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.

OECD (2012). *Territorial Reviews Småland-Blekinge, Sverige*. Regionförbundet södra Småland (för Svensk utgåva, i samarbete med OECD, Paris).

Olsson, V. & Älverdal, L. (2015). *Delat eller gemensamt ledarskap. Erfarenhet från fyra olika parkonstellationer*. Magisteruppsats. Kalmar: Linnéuniversitetet.

Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. I: Axinn, C.N., & Matthyssens, P. (red.), *Advances in International Marketing: Reassessing the Internationalization of the Firm*, 11, 49–78, Emerald, Bingley, UK.

Romanowska, J. (2014). Improving leadership through the power of words and music. Institutionen för neurovetenskap. Karolinska Institutet.

Sandberg, S. (2012). Internationalization processes of small and medium-sized enterprises: entering and taking off from emerging markets, School of Business and Economics, Linnaeus University Dissertations No. 78/2012, Växjö: Linnaeus University Press.

Sandberg, S. (2013). Emerging market node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*. 30(2), 106–129.

Shamir, R., Pillai, R., Bligh, M. C. & Uhl-Bien, M. (red.) (2007) *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Stendahl, E. & Tideman, L. (2010). *Ledaren – företagets juvel? En fallstudie om ledarens betydelse för företagets internationella framgång. Kandidatuppsats internationella affärer vid Ekonomihögskolan i Kalmar.*

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Terzic, A. & Johansson, A. (2013). *Affärsvärldens kameleont – En studie på B2B-nivå om interkulturella kompetenser hos en salesmanager. Kandidatuppsats internationella affärer vid Ekonomihögskolan i Kalmar.*

Tillväxtverket (2015). *Näringslivets internationalisering tar nya vägar. Företagens villkor och verklighet 2014*. Stockholm: Tillväxtverket.

Tollgerdt-Andersson, I. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber-Hermod.

Tyrstrup, M. (2005). *På gränsen till fiasko: Om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.

Törnqvist, J. (2005). *Ett sånt där ängagång. 75 ögonblick av svensk fotbollshistoria. 75 år med Östers if*. Växjö: Östers Idrottsförening.

Wendeberg, B. (1982). *Gnosjöandan – myt eller verklighet?* Värnamo: U B Wendeberg Förlag.

West, S. (2015). *Playing at Work: Organizational Play as a Facilitator of Creativity*. Department of Psychology, Lund University.

Wigren, C. (2003). *The spirit of Gnosjö: The grand narrative and beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School.

www.youtube.com/watch?v=d-OG5PfCna

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zambrell, K. (2015). *Managers in artistic interventions and their leadership approach*. I. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Berthoin-Antal, A. (red.) (2015). *Artistic Interventions in Organizations: Research, theory and practice*. New York: Routledge, s. 185–203.

Zambrell, K. (2016). *Managers' identity construction at work: Artistic interventions as triggers for identity work*. *Organizational Aesthetics*, 5(2), s. 34–67.



CENTRUM
FÖR LEDARSKAP
I SMÅLAND

Finns det något som vi kan kalla för småländskt ledarskap?
Hur kan det i så fall beskrivas? Vilka möjligheter och begränsningar finns?

Den här boken erbjuder några inledande betraktelser av dessa frågor. Vi vill med boken stimulera till samtal på och utanför våra arbetsplatser.

Boken är del i en större satsning där vi sätter ledarskap i fokus och arbetar med det – tillsammans: Chefer, ledare, forskare, studenter och andra intresserade.

Ju mer vi kan utveckla bra ledarskap, desto bättre blir organisationerna för dess medarbetare och för det samhälle vi lever i.

ISBN: 978-91-88357-32-8

Linnéuniversitetet