

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 marknadsentreprenör 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 träla med Linguaphone-kurser i engelska, hur uppbumen 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 arbets sätt. 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 samhälls kooperativ 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 läroaktighet 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 företagens 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 vd 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 centrat 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.