

Redaktörer:
Magnus Forslund & Lena Gustafsson



Förnyelse på småländska



Berättelser om utvecklingsarbete
i vardagen



LINNAEUS UNIVERSITY PRESS

Tidigare utgivna titlar av Centrum för ledarskap i Småland:
Småländskt ledarskap – Inledande betraktelser (2016)
Ledarskap för ökad innovationsförmåga – Exemplet Småland (2019)

ISBN TRYCK: 978-91-89709-00-3

ISBN PDF: 978-91-89709-01-0

Förlag: Linnaeus University Press, 351 95, Växjö

© Författarna och Linnéuniversitetet

Tryck: Danagårds Litho, Norrköping

Språkbearbetning: Punctum Manusbyrå

Design och sättning: Wetterberg frilans AB, Växjö

Typsnitt: Minion Pro, Poppins

Papper: Munken Print Cream 15

Fotograf där inget annat anges: Anna-Stina Stenbäck

Dikten på sidan 134 återges med tillstånd av ALIS

Förnyelse på småländska
– Berättelser om utvecklingsarbete
i vardagen

Redaktörer: Magnus Forslund & Lena Gustafsson

Innehåll

- 3 Förnyelse på småländska
- 8 Inledning
- 12 Bokens disposition
- 13 Hur har vi gjort den här boken?
- 15 Behovet av förnyelse i Sverige
- 17 Reflektioner kring det ”småländska”

21 DEL 1. ELVA BERÄTTELSE OM FÖRETAGSFÖRNYELSE

- 23 Carl-Magnus Entreprenad AB
 - 23 Det var aldrig meningen att bli företagsledare ...
 - 24 Förnyelse genom nyfikenhet
 - 25 Tillväxt lite tveksamt – hur ska man räkna till?
 - 26 Geografin spelar roll
 - 26 En idé om tillväxt i form av helt annan verksamhet
- 29 Bergfeldts frisörer AB
 - 29 Från Älghult ut på världens scener
 - 30 Våga nytt även i ledarskapet
 - 31 Inspiration från andra branscher utvecklar ledarskapet
 - 31 Pandemi som språngbräda
 - 32 Tillväxt genom trygghet och egna initiativ till utbildning
- 35 EBV Plåt AB
 - 35 Studenten som blev företagsägare
 - 36 Att våga leda mot självständighet
 - 37 Säkra företaget när livet vänder
 - 38 Att våga släppa taget
 - 38 Variationen är grejen
 - 39 Växa genom maskiner
- 41 Stranda AB
 - 41 Fångad av hetluften
 - 42 Stor tilltro till medarbetarna
 - 42 Innovation i företags DNA
 - 43 Samverkan ger inspiration
- 47 Oscarssons möbel AB
 - 47 Breddad kundbas ger stabilitet
 - 48 Småland ser sina småföretagare
 - 49 Ägarskifte som grund för innovation
 - 50 Man får inte bli stående i produktionen

- 53 EKS Mönsterås AB
- 53 Hjälpa kunder att spara energi och pengar
 - 54 Det måste få finnas lite drama
 - 55 Innovation som en cirkelrörelse
 - 55 LPP kan vi ha – men inga BIP
 - 56 Det här är bara ett jobb
 - 57 Framtiden
- 59 Machinery Scandinavia AB
- 59 100 år med svensktillverkade bormaskiner
 - 60 En multientreprenör ...
 - 60 ... med starka känslor för bygden
 - 60 Drivkraften i att vara en bra arbetsgivare
 - 61 Snurrtigt innan det blir bra
 - 62 Egna tankar och andras
- 65 Dörr & Portbolaget i Vittaryd AB
- 65 Med 70 år bakom sig
 - 66 Ett passande övertagande
 - 67 En slumrande potential som realiseras
 - 67 Att bygga ”inifrån”
 - 68 Ett trögt förändringsarbete
 - 68 Mer intresse från medarbetarna
 - 69 ”Jag kommer ju ändå sitta med dom jag känner”
 - 70 Riktmärkena har i alla fall flyttats en bit
- 73 Mindbite AB
- 73 I branschen sedan innan branschen fanns
 - 74 Affärsmodeller förändras
 - 74 Att hitta på saker är inte det svåra
 - 75 Tillsammans är vi starkare
 - 75 Växa – utan att anställa fler
- 79 Clean 4 U Sweden AB
- 79 Det moderna städföretaget
 - 80 Förändrat ledarskap gav mer engagemang och förnyelse
 - 82 Ambition att växa
- 85 MakerSquare AB
- 85 Fixa tillväxt tillsammans
 - 86 Det hela började på Gnosjö Automatsvarvning
 - 86 Injektion utifrån för innovation
 - 87 One Stop Production – Made in Sweden
 - 88 En ägarmodell som enar bygden
 - 88 På jakt efter resurser
 - 89 Det smäländska i förnyelsen?

91 DEL 2. REFLEKTIONER KRING FÖRNYELSE I SMÅLÄNDSKA FÖRETAG

92 Två teman: tillväxt och medarbetares förnyelsearbete

93 Tema 1: Tillväxt – eller inte?

- 93 Problemlösning och organisationsutveckling i fokus framför tillväxt
- 95 Att ”råka ut för” tillväxt
- 95 Tillväxt börjar med maskiner ...
- 96 Tillväxt medför ökad administration
- 97 Att se över processerna som ett steg mot tillväxt
- 97 Befintlig personal kan vara ett tillväxthinder
- 97 Rekryteringsproblem är ett tillväxthinder

100 Reflektioner kring ”tillväxt som tillfällighet”

- 101 Det får aldrig stå stilla
- 102 Förnyelse som mål i sig, inte som medel för tillväxt

106 Tema 2: Medarbetares förnyelsearbete

- 106 En ansvarstagande medarbetare
- 107 Alla tar inte ansvar
- 108 Alla vill inte testa sina gränser
- 108 Rädslan för det okända och nya
- 109 Acceptera att vi är olika
- 110 Alla är förändringsbenägna – men kanske inte här och nu
- 111 Involvering – en metod för att åstadkomma förändring
- 112 Kommunikation i en ny tid
- 112 Belöningar som incitament till förändring
- 113 När strävan inte går åt samma mål
- 114 Visst finns det ”innovativa” medarbetare
- 115 Att hitta rätt medarbetare vid rekrytering
- 116 Att orka köra på ändå ...

118 Reflektioner kring ”den ansvarstagande medarbetaren”

- 119 Fyra medarbetartyper
- 122 Vad innebär ansvar?
- 122 Den självklara ideologiska grundtanken
- 124 En berättelse att knyta an till

126 Att inte sträva efter det man vill ha – och just därför få det

129 DEL 3. ENTREPRENÖRSKAPETS MÅNGA VÄGAR – FYRA EXEMPEL PÅ SOCIO-EKOLOGISK OMSTÄLLNING

- 130 Entreprenörskap för socio-ekologisk omställning på landsbygden
 - 132 Vårt tillvägagångssätt
- 135 De många stigarnas entreprenörskap: Nätverk Sydöland
- 141 Att hålla sig på vägen: Mötesplats Häradsbäck
- 147 En väg som håller in i framtiden: Gröna lantbrukare
- 151 En alternativ väg: Smart Village som ekologisk bråkmakare, glädjedödare och möjliggörare
- 156 Reflektioner kring vägar och vägval för socio-ekologisk omställning
 - 157 Värderingar och avvägningar som guidar entreprenörskapet
 - 160 Fyra fall – två slags balansgångar
 - 162 Hur hållbar är omställningen på sikt?

165 DEL 4. AVSLUTANDE REFLEKTIONER

- 166 Tiden går. Företagare förmår. Smålandsandan består.
 - 167 Entreprenörskap och ledarskap i dialog utmanar management
 - 168 Gnosjöandan har fått sig en törn – men nätverkandet består
 - 169 Ett framsynt ledarskap gör anställda till företagets medskapare
 - 170 Företagens digitalisering är idag en självklarhet
 - 171 Universitetet och företag kan i dialog skapa ett beständigt småländskt företagande
- 174 Avslutande reflektioner kring förnyelse på småländska – med blicken framåt
- 176 Om Centrum för ledarskap i Småland
- 177 Medverkare
- 178 Källor

Inledning

Uttryck som ”ständig förändring”, ”vi måste vara framåtlutade” och ”vi måste bli bättre på innovation” har under lång tid uttalats och spridits av såväl forskare som konsulter, chefer och media.

Regionala aktörer försöker på olika sätt bidra till *tillväxt*, vilket ofta verkar handla om att producera mer, sälja mer, anställa fler. På så vis utvecklas landet Sverige.

Ett sätt att skapa tillväxt är att utveckla nya produkter och tjänster. Att hålla på med *innovation*. Det är vi tydligen redan rätt bra på i Sverige. För några år sedan publicerades nyheter om att vi var bäst i Europa på innovation.¹ Det arrangerades möten där det diskuterades hur Sverige skulle behålla sin ställning som en världsledande innovationsnation.²

Det är lite intressant att det nu pratas så mycket om innovation. Från slutet av 1990-talet och en bra bit in på 2000-talet var begreppet entreprenörskap populärt. Det var viktigt att det startades fler nya företag för det ansågs vara i de små nystartade företagen som nya produkter och tjänster utvecklades. På 2010-talet blev istället innovation ”det nya svarta”. Intresset riktades nu mer mot hur existerande företag och organisationer kan ta fram nya produkter och tjänster.

Det är förvisso inte bara nya produkter och tjänster som är viktiga. Även sättet att organisera arbetet, såväl produktion som administration och försäljning, kan förnyas. Ny teknik kan ge oss möjligheter till helt nya typer av affärer.

1 Ett exempel: <http://www.energivarlden.se/artikel/sverige-ar-bast-pa-innovation-i-europa/>.
Ett annat: <https://metromode.se/noje/ny-sammanstallning-har-ar-varfor-sverige-ar-varldens-basta-land/>. (Hämtade 2018-06-26)

2 <http://program.almedalsveckan.info/event/view/54460> (Hämtad 2018-06-26)

Begreppet innovation kan således förstås som att handla om allt ifrån nya produkter och tjänster till nya organisatoriska processer, nytt ledarskap och nya affärsmodeller.

Samtidigt som det ofta framhålls att Sverige är bra på innovation så lyfts det relativt ofta fram att det finns en *bristande* innovationsförmåga i svenska organisationer. Det framkommer bland annat i regionala innovationsstrategier.³

Med detta som utgångspunkt började vi på Linnéuniversitetet för några år sedan genomföra ett antal aktiviteter med fokus på ledarskap för ökad innovationsförmåga. Vi har bland annat genomfört ledarutvecklingsgrupper (LUG), gruppdiskussioner och innovationsdrivande dialoger med chefer, ledare och entreprenörer från olika sektorer. Dessa aktiviteter har genomförts i projektform. Det första projektet hette Ledarskap i Småland (2016–2019). Innevarande projekt heter Ledarskap och entreprenörskap i Småland och kommer att avslutas under år 2023.⁴

Vår ambition var inte i första hand att vi skulle ut och utbilda ledare i hur innovation går till. Tvärtom började vi med att ställa många frågor. Vi letade efter berättelser om hur ledare och entreprenörer redan idag gör för att utveckla, förändra och förnya verksamheter. Vad gör de? Hur gör de? Varför gör de som de gör? Hur resonerar de kring detta? Vad kan vi lära från deras erfarenheter? Sedan har vi självfallet satt detta i relation till befintlig kunskap. Finns det något som vi kan bidra med till ledare och entreprenörer? Kanske är det just i mötet mellan praktiska erfarenheter och generella teorier som något nytt kan uppstå?

Vårt arbete har resulterat i böckerna *Småländskt ledarskap* och *Ledarskap för ökad innovationsförmåga*.⁵ Där fokuseras två teman: vad som kan betecknas som småländskt ledarskap samt hur ledare kan öka innovationsförmågan med hjälp av några specifika teorier och modeller. I denna tredje bok fokuserar vi på ett antal exempel

³ Se exempelvis Kronobergs regionala innovationsstrategi.

⁴ Finansierar av projektet är Tillväxtverket, Region Kalmar län., Region Kronoberg, Familjen Kamprads stiftelse, Tekniska Högskolan vid Jönköping University samt Linnéuniversitetet. I detta projekt samverkar vi även med Ung Företagsamhet Kronoberg och Ung Företagsamhet Kalmar.

⁵ Forslund m.fl., 2016; Forslund, 2019.

på förnyelseförsök i småländska företag och samverkansprojekt. Vi berättar om hur människor i vardagen arbetar för att åstadkomma något nytt eller förändra något existerande.

Att utförligt presentera allt som skett i varje specifikt fall skulle ta mycket utrymme. Vi har istället valt att vara förhållandevis kortfattade och fokusera på några få kärnfulla saker inom respektive fall. Det centrala är att lyfta fram de olika exemplen, bland annat för att de representerar en annan typ av verksamheter än de som ofta lyfts fram i såväl media som i läroböcker inom området. De som blir nyfikna på ett specifikt företag kan gärna ta kontakt för att lära mer.

Det finns de som gjort liknande saker före oss. Det finns till och med en bok som fungerat som inspiration. Den heter *Entreprenörskap på svenska* och kom ut 1992.⁶ Professor Bengt Johannisson, för övrigt Sveriges första professor i entreprenörskap, och några doktorander åkte ut till entreprenörer för att försöka ”fånga” vad det var för entreprenörskap de höll på med. Var det samma som det som beskrevs i internationell forskning? Under ti-digt 1990-tal var en sådan fråga ovanlig.

I boken från 1992 lyfts några specifika skillnader fram. Till exempel ansåg svenska företagsledare att kreativitet är viktigare än självförtroende och riskbenägenhet. Här skiljde de sig från internationella företagsledare, som ansåg att självförtroende är viktigast, medan kreativitet ansågs som mindre viktigt.

När vi idag blickar 30 år tillbaka i tiden så kan vi se att det kommit fler böcker med exempel på ledarskap och entreprenörskap i Sverige.⁷ Vi sällar oss till dessa, men har begränsat oss ytterligare, till Småland, eftersom det är där vi är aktiva. Därför är bokens titel just *Förnyelse på småländska*.

När vi började prata med ledare och entreprenörer i Småland upptäckte vi snabbt att ordet *innovation* inte alltid uppfattas som ett användbart eller begripligt ord. Däremot är det ingen tvekan om att det är viktigt att utveckla och förnya verksamheter. Istället för att

6 Johannisson, 1992.

7 Johannisson & Landström, 1999; Brundin m.fl., 2012.

använda ord som Innovation, Utveckling eller Förbättring så valde vi därför **Förnyelse** på småländska.

• • •

Många tänker förmodligen på ”småländska” som en dialekt. Ordet dialekt kommer enligt Nationalencyklopedin från grekiskans dia’lektos (”samtal”, ”sätt att tala”) och betecknar en språkvariant som talas av invånarna inom ett avgränsat geografiskt område, till exempel ett landskap eller en socken.⁸ En dialekt skiljer sig från standardspråket och från angränsande dialekter.

På liknande sätt kan vi tänka oss att det kanske finns en förnyelsevariant bland småländska små- och medelstora företag som skiljer sig från den som används i andra geografiska områden.

• • •

Boken riktar sig till studenter, verksamma chefer, ledare och entreprenörer och till de i offentlig sektor som intresserar sig för förnyelse bland (företrädesvis) små- och medelstora företag, oavsett om de befinner sig i Småland eller någon annanstans.

⁸ <https://www-ne-se.proxy.lnu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/dialekt> (Hämtad 2021-09-22)

Bokens disposition

Boken inleds med några kortare kapitel som så att säga ”sätter scenen” för vad boken handlar om. I bokens del 1 presenteras sedan elva företag från olika delar av Småland. Presentationen sker i form av korta berättelser om hur företaget vuxit fram och några nedslag i hur de resonerar kring och arbetar med förnyelse i sin verksamhet. De tio första företagspresentationerna har skrivits av Magnus Forslund och Lena Gustafsson, medan det elfte har skrivits av Karin Havemose, Johan Karlton och Joakim Netz.

I bokens del 2 fokuserar vi på några teman som vuxit fram ur våra möten, både i form av enskilda dialoger och i gruppdiskussioner, med de företag som presenteras i del 1.

Del 3 bygger på en särskild studie av fyra exempel på initiativ till socio-ekologisk omställning, exempelvis ett nätverk på Öland och en grupp lantbrukare. Bidragen i denna del har skrivits av Marina Jogmark, Mathias Karlsson, Joacim Rosenlund och Malin Tillmar.

I den avslutande del 4 knyter vi ihop det hela genom att ta vi upp några gemensamma mönster i boken och blicka framåt. Här återfinns också reflektioner av professor emeritus Bengt Johannisson, som i ljuset av sin forskargärning ser både gammalt och nytt i de småländska företag som presenteras i del 1 och 3.

Hur har vi gjort den här boken?

Under 2020 och 2021 har vi träffat upp emot 100 chefer, ledare, ägare och entreprenörer i Kalmar och Kronobergs län. En del träffar har bestått av enskilda dialoger, andra av diskussioner mellan flera personer. Dialogerna har haft olika längd, inriktning och utformning.¹ I grunden har intresset riktats mot deltagarnas vedermödor gällande att leda, utveckla och förnya verksamheter.

I något fall har det varit en enskild dialog, i andra fall har det genomförts flera. Några av personerna kände vi sedan tidigare, andra har vi kommit i kontakt med för första gången.

I vårt arbete har vi hämtat inspiration från interaktiv forskning i samverkan med samhället.² Det innebär att vi inte bara har intervjuat personer utan ibland också har närvarat och observerat arbetet samt engagerat oss i dialoger och seminarier för verksamheternas utveckling.

De flesta dialoger har spelats in och transkriberats. Vi gjorde en första översiktlig tolkning av materialet och identifierade fall som vi fann intressanta att presentera i just den här boken. Vi fann då att många av de frågor som kom upp handlade om tillväxt och/eller medarbetare. Vi identifierade också fall som vi planerar att ge ut i en annan bok framöver.

• • •

¹ I forskningstermer är studierna explorativa och studiedesignen är komparativ (George & Bennett, 2005). Samtalen kan beskrivas som semistrukturerade intervjuer.

² Aagaard Nielsen & Svensson, 2006; Van de Ven, 2007.

Fem av de företag som presenteras i bokens första del deltog i gruppdiskussioner under hösten 2021. Under dessa diskussioner fördjupade vi dialogerna om framför allt tillväxt och medarbetare. En del av det som kom fram fogade vi in i fallbeskrivningarna i del 1, medan annat bidrar till innehållet i del 2. I de fall gällande socio-ekologisk omställning som presenteras i bokens tredje del har dialogseminarier genomförts. Här har förutom entreprenörer också anställda och samarbetspartners medverkat.

• • •

De som framträder i boken har tillfrågats om medverkan och tackat ja. De har sett beskrivningarna och i några fall bidragit med kompletteringar och mindre modifieringar.

Behovet av förnyelse i Sverige

Förnyelse kan diskuteras på flera olika sätt. Ett är att uttrycka det genom begreppet *innovation*. I den nationella agendan *Made in Sweden 2030 – En strategisk innovationsagenda för svensk produktion* (utgiven 2013) beskrivs målet vara

... att Sverige ska vara ett av världens främsta länder för långsiktigt hållbar produktion utifrån ekologiska, ekonomiska och sociala perspektiv. På kortare sikt handlar konkurrenskraften om att ha stabila och effektiva processer, från innovation till industrialisering. På längre sikt måste företagen reagera på megatrender och svara på samhällsutmaningar.

I agendan föreslås satsningar inom ett antal viktiga styrkeområden. Här ingår bland annat produkt- och produktionsutveckling. Genom att utveckla produktionsorganisationen kan produktion tas hem från låglöneländer.

Stora utmaningar finns också inom offentlig sektor.¹

Omvandlingstrycket på den gemensamma sektorn i allmänhet och kommuner och landsting [regioner] i synnerhet kan sammanfattas som ökade krav i förhållande till ekonomiska resurser. Det har gjort att intresset de senaste åren förskjutits från resursdiskussioner till att också handla om förändringskompetens, förnyelse, kreativ omprövning av traditioner och innovationer.

Behovet av ett ledarskap som främjar innovationsförmåga lyfts också fram i rapporten *Leading innovation*.²

Det är en sak att på generell nivå uttrycka ett behov av innovation och innovationsförmåga, en annan att specificera behoven på

¹ Frankelius & Utbult, 2009.

² Ritzén & Magnusson, 2013.

en mer regional nivå. När det gäller Småland-Blekinge utgår regionala företrädare ofta från rapporterna *OECD Territorial Reviews Småland-Blekinge*.³ I rapporterna framhålls att företagen behöver moderniseras, både vad gäller produktionsprocesser och produkter. Ett mål bör vara att förflytta sig ”uppåt” i värdekedjan⁴. För att lyckas med det krävs ny kunskap och nya sätt att leda och utveckla verksamheten.

I många av familjeföretagen står man inför ett generationsskifte, ofta utan någon självklar arvtagare som är beredd att ta över. Även om det finns exempel på att yngre tagit över och att det skapas små grupperingar av investerare som tagit över småföretag så finns det stora utmaningar kvar. Ett exempel är en upplevd brist på personer som vill axla chefsroller. Ett annat är att unga lämnar regionen. Ett tredje är att det i många företag fortfarande finns organisationskulturer som är maskulint dominerade och där kvinnors innovations- och ledarskapsförmåga inte alltid uppskattas eller ens ges utrymme.

• • •

Blickar vi utanför företagen så har de senaste åren på flera sätt satt fokus på förnyelsebehov kring hur vi lever våra liv. Det gäller klimatförändringar, pandemier, avfolkning och sämre livsvillkor på landsbygden med mera.

• • •

Det finns således uppfattningar om att det här med innovation (eller förnyelse) i framtiden skulle kunna förekomma i större omfattning och på lite annat sätt än vad som varit fallet den senaste tiden. Med avstamp i nämnda rapporter har regionerna därför genomfört ett antal satsningar. En sådan satsning utgörs av det projekt inom vilket denna bok blivit till – *Ledarskap och entreprenörskap i Småland*.

³ OECD Territorial reviews Småland-Blekinge, 2012; 2019.

⁴ Ju närmare slutanvändaren företagets produkter och tjänster befinner sig, desto högre värde producerar man. En av fördelarna är att lönsamheten ofta är högre, jämfört med när företaget befinner sig längre ner i värdekedjan.

Reflektioner kring det ”småländska”

Inledningsvis skriver vi om att det *kanske* finns en förnyelsevariant bland småländska små- och medelstora företag som skiljer sig från den som gäller i andra geografiska områden. Ett slags ”förnyelse på småländska”.

Förmodligen har denna förnyelsevariant drag som påminner om det generellt småländska. Vi behöver därför relatera det som kommer fram i denna bok till forskningen om Smålands historia och det som i den lyfts fram som särdrag för det småländska.

• • •

Småland är historiskt sett sammansatt av flera ”små land”. Det är en av anledningarna till att det är svårt att prata om Småland som något enhetligt.¹ Inte desto mindre har det gjorts flera försök att fånga någon slags småländsk identitet. Till exempel brukar det sägas att Småland är präglad av en luthersk kultur, där det är viktigt att arbeta. Strävsamt ska de jordiska sysslorna utföras.² Detta arbete sker i en karg miljö, vilket gör att sparsamhet och hjälpsamhet blir centralt. För att överleva krävs att man kan ägna sig åt många olika saker. En smålänning är således ofta en mångsysslare. Handslag fungerar lika bra som skrivna papper. Ord ska hållas.

• • •

¹ Larsson m.fl., 2006.

² Larsson m.fl., 2006.

Det småländska arbetslivet har beskrivits på flera olika sätt. Dels finns det texter som i bred bemärkelse letat efter orsaker till småländska företags framgångar³, dels finns det texter som behandlar olika delar av Småland, bland annat med fokus på Gnosjöandan, möbelriket och glasriket⁴. Många artiklar och böcker har också skrivits om IKEA.

Sammantaget kan vi i dessa texter hitta ledtrådar till hur småländska organisationer leds, utvecklas och förnyas. Här återkommer till exempel idén om envishet, att våga gå sin egen väg och att med knappa resurser åstadkomma mycket.

En fråga är dock: Gäller dessa beskrivningar fortfarande? Wigren beskriver till exempel ett Gnosjö som skiljer sig från den miljö där företagsledarna själva växte upp i.⁵ Pengar och status är nu viktigare än förr.

I boken *Småländskt ledarskap* presenteras och diskuteras hur beständig den småländska andan inom företagande kan anses vara.⁶ Även om en del uttrycker tveksamhet inför möjligheten att med vetenskaplig exakthet definiera småländskt ledarskap, så verkar det finnas en hel del gemensamma *föreställningar* om något vi kan kalla småländskt ledarskap.

En slutsats är att oavsett om det finns något ”där ute” eller inte så verkar det som att såväl chefer, ledare och entreprenörer som medarbetare och andra som verkar i Småland, kan behöva *förhålla* sig till dessa och liknande föreställningar. Är du chef i Småland, ja då förväntas du helt enkelt agera på ett visst sätt.

• • •

3 Helling, 1995.

4 Wendeberg, 1982; Gustafsson, 2004; Grahn, 2011; Johannisson, Nyström & Reuterswärd, 1982.

5 Wigren, 2003.

6 Forslund m. fl., 2016.

I boken *Småländskt ledarskap* presenteras en ”fem-i-topp-lista” på vad som kännetecknar småländskt ledarskap:

Envishet	Envis. Enveten. Ihärdig. Enträgen. Idogt. Uthålligt. Långsiktigt. Strävsamt.
Ekonomiskt	Resurseffektivt. Sparsamhet. Kostnadsmedvetenhet. Kostnadseffektivt. God hushållning. Små medel. Småskalighet. Lagom litet.
Klurigt	Uppfinningsrikedom. Finurlighet. Påhittig. Nyfiken. Snillrikt. Kreativ. Nytänkt. 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.

Många pratar också om att det finns ett mod och att man vågar gå sin egen väg. Innebär detta att förnyelsearbete går till på något särskilt sätt i småländska företag?



Del 1.

Elva berättelser om företagsförnyelse

Här presenterar vi elva företag från olika delar av Småland i form av korta berättelser om hur företagen vuxit fram och några nedslag i hur företagsledarna resonerar kring och arbetar med förnyelse (innovation, utveckling, förändring) i och av sin verksamhet.



»Carl-Magnus gillar att utveckla.
Att ta sidospår.«

Carl-Magnus Entreprenad AB

Ort	Älmhult, Älmhults kommun
Grundat	2008
Omsättning	20–25 mkr
Antal anställda	15
Verksamhet	Entreprenadverksamhet, men även tjänster inom skogsbruk samt bygg- och anläggningsarbeten. Äger också fastigheter.
Dialogperson företaget	Carl-Magnus Elmersson, ägare och VD

Det var aldrig meningen att bli företagsledare ...

”När jag gick in i det här var inte min tanke att bli företagsledare åt 15 anställda”, säger Carl-Magnus på frågan om hur det hela startade. Han var först anställd och övergick sedan till att arbeta i egen regi som F-skattare. Eftersom skatteregler inte godtog att han bara hade en enda kund fick han försöka hitta några andra uppdragsgivare som komplement. När hans före detta arbetsgivare, och nu stora kund, fick problem med ett uppdrag sinade jobben. Carl-Magnus letade då upp nya uppdrag för att hålla sig igång under tiden och det tog snabbt fart. När den stora kunden återkom efter några veckor fick han säga: Jag hinner inte. Sedan dess har det rullat på.

Jag var kreativ och mitt mål var att göra kunden nöjd. Sen fick jag anställa för jag ville inte tacka nej till jobb.

Carl-Magnus gillar att utveckla. Att ta sidospår. Han funderar kring

detta med att vara entreprenör: ”Jag svävar ofta iväg. Vill göra något roligt också.” Det gör att han säger ja, och så växer företaget i takt med att nya kunder och nya tjänster kommer in. Med telefonen ständigt i fickan har det blivit än lättare att snabbt haka på förfrågningar. Företaget har bra service, kan ställa upp snabbt och till exempel hjälpa till när företag får leveranser av stora objekt som behöver lyftas av lastbilar (så kallade lossningar). De kallar det för ”taxi-verksamhet”.

Den här inställningen har lett till att företaget blivit flexibelt och idag håller på med många olika saker. Huvudverksamheten är entreprenadverksamhet, men de utför även tjänster inom skogsbruk samt bygg- och anläggningsarbeten. Och så ”taxi-verksamheten”. Även privat håller han på med en del ”utvecklingsprojekt”.

Sedan 2015 har de varit 15–18 anställda och nu är det rätt mycket personalfrågor. Det är inte Carl-Magnus favoritämne men han har vant sig vid det och insett att man ska bara inte ta med sig jobbtankarna hem och inte grubbla för mycket på personalfrågorna. En lärdom har varit

... att lära sig att inte planera för mycket. Det hjälper inte. Man måste ju ha koll på planeringen, men du kan inte planera att den killen ska göra det i morgon. Det kan vara VAB eller sjukdom.

Det gäller att vara flexibel och ha kundens lösningar i fokus, då löser sig det mesta.

Förnyelse genom nyfikenhet

Carl-Magnus ger intryck av att vara en nyfiken och klurig person med mycket driv, lite som en klassisk småländsk entreprenör. Han planerar inte så mycket, utan han ger sig på sådant som han tycker verkar kul. Att han nappade på möjligheten att få träffa en forskare från Linnéuniversitetet och prata om ledarskap är ett tydligt exempel på hur Carl-Magnus nyfikenhet styr hans beslut och påverkar vilken riktning verksamheten tar. Han hade aldrig tidigare haft någon kontakt med ett universitet, men tyckte det lät intressant.

Vid sidan av dialogerna har han deltagit i en del andra aktiviteter som Linnéuniversitetet arrangerat. Det har handlat om mångfald, rekrytering och ledarskap. ”Det har varit intressant!”

Inställningen verkar vara att det alltid kan finnas något man kan ha nytta av.

Tillväxt lite tveksamt – hur ska man räcka till?

Om man utgår från Carl-Magnus egen beskrivning av sig själv som entreprenör och utvecklare skulle man kunna tro att han gärna vill se sitt företag växa. Han har funderat på det och pendlat lite fram och tillbaka. Hittills har det landat i att han är nöjd som det är, även om han skulle välkomna lite avlastning på personalansvarssidan.

Han tycker det vore skönt att få fokusera på att lösa problem, sy ihop lösningar och serva med de tjänster hans anställda och företags maskiner kan leverera. Men det krävs en rejält ökad omsättning för att det ska löna sig att ha en anställd personalansvarig. Där ser Carl-Magnus ett av sina stora tillväxthinder. Ska de bli fler så krävs det också ännu mer tid för personalfrågor och hur skulle han då hinna sy ihop affärerna? För att det ska löna sig att ta in en personalansvarig skulle de behöva växa till betydligt många fler än de är idag. Hans slutsats är:

Skulle jag anställa fem till innebär det högre risk men inte mer vinst.

Högre vinst skulle kräva en ännu större tillväxt, kanske tio miljoner till i omsättning. Carl-Magnus funderar på hur han skulle orka under en sådan utvecklingsfas.

Samtidigt funderar han på hur företaget skulle kunna utvecklas om det inte växer i storlek. Han har i detta sammanhang funderat en hel del på vad som är gott ledarskap. Vem bestämmer egentligen det? Och vad innebär gott ledarskap i just hans företag? Här hämtar han inspiration från idrott. Ledarskap handlar om att få laget att vinna.

På frågan vad han då ser som ”att vinna” i sitt företag funderar

han ett tag. Han säger att han är nöjd med att vara i division 6. Han behöver inte avancera uppåt i divisionerna. Frågan som dröjer sig kvar blir dock: Vad är det de ska vinna? Kan det handla om att utveckla företaget genom att samverka med andra lokala organisationer, som idrottsföreningar?

Carl-Magnus berättar att han velat rekrytera personer av utländsk härkomst och att han också lyckats till viss del. Förutom att han behövt arbetskraft verkar han ha varit nyfiken på om han skulle kunna "få det att fungera".

Geografin spelar roll

En del av svårigheten med att växa ligger i att företaget då skulle behöva ta fler uppdrag längre bort från Älmhult. Det skulle göra det svårare att vara flexibel. Till exempel blir det svårt att få loss en medarbetare för en kortvarig insats i "taxi-verksamheten".

Det finns också vissa utmaningar med att få tag i medarbetare som vill åka iväg och arbeta på annan ort. En del har småbarn och då passar det inte.

Han påpekar att de förvisso redan gör en del uppdrag på andra orter, men att han tycker det räcker som det är nu. Att bli större i Älmhult ser han som svårt. Det finns konkurrenter som är så pass stora att han inte kan mäta sig med dem.

När vi pratar om möjligheten att köpa upp eller samverka med företag på annan ort så visar det sig att han har en del kontakter, men inte har tagit något steg i den riktningen ännu.

En idé om tillväxt i form av helt annan verksamhet

En idé som legat och grott ett tag är att ta över ett släktföretag från vilket hans eget företag idag köper en del produkter. Det ägs idag av 12 släktingar, men ingen är särskilt intresserad av att utveckla det. Carl-Magnus ser vissa möjligheter där. Kanske kommer tillväxten för Carl-Magnus företag således att ske via en helt annan verksamhet.

Samtidigt är han rätt nöjd som det är. ”Det är rätt så behagligt”, säger han och skrattar. ”Men det betyder inte att jag inte i morgon har anställt två personer.”

Framtiden är inte så planerad. Utveckling sker när tillfällen dyker upp, men bara ibland. Det beror på.

»Ska de bli fler så krävs det också
ännu mer tid för personalfrågor
och hur skulle han då hinna sy
ihop affärerna?«

»Utveckling och utbildning har
alltid legat som ett fundament
hos Bergfeldts frisörer.«



Bergfeldts frisörer AB

Ort	Älghult, Uppvidinge kommun
Grundat	1937, nuvarande bolag 1998
Omsättning	11 mkr
Antal anställda	15
Verksamhet	Frisersalonger på flera orter i Småland och Blekinge
Dialogperson företaget	Gunilla Bergfeldt Sunesson, VD, ägare, frisör och utbildare

Från Älghult ut på världens scener

1937 startar Gunillas mormor Aina och morfar Helmer Bergfeldts Herr & Damfrisering i trakterna av Älghult, i Smålands glasbruksbygd. Aina och Helmer insåg tidigt att det var viktigt att vidareutbilda sig och följa med i modet och branschens utveckling.

Med salongen i huset växte dottern Lena upp med yrket och 1984 tog hon över salongen. Hennes båda barn växte även de upp med att hänga i salongen där både mamma och mormor fanns, men de båda hade lite olika inställning till det. Gunillas sex år yngre bror Greger hade alltid velat bli frisör, medan Gunilla själv under skoltiden var säker på att det ville hon inte bli. Hon blev dock skoltrött i nian och fick under fyra praktikperioder prova på olika yrken. Den fjärde perioden tillbringade Gunilla i mammas frisersalong, där fick hon se den verkliga sidan av yrket och valet blev självklart. Hon sökte och gick frisörprogrammet och båda syskonen kom att arbeta i salongen.

1998 tog Gunilla och Greger över salongen i Älghult och öppnade samma år även en salong i Kalmar. 2004 tillkom en salong i Alstermo och 2015 startade de även salonger i Karlskrona och Växjö.

Syskonen har hela tiden förvaltat familjetraditionen att prioritera utbildning och utveckling. Fokus utökades till att även utbilda andra och syskonen har byggt upp ett gediget rykte i branschen. De har varit nominerade till Årets frisörföretag i Sverige fyra år i rad och har vunnit ett antal priser såväl lokalt som nationellt. De är också båda två invalda i den lilla skara frisörer som representerar Sverige i den världsomspännande organisationen Intercoiffure Mondial där Gunilla är ansvarig för utvecklingsteamet Fondation Guillaume.

Hela tiden fortsätter de driva den lilla salongen i Älghult vidare och förser generationer av kunder med det senaste i frisyrmode, samtidigt som de internationellt medverkar till att utveckla nya trender i branschen.

Våga nytt även i ledarskapet

Utveckling och utbildning har alltid legat som ett fundament hos Bergfeldts frisörer och med flera salonger på olika orter blir ledarskap och medarbetarskap allt viktigare att hantera. Interna möten och utbildningar blir kitt som håller samman organisationen.

Gunilla reflekterar mycket kring sitt ledarskap – hur hon kan bidra till medarbetarnas eget växande och ansvarstagande. Hon vågar testa och experimentera med nya saker. De hade till exempel en utbildning på tre halvdagar där de pratade mer om personlig utveckling än yrkesmässig och samtalade kring frågor som: ”Hur bygger du din egen framgång?”, ”Vad kan du göra för att växa?”, ”Hur vill du vara som frisör?” och ”Hur vill du vara som medarbetare?” Samtidigt ordnades ett mentorsprogram med träffar mellan utbildningstillfällena. I det frivilliga mentorskapet ingick fyra av de yngsta och nyaste medarbetarna och fyra av de mer erfarna. Gunilla upplever att de yngre fick med sig mycket erfarenhet och kunde bolla frågeställningar med de erfarna. Samtidigt fick de er-

farna en ökad förståelse för de ungas drivkrafter och behov.

Gunilla har sedan några år arbetat med något hon kallar för ”frösamtal” – det vill säga korta individuella möten med sina medarbetare, oftast varje vecka. Då kan hon så små frön som ofta mognar, gro och sedan blommar. Hon skapar då också en kontinuerlig kontakt som bidrar till ömsesidig tillit.

Inspiration från andra branscher utvecklar ledarskapet

Med verksamheter på flera orter blir det en utmaning att finnas till hands i ett närvarande ledarskap överallt. Ur sitt nätverkande med andra branscher hämtar Gunilla inspiration och utvecklar nya idéer. När den nya salongen i Karlskrona öppnades för sex år sedan testades för första gången en modell med en salongsansvarig, något mycket ovanligt i en bransch som fortfarande ofta bygger på en närvarande ägare i verksamheten. Försöket slog väl ut och nu finns salongsansvariga på alla Bergfeldts salonger.

Genom att utse en salongsansvarig får man ett mellanled som är hemma i området, kan salongen och dess kunder och samtidigt känner väl till företagets värderingar och ägarnas tänkesätt. För de anställda blir det en trygghet att det finns en närvarande i den dagliga verksamheten som har lite mer koll. För ägarna blir det med Gunillas ord ”som att ha en extra hjärna”. Man har någon som tänker och bidrar till det gemensamma bästa, som fostrats i företagets anda och bygger vidare på den, kommer med idéer och har förmågan att implementera dem på sin salong. På så sätt har syskonen skapat sitt sätt att leda ett geografiskt spritt företag.

Pandemi som språngbräda

Tiden då covid-19 lamslog samhället var en stor utmaning i frisörbranschen. Företaget använde tiden till att testa nya saker, bland annat digitala träffar med alla medarbetarna som ju är spridda över flera orter. Tidigare innebar gemensamma fysiska träffar resor för

många medarbetare och stort intäktsbortfall, samtidigt som motståndet mot att mötas i det ovana digitala formatet var stort. På grund av pandemin kunde de under en längre tid inte träffas fysiskt och därför avtog i viss mån motståndet mot att pröva digitala mötesformer.

Med digitala möten blev det lättare att samlas oftare och i kortare möten. Den som inte kunde vara med ena gången kunde oftast vara det nästa och i de nya formerna uppstod nya intressanta samtal och insikter då man lättare och oftare kunde utbyta tankar mellan salongerna. Medarbetare möttes i samtal om alltifrån konsekvenser av varierande kundkretsar till möjligheter med olika sorters schemaläggningar och fler perspektiv kom därmed in.

Gunilla testar och experimenterar med möjligheter att bidra till medarbetarnas personliga och yrkesmässiga utveckling. När allt i och med pandemin redan var i förändring uppstod det öppningar till nya sätt att samarbeta och samtala. Nu har de digitala mötena etablerats och blivit till ett givande utbyte mellan salongerna, som definitivt kommer att fortsätta med denna mötesform även efter pandemin, och Gunilla tror att företaget och medarbetarna kommer att gå starkare ur detta.

Tillväxt genom trygghet och egna initiativ till utbildning

För Gunilla har företags tillväxt kommit att bli tätt sammankopplad med ordet trygghet. Man planerar idag för tillväxt genom att bygga företaget tryggare och stabilare. Tillväxt måste för Gunilla inte i första hand mätas i fler anställda eller fler inslag i kassan, utan kan också yttra sig i stabilitet och god beläggning över året. Genom att verksamheten blir stabilare, toppar och dippar jämnas ut och flödet blir jämnt och starkt, säkras företaget och de anställdas arbeten.

Fokus ligger därför nu på trygga och stabila verksamheter; inte fler salonger. Men i förlängningen fler anställda på varje salong. Där kommer dock det största tillväxthindret in – bristen på kom-

petens. Det utbildas helt enkelt inte tillräckligt många frisörer för att säkra tillgången.

Det är omöjligt att få tag på personal. Kan vi knäcka den nöten har vi kommit långt.

Här har pandemin bjudit ett extra motstånd. Restriktioner för att undvika smittspridning innebär att man håller nere antalet människor på salongen och praktikanter blir då de som får stryka på foten. Samtidigt är det omöjligt att utbilda sig till frisör utan att praktiskt stå och arbeta med kunder under handledares överinseende. I en bransch som redan hade svårt att rekrytera tappades nu hela årskullar av elever som inte kunde få sin praktik och fullfölja sin utbildning.

Med sin tradition av att prioritera utbildning tog syskonen saken i egna händer och började internutbilda traineer för att långsiktigt lösa den för tillväxten nödvändiga kompetensförsörjningen. ”Här får man inte tänka för kortsiktigt”, säger Gunilla.

Pandemin medförde att vi stängde ute för att skydda verksamheten. Samtidigt behöver vi nya in i branschen och då måste vi göra plats för att utbilda, annars slår det undan vår framtida försörjning.

»Medarbetarna får rak
och tydlig feedback.«



Fotograf: Christer Tille

EBV Plåt AB

Ort	Emmaboda, Emmaboda kommun
Grundat	1948. Köptes av familjen Peterson 2008 och såldes 2021.
Omsättning	35 mkr
Antal anställda	20
Verksamhet	Legoproduktion av komplexa plåtdetaljer
Dialogperson företaget	Madeleine Peterson, VD och ägare som lämnade 2021

Studenten som blev företagsägare

EBV Plåt startades 1948 som ett familjeföretag och ägdes av samma familj i tre generationer. Madeleine och hennes man Anders köpte företaget 2008. Det var då ett traditionellt legoföretag där enklare detaljer i små ordrar tillverkades.

Madeleine hade tidigare arbetat inom industrin, studerade sedan logistik och hade då en praktikplats på tio veckor på EBV Plåt. Innan examensarbetet var klart fick Madeleine anställning som platschef på EBV.

När Madeleine varit anställd som platschef i några månader frågade ägaren om hon ville köpa företaget. Hon trodde han skojade men han menade allvar. Madeleine och maken Anders pratade ihop sig och bestämde sig för att våga satsa – det här var en chans de aldrig skulle få igen. Sedan startade processen med värdering och lån. De kontaktade fyra banken. Två av dessa var intresserade och trodde på dem. Almi var till god hjälp under processen, med stöd och lån.

När Madeleine och hennes man tog över EBV Plåt i april 2008 hade företaget 6–7 anställda. De anställde fler och blev tolv personer. I november samma år slog lågkonjunkturen till med full kraft. Inga nya ordrar kom in och de fick säga upp fyra anställda. Banken jagade dem och läget var mycket kritiskt. De kunde betala räntor men under en period inte amorteringar. Tack vare envishet, samverkan med banker och förhandlande lyckades de klara sig igenom de svåra åren tills det vände 2010 och började gå bra igen.

En ny dipp, dock inte lika djup, kom 2013 men sedan dess har företaget gått bra, vuxit och utvecklats med fler medarbetare, högre omsättning och mer specialiserade och komplicerade legoarbeten. Idag finns EBV:s produkter i flera större sammanhang, till exempel speglar på Scandic Hotells toaletter och pulpeter vid receptioner på vårdcentraler, lasarett och biografer. EBV samarbetar med andra företag för att ”sy ihop” hela produkter med till exempel plåt och glas. Man vill gärna anställa ännu fler medarbetare, men upplever att det är svårt att hitta personer som är beredda på att ta ett eget utvecklingsansvar.

Att våga leda mot självständighet

Madeleine och Anders har under sin tid som företagsledare utvecklat medarbetarna till att bli mer självständiga, lösningsfokuserade och ansvarstagande. Medan Anders haft ansvar för marknad och inköp har Madeleine haft ansvar för medarbetarnas utveckling. Madeleine har medvetet arbetat med att så frön som får gro hos medarbetarna. Hon skapar större och större delaktighet för att öka ansvarstagandet, vilket gjort att också komplexiteten i produktionen har kunnat öka. Madeleine har insett att förändringsarbete måste få ta tid. ”Det gäller att kommunicera i god tid, så de hinner grunna lite på det som sagts”, säger hon. Medarbetarna får då tid att fundera, ställa frågor och själva komma med förslag.

Medvetet har personalen involverats i olika frågor, som exempelvis när de skulle installera en ny svetsrobot. När medarbetarna fick vara med från början blev det lättare att genomföra föränd-

ringar tillsammans med dem. Medarbetare skiljer sig dock mycket åt, vilket gör att Madeleine försöker anpassa sitt ledarskap. På en avdelning fanns det två personer som tog mycket ansvar genom att ta initiativ. De var som ”ler och långhalm”. Madeleine kunde släppa uppgifter till dessa båda med vetskap om att de utförde dem som önskat. På en annan avdelning gick det inte alls att göra på samma sätt. Där fick hon istället beordra övertid för att arbetet skulle bli slutfört.

Ett led i ledarskapet för Madeleine har varit att gå ”ronden” med sin kaffekopp varje dag för att höra och se hur allt fungerar angående produktion, mående och nya idéer. Detta har skapat en tillit mellan henne och medarbetarna. Hon tar löpande upp hur de trivs och om någon hellre vill göra något annat inom eller utanför företaget. Medarbetarna får rak och tydlig feedback. Madeleine räds inte att släppa taget om någon passar bättre i en annan roll. Hon tycker det kan vara bra med viss personalomsättning och att det är naturligt att vilja gå vidare om man inte trivs längre eller vill göra något annat. Några anställda har valt att startat egna företag som i sin tur samarbetar med EBV Plåt.

Säkra företaget när livet vänder

I mars 2019 upptäcktes bröstcancer hos Madeleine. Hon påbörjade strålbehandling. Tre månader senare upptäcktes cancer i magen och Madeleine hade nu två olika sorters cancer att kämpa med samtidigt. Det blev en kaosartad situation och en ny produktionschef anställdes för att klara den praktiska ledningen på företaget. Det visade sig vara ett lyckat drag som bidrog till att företaget kunnat fortsätta att utvecklas och växa.

Madeleine var helt sjukskriven i cirka sex månader och har sedan dess arbetat 50 procent. Hon är nu fri från cancer men biverkningarna av mediciner för att motverka återkomst gör att hon inte orkar så som hon gjorde förut. Tack vare förstärkningen i form av en kompetent produktionschef fungerar det bra ändå.

Madeleine och Anders fick nu mer tid att fundera igenom olika

alternativ för sig själva och för företagets framtid. Det ledde fram till att de år 2021 sålde företaget.

Att våga släppa taget

Innovation är enligt Madeleine nytänkande för förbättringar, att tänka annorlunda, hitta nya möjligheter och göra nya val. Förmågan att tänka om och göra nya val som företagsledare kan också användas utifrån en privat synvinkel. Den förmågan gjorde det möjligt för Madeleine att släppa taget och släppa in kompetensen från en ny produktionschef som kunde driva processen vidare.

Som småföretagare bygger man enligt Madeleine en stark identifikation med sitt eget företag och personliga livskriser stannar inte i det personliga, utan skapar också frågor kring företagets överlevnad och framtid.

Det är också en sån här tanke man bör ha med sig i sitt ledarskap, vem tar över efter mig eller vem är backup på mig? Och att man verkligen säkrar upp det innan det händer.

Variationen är grejen

Som företagsledare har man många ”kepsar” på sig enligt Madeleine. Det är sälj, människor, teknik, produktion, ekonomi med mera. Det är den här variationen som är ”grejen” med att hålla på.

Möjligheten att få påverka saker och ting, både inom och utom företaget, är också intressant. Till exempel har Madeleine engagerat sig i att för ungdomar visa upp vad industriarbete är för något idag. Många går nog enligt henne omkring med en skev bild. Industrin passar både för män och kvinnor idag.

En annan viktig fråga är att visa den samhällsnytta som företaget bidrar med, inte minst genom att anställa människor från lokalsamhället.

Växa genom maskiner

Tanken med företagets tillväxt har varit att växa lagom fort. Viktigt är att vara långt framme i den tekniska utvecklingen. Som ett litet företag kan de inte ligga längst fram, men så gott de går ska de vara i frontlinjen. De har till exempel bytt ut hela maskinparken på senare tid, investerat i ny teknik och satsat mycket på utbildning.

I Madeleines värld kräver tillväxt att man först investerar i maskiner. Sedan kommer orderarna och därefter anställer man människor – om det behövs. Man behöver dessutom hela tiden se över och förbättra processerna.

Beslut behöver vara faktabaserade. Hennes erfarenhet är att det krävs en plan. Den kommer självfallet att ändras på vägen och den innehåller många osäkerhetsfaktorer. Men det blir en riktning. Utifrån den planerade riktningen kan man sedan söka investeringsbidrag av olika slag.

Viktigast är dock att tro på det man gör och använda såväl magkänsla som fingertoppskänsla.

»När medarbetarna fick vara med från början blev det lättare att genomföra förändringar tillsammans med dem.«



tor

sökare

fredag 08.30-10.30
09.30-10.45
09.00-09.15
12.00-12.30

LÄNN
HÄR
FÖR

»Det finns en
gemensam anda,
ett Stranda-sätt
att tänka.«

Stranda AB

Ort	Ålem, Mönsterås kommun
Grundat	1988
Omsättning	22 mkr
Antal anställda	17
Verksamhet	Legotillverkning: skärande bearbetning, svetsning och montering.
Dialogperson företaget	Anna Isaksson, produktionschef, ägardotter och styrelseordförande

Fångad av hetluften

Stranda grundades 1988 av Annas pappa Sören Nilsson, en teknisk klurare som drivs av att skapa lösningar på komplexa tekniska utmaningar och pröva sig fram till fungerande metoder. Tillsammans med hustrun Eva, som skötte administration och produktionsansvar, drev han företaget Stranda AB som arbetar med legotillverkning där avancerad teknik används inom skärande bearbetning och svetsning. Anna jobbade under uppväxten då och då i företaget, som är beläget hemma på gården där hon växte upp. Hon byggde dock upp en annan framtid för sig själv och startade eget som guldsmed.

Då Eva 2014 drabbades av cancer lämnade Anna sin verksamhet som guldsmed och klev in i rollen som Evas ersättare i att hantera personalfrågor, produktionslogistik etc. Genom att kliva in och ta ansvaret för en så stor del av företagets drift hamnade Anna direkt i hetluften.

Jämfört med guldsmedsyrket var detta något helt annat, mer livfullt och dynamiskt. Hon trivdes i det rörliga, kreativa och aktiva och fick lust att se bolaget växa och utvecklas utifrån egna idéer. Det som först var tänkt som en tillfällig lösning blev permanent.

Eva är nu frisk och tillbaka i företaget och de tre leder Stranda tillsammans. Anna har vuxit in i rollen som ledare, identifierar sig med bolaget och ser sin framtid där.

Stor tilltro till medarbetarna

Mamma Evas ledarskap har kännetecknats av en sorts omhändertagande. Även om Anna också ser det som viktigt att ta hand om medarbetare så lägger hon också gärna problem i knät på dem. Hon förväntar sig ett gemensamt arbete kring att lösa problem.

Jag kan ju inte det de kan, jag behöver få deras kunskap också med in i lösningen för att vi ska bli bättre.

Innovation i företagets DNA

Såväl Anna som Sören är intresserade av att hitta sätt att utveckla produktion och logistik. Det starka innovationsdrivet i ledningen slår igenom i hela verksamheten, det finns en gemensam anda, ett Stranda-sätt att tänka.

Har vi inte löst det än har vi bara inte hittat rätt sätt, prova vidare.

Detta tänkesätt tillämpar det både på tekniska lösningar i produktionen och i sättet att leda och följa upp verksamheten.

Benägenheten att prova, utveckla och ta sig an svåra utmaningar, ställa om och hitta flexibla lösningar ställer krav på alla som arbetar i företaget. ”Vi är i ledningen ganska ofyrkantiga”, säger Anna, och även om hon ser behovet av att ha fullföljarna med i teamet så får det inte vara för rigida strukturer.

Hon vill gärna ha medarbetarna med i innovationsprocesser-

na, det är mer eller mindre en inbyggd förväntan. Redan i sitt sätt att introducera nya medarbetare och direkt förvänta sig att de är beredda att arbeta på flera olika stationer inom produktionen, förmedlar Stranda en tydlig förväntan på kreativitet, inlärningsvilja och flexibilitet. Därigenom präglar de sin grupp av medarbetare och om någon inte trivs och funkalar i Stranda-sättet att arbeta så märks det tidigt.

Med starkt eget innovationsdriv har det också blivit tydligt för Anna hur viktigt det är att medvetet ge utrymme för andras idéer. Med många egna idéer är det lätt att bli bromsande för andras. Dels har man kanske redan provat en hel del som känns nytt för någon annan, och då finns risken att man uttrycker sig på ett sätt som tar död på initiativ snabbt. Dels kan det egna idéflödet tendera att ta allt utrymme, och det finns då risk att man lyfter fram sina egna idéer i första hand. Som innovationsdrivande ledare gäller det att hålla sig själv tillbaka lite för att verkligen ge plats för flera.

Samverkan ger inspiration

Strandas ledning har på olika sätt sökt efter kunskap och inspiration från andra verksamheter i syfte att utveckla sitt företag. Till exempel medverkade Anna i projektet Ledarskap i Småland vid Linnéuniversitetet. Här deltog hon i en ledarutvecklingsgrupp med andra ledare och forskare. Det öppna formatet passade henne bra, de andra ledarnas exempel och forskarnas modeller fungerade som inspiration och bekräftelse och öppnade upp för att tänka vidare på egen hand.

Bland annat fick uttrycket "fade away" henne att se hur lätt det är att idéer inte blir till handling och att det gäller att "hålla i" för att fullfölja. För henne (och andra) som gärna kommer med nya idéer och experiment – som kanske inte alltid leder vidare – var detta en viktig tankeställare. Att ha ett namn och ett begrepp för detta gör det till något tydligt att bevaka och följa upp.

Anna tycker också att uttrycket 0,5-steg varit mycket användbart för dem, det vill säga att hitta små saker i vardagen som konti-

nuerligt driver utvecklingsarbetet framåt steg för steg.

Teorier och modeller från andra i all ära, men Stranda tar sällan till sig andras modeller rakt av. Istället försöker de hitta sin egen modell. Till exempel provade de Lean med hjälp av en extern konsult som var kunnig i det¹. Anna konstaterar dock att de behöver se det mer som inspiration än färdig modell för att det ska fungera för Stranda. Hon tycker Lean för fort blir en låst struktur, medan man på Stranda vill ha mer utrymme att pröva olika lösningar.

Företaget vill nu hitta sitt eget sätt att behålla Stranda-styrkan i att våga pröva sig fram, och kombinera det med metoder och verktyg från Lean. Anna siktar på att utveckla en egen Stranda-modell, influerad av Lean men stärkt av de teoriinspel kring ledarskap och innovation hon fått via projektet Ledarskap i Småland på Linnéuniversitetet.

¹ Lean är ett förhållningsätt till samt metoder och verktyg för att utveckla sitt företag. Baseras i mångt och mycket på det japanska företaget Toyota:s verksamhet (Liker, 2004).

»Som innovationsdrivande
ledare gäller det att hålla
sig själv tillbaka lite för att
verkligen ge plats för flera.«



»Som ledare lägger
Mats in utmaningar
i små portioner.«

Fotograf: Åsa Eriksson

Oscarssons möbel AB

Ort	Ruda, Högsby kommun
Grundat	1986, av Lennart Oscarsson
Omsättning	10 mkr
Antal anställda	11
Verksamhet	Design och produktion av möbler i trä och stål
Dialogperson företaget	Mats Eriksson, VD och delägare sedan 2020

Breddad kundbas ger stabilitet

Oscarssons möbel startades 1986 av Lennart Oscarsson. Han var och är också den som designar möblerna, som kan användas i såväl hemmiljö som kontor och offentlig miljö.

Företaget, med fabrik i Ruda, fick sitt genombrott när de blev leverantörer till en av landets stora detaljhandelskedjor inom möbler och omsättningen kraftigt ökade. Över tid blev denna kedja deras största kund och kom att stå för 60–70 procent av omsättningen. När kedjan sedan började skala ned i kvalitet för att pressa ner priserna så valde Oscarssons möbel att säga nej. Företaget tappade då en hel del i omsättning, men fyllde på med nya kunder och fick därmed en bredare kundbas. Detaljhandelskedjan står nu för 30 procent av omsättningen och denna bättre balans mellan olika återförsäljare och kundgrupper ger en stabilare bas.

År 2020 kom Mats och hans fru Åsa in som delägare i företaget. Åsa började som säljare i början av året och under sommaren 2020 kom även Mats in. Åsa har ett förflutet i möbelbranschen, som säl-

jare och tapetserare, medan Mats har ägnat hela sitt yrkesliv åt reklam och marknadsföring. I Oscarssons möbel hittade de ett nytt och gemensamt engagemang, något de letat efter en tid. Mats var trött på konsultrollen och såg det som en personlig utmaning att gå in i en ledande roll med ansvar för en hel verksamhet och tillsammans med personalen utveckla företaget. Åsa och Mats äger nu halva bolaget, grundaren Lennart – som ville trappa ner – har kvar 25 procent och hans brorson David har 25 procent. Tillsammans utgör de fyra ägarna även styrelse och ledningsgrupp. Lennart får fokusera på sin kärna, möbeldesign, medan Mats, Åsa och David driver utveckling, försäljning och produktion. De siktar nu på att aktivera och inspirera nuvarande säljkanaler samtidigt som de börjar förbereda för expansion i flera länder.

Vi tror att det ska gå att tillverka kvalitetsmöbler i Sverige fortfarande.

I sin externa kommunikation knyter de an till att företaget har rötterna i Småland. På sätt och vis går det att se en koppling mellan det småländska arvet och att produkterna har rena linjer, enkla former och är tillverkade i gedigna material, som exempelvis massivt trä.

Samtidigt knyter företaget självt ihop det småländska med såväl det svenska som det skandinaviska. Huvudpoängen är att betona att deras möbler är av hög kvalitet. På hemsidan skriver de att de använder ”material som blir vackrare med åren, precis som en småländsk skog”.¹

Produktkatalogen omfattar hatthyllor, skohyllor, soffbord, byråer och andra möbler som vanligtvis används i hallar eller betecknas som kompletteringsmöbler.

Småland ser sina småföretagare

För Mats, som tidigare drivit företag i Östergötland, blir det tydligt att det finns en skillnad i attityd till småföretagandet i Småland. Han upplever i kontakter med Almi, universitetet och andra runt

¹ <https://oscarssonsmobel.se/sv/produkter/> (Hämtad 2021-11-10)

företaget att det finns en annan respekt och förståelse för småföretagens vardag och verklighet här.

Rådgivare han möter har en genuin förståelse för just småföretagandets villkor, medan fokus runt Linköping kan ligga mer på storföretagen och start-ups runt universitetet. Här känner han att han blir sedd och får verktyg att vidareutveckla sitt företag utifrån dess förutsättningar. Företaget har deltagit i ett skuggstyrelseprojekt på Almi och ur både det och rådgivningen fått gott om material att arbeta med i sin egen företagsutveckling.²

Ägarskifte som grund för innovation

Där gamla strukturer utmanas och nya idéer kommer in skapas också en rörlighet som rätt använd kan ge goda bieffekter. När nya ägare och ledare kommer in i en verksamhet händer saker på många plan. Mats strävar efter att skapa rörelse hos medarbetarna genom att se den inre konflikten mellan att å ena sidan vilja vara i det lugna och välkända, å andra sidan vilja uppleva glädjen i att våga sig ut i det komplexa och få känna stoltheten över det egna arbetet växa.

Som ledare lägger Mats in utmaningar i små portioner, lanserar förändringar genom att under eftermiddagen prata om något som ska testas under kvällen och fråga ”om inte medarbetarna också vill vara med?” Ofta vill de då det, de kan sina maskiner och processer och vill se hur det kan fungera och så testas lösningen redan på eftermiddagen. Medarbetare kliver på så vis själva in i en större delaktighet som bygger på yrkesstolthet och hantverksskicklighet.

Genom ett målmedvetet arbete med att bygga yrkesstolthet hos medarbetarna vill Mats att fler och fler ska känna sig manade att stiga fram och bidra med sina idéer om förbättringar och nya sätt att göra saker på. Företagets tillväxt ska bygga på gemensamma ansträngningar för att hållbart och med arbetsglädje få ut mesta möjliga ur det dagliga arbetet. Att opposition naturligt kan uppstå vid

² Att delta i en skuggstyrelse innebär att tillsammans med andra företagsledare diskutera utmaningar som finns i respektive deltagares företag.

förändring i ett företag är man väl medveten om. Det finns en medvetenhet kring att alla kanske inte alltid vill att en förändring sker, men det är i så fall okej och bromsar inte processen. Några kan få vara kvar i det enkla och förutsägbara, medan de som hittar drivet och vill vara delaktiga får stöd i det.

Man får inte bli stående i produktionen

Företaget befinner sig sedan ägarbytet 2020 i en tydlig utvecklingsfas där man aktivt arbetar för att både behålla det bästa från det som varit och introducera nyheter. Ledningsgruppen har identifierat ett antal tydliga mål som fungerar som nyckelfaktorer. Man ser samtidigt att allt inte kan ske på en gång och går därför framåt i flera små steg, ofta parallella sådana, vilket gör att många eldar tänds samtidigt och innovativa processer får chans att uppstå. Det nya ledningsteamet där de aktivt bollar med varandra har satt igång en kreativ process där de på ett positivt sätt utmanar varandra och får företaget att växa.

Mats menar att det fokuserade strategiska ledarskapet har en betydande roll för företagets tillväxtmöjlighet. Som företagare hamnar man ofta i att alltid prioritera produktion och då är det lätt att bli stående ute i fabriken. De tillväxtskapande strategiska åtgärderna blir därmed inte gjorda och då lyckas man heller inte bättre än tidigare.

Man jobbar på och man producerar, och det är där som man tänker att det ska hända. Men det kan ju också handla om vilka strategier man jobbar utifrån och vilken koll man har på var man tjänar sina pengar.

»Några kan få vara kvar i
det enkla och förutsägbara,
medan de som hittar drivet
och vill vara delaktiga får
stöd i det.«

»Lite skav och olikhet
måste få finnas,«



EKS Mönsterås AB

Ort	Mönsterås, Mönsterås kommun
Grundat	2019
Omsättning	21 mkr
Antal anställda	8
Verksamhet	Teknisk fastighetsskötsel: ventilation, värme, kyla, styr- och reglersystem
Dialogperson företaget	Kim Sandeen, delägare och VD

Hjälpa kunder att spara energi och pengar

EKS Mönsterås är ett dotterbolag inom koncernen Energi & Klimat Service i Sverige AB. Det första bolaget (Energi & Klimat Service Sydost AB) startade år 2010 i Karlskrona, med tanken att samla all fastighetsteknisk kunskap på ett ställe. Därefter startades kontor i Mönsterås och Västervik. Nyligen öppnade de även kontor i Hultsfred, Kalmar och Växjö.

Medarbetare med bred kunskap inom fastighetsteknik – såsom ventilation, värme, kyla, styr- och reglersystem – samt konsultarbete skulle med samlad kompetens hjälpa kunder spara energi och pengar genom att se till att deras tekniska fastighetsinstallationer samverkar optimalt för ett väl fungerande inomhusklimat.

Kim, som arbetat i ventilationsbranschen sedan 2002, startade 2019 tillsammans med en kollega eget dotterbolag inom Energi & Klimat Service när företaget han var anställd i köptes upp och blev del av en större koncern. Han ville hellre arbeta i ett mindre, mer

familjärt bolag och tog nu chansen när han fick den.

Sedan starten 2019 har de rekryteringar som gjorts varit personer som tidigare arbetat för Kim eller övriga delägare och sökt sig till att fortsätta göra det, eller folk som de redan anställda rekommenderat.

Det måste få finnas lite drama

Kim går hela tiden och grunnar på hur saker ska bli bättre. Han släpper in medarbetarna, men kanske först när han själv har en ganska klar idé som de kan få förbättra. Han är medveten om att han ibland därmed kan tappa möjligheten att bredda perspektivet redan från start.

Kim beskriver sitt idé- och tankeflöde som en orkan som med åren stillnar ned till storm och i värsta fall blir till en stilla bris så småningom. Hans beskrivning av hur han arbetar med sig själv som ”innovativ person” kan också användas gentemot medarbetarna: För en del och i vissa stadier behöver orkanen kompletteras med struktur och förvaltande inslag för att idén ska orka igenom till faktiskt genomförande. För andra personer och i andra stadier kan man behöva gasa lite, tillföra det oväntade och stimulera ”annorlundatänket”, för att idéprocessen inte ska stelna till.

Kim tror starkt på att han själv och hans medarbetare behöver befinna sig i en lagom kombination av osäkerhet och mångfald. Man kan beskriva det som att befinna sig i komplexa situationer. Det får inte vara för enkelt, lugnt och tryggt. Han kastar ibland in saker för att få en reaktion. Det måste få finnas lite drama i organisationen och han tar ofta den rollen själv för att checka av så att folk är med och har en åsikt, inte bara jobbar för lönen.

De kallar mig lite för drama queen. Jag tror det måste finnas sånt i ett företag också, det är nästan lättare om jag är den personen som är lite drama queen. Då kan de andra spela lite på mig.

Kim ser det också som ett sätt att känna av hur gruppen som helhet mår och hur gruppdynamiken är – tål de att ifrågasättas, eller har

de boat in sig i enkla hörnan? Lite skav och olikhet måste få finnas, men blir det för mycket så stör det gruppens kreativitet.

Innovation som en cirkelrörelse

För Kim klingar ordet innovation av nytänk och teknik, medan han ser sig själv mer som en som jobbar med ständiga förbättringar. Han använder därför inte begreppet innovation, men ser det som en självklarhet att de aldrig får stå stilla – man måste alltid vara beredd att ifrågasätta sig själv och sina metoder. Den innovation han arbetar med är främst processinriktad: nya metoder och nya affärsmodeller. Kan man göra det här på smartare sätt? Vart är marknaden på väg?

Innovationsprocessen beskriver han som ett inledande bollande med många idéer där man i en cirkelrörelse växlar mellan faktainhämtande, funderande, viloperiod, nytt funderande. Till slut börjar en plan ta form, man väljer ut och börjar testköra en eller ett fåtal idéer, när man hittat formen lämnas det över till en förvaltare som uthålligt genomför.

Kim tänker sig att för att innovation ska ske måste någon ta tag i det, vara lite driven, våga tänka nytt och vara moderator i processen, det ser han som ledarens roll. Han skiljer på en vanlig ledare som leder sin grupp och gör sitt uppdrag och den innovativa ledaren som tänker nytt.

LPP kan vi ha – men inga BIP

För Kim är det viktigt att som ledare arbeta för att medarbetarna ska våga ifrågasätta och förbättra ledarens idéer. Om han ser ledaren som igångsättaren ser han medarbetarna som de som kan utmana, utveckla och förfina ledarens idéer och skjuta till egna.

Han arbetar mycket med att skjuta ut en idé, låta medarbetarna bära på den ett tag genom att säga ”jag vill ha svar om 2–3 veckor” och sedan plocka russen ur de inspel och idéer de kommer

med. På så sätt uppmuntrar han dem att tänka till kring det som ska förnyas samtidigt som han ramar in genom att komma med grundförutsättningarna.

Han vill involvera medarbetarna i alla beslut och rusta dem att själva kreativt kunna lösa problem på plats. I det arbetar han med två begrepp med sin personal. LPP (= löses på plats) är sådant man måste kunna hantera på egen hand. Förkortningen finns i de flesta uppdragsbeskrivningar eftersom alla detaljer kring en byggnad sällan finns med i ordern och medarbetaren måste lösa det som tillkommer av förutsättningar på plats. BIP (= beslut i panik) får däremot inte förekomma. Vet man inte vad man ska göra tar man hem frågan och bollar med flera så att en bra lösning växer fram.

Den största risken för en organisation som vill ha kreativa medarbetare är enligt Kim att idéer rinner ut i sanden och inte tas omhand.

Om man kastar ur sig nånting, man kommer med en jättebra idé, och det bara åker in i den där grå massan och sen får man inget tillbaka. Det tar otroligt mycket energi.

Man måste våga och orka förbättringsarbete hela tiden och sedan hålla ut. Den optimala organisationen har en mix av nytänkare och förvaltare för att ta god vara på det som växer fram.

Det här är bara ett jobb

Personalen är viktig för Kim. Han valde det lilla och familjära företagandet och det präglar också hans ledarstil – även om tillväxtambitionen är hög så får det inte gå ut över livet som helhet. ”Man vill göra något bra så man sover gott om natten.” Livet ska gå ihop för de anställda och jobbet får ibland anpassas runt familjen. VAB och annat är ok, bara man talar om vad som gäller.

Personalen går först. Produktionen, vi löser det! Är det bekymmer hemma och man behöver ta hand om det så gör man det. Det här är bara ett jobb, men familjen är en familj.

Framtiden

Vid tiden för vår dialog är målet en tillväxtresa där man räknar med att inom fem år ha 40–60 medarbetare och expandera till bland annat Kalmar och Hultsfred.¹ Det får inte gå för fort, så de tappar företagskänslan. Tanken är att nyanställa en person per kvartal. En ambition är att frigöra Kim själv från administrativa uppgifter, så han kan arbeta mer med teknisk utveckling.

Kim tänker en hel del kring rekrytering. Det gäller att hitta rätt personal, då felrekrytering kostar mycket pengar och framför allt tar mycket tid. Tyvärr finns det en hel del kandidater som inte når upp till den standard som Kim vill att hans personal ska ha. Framför allt saknar många arbetsmoral. De yngre är inte tillräckligt engagerade och självständiga. ”Det känns som om de tror de glider omkring på en räkmacka”, säger Kim. Det finns undantag, men de är få. I grunden är han djupt orolig inför framtiden.

»Om han ser ledaren som igångsättaren ser han medarbetarna som de som kan utmana, utveckla och förfina ledarens idéer och skjuta till egna.«

1 En kort tid efter vår dialog realiserades detta, med tillägget att verksamhet även startades i Växjö.



»Det gäller att få med
så många perspektiv
som möjligt och
bjuda in till
delaktighet.«

Machinery Scandinavia AB

Ort	Rosenfors, Hultsfreds kommun
Grundat	1956
Omsättning	32 mkr
Antal anställda	16
Verksamhet	Tillverkning av pelarborrmaskiner.
Dialogperson företaget	Ann-Louise Karlsson, ägare, ekonomi- och personalchef (sedan 2018)

100 år med svensktillverkade bormaskiner

I över 100 år har Machinery Scandinavia tillverkat kugghjulsdrivna pelarborrmaskiner. Nuvarande bolag registrerades 1956 och Ann-Louise med partner Magnus Gustavsson kom in 2018.

Idag är de världsledande inom tillverkning av bormaskiner och exporterar över hela världen, i Skandinavien ligger marknadsandelen på hela 80 procent. Vilken världsdel du än besöker så kan du hitta pelarborrmaskiner från den lilla bruksorten Rosenfors i Småland och man arbetar nu på att öka omsättningen genom att bredda försäljningen till ännu fler länder.

Uttrycket "Made in Sweden" används för att betona att produkterna är av hög kvalitet. Tillgänglighet och service är viktigt, något som illustreras av att företaget har en hemsida där det finns mycket och användbar information som kunderna kan ta del av. Där finns bland annat instruktionsfilmer för montering av fjädrar till bormaskinerna.

En multientreprenör ...

Ann-Louise läste till civilekonom efter att ha arbetat i många år. Hon ville utvecklas mer. Efter studierna tog hon en mer ledande roll i bolaget där hon fortfarande var anställd och snart tog de entreprenöriella dragen fart. Som anställd gjorde hon förvärv inom bolaget och såg därmed till att det växte. Så småningom fick hon chansen att ta över företaget tillsammans med en affärspartner. När det började rulla på fyllde de på med ett bolag till och utöver det har hon ett eget aktiebolag för ekonomitjänster.

Tillsammans med Magnus Gustavsson äger och driver hon också företaget Legoproduktion i Böta AB (beläget på orten Ruda, några mil ifrån Rosenfors). Det företaget sysslar med svetsning, montering och bearbetning i rostfritt stål.

Ann-Louise kan således beskrivas som en ”multientreprenör” i det att hon driver flera olika verksamheter.

... med starka känslor för bygden

Det är inte helt slumpartat att Ann-Louise driver verksamhet i området Högsby/Hultsfred. Hon är uppvuxen i Rosenfors och på gräsplanen utanför lokalerna spelade hon fotboll när hon var yngre. Hon säger sig ha sitt hjärta i området och de senaste åren har varit som att komma tillbaka till där hon växte upp som barn.

Jag känner verkligen starkt för bolagen, bygden och alla medarbetare.¹

Drivkraften i att vara en bra arbetsgivare

Ann-Louise bygger sina företags tillväxt mycket på ett involverande ledarskap där hon genom att få med sig medarbetarna skapar en hållbar grund för god kvalitet och lönsamhet. Hennes drivkraft

¹ <https://www.innehall.se/%EF%BB%BF%EF%BB%BFann-louise-foretagaren-som-satsar-vi-dare/> (Hämtad 2021-11-11)

ter är att skapa arbete på de orter där hon verkar och att utveckla verksamheterna.

Det är ett kämpande och det finns så mycket som man skulle vilja göra, men jag är nöjd så länge jag kan skapa arbetstillfällen.

Ann-Louise beskriver hur den övergripande processen i att bygga kulturen i verksamheterna har gemensamma drag med hur man genom att ta många små steg åstadkommer självgående team. Inledningsvis krävs tydlig inramning genom hög ledningsnära- ro och täta avstämningar och informationspunkter. Längre fram i processen blir verksamheten alltmer samlad runt det gemensamma målet och alla arbetar självständigt ditåt. Där tar det fart och verksamheterna blir kvalitets- och leveranssäkra genom personalens delaktighet och ansvar.

På en liten ort blir personalomsättningen ofta låg, det är då lätt att hamna i ett gemensamhetstänk där man gör som man alltid har gjort. Samtidigt kan det vara svårt att rekrytera nytt för att växa. För Ann-Louise blev rekrytering bland nysvenskar ett sätt att som ledare utmana status quo genom att plocka in det annorlunda och få dynamiska effekter av det. Visst fick man inledningsvis en lägre kunskapsnivå och språkförmåga hos de nyanställda, men de bidrog också med effektivitet och starkt driv och skapade rörelse i hela personalgruppen.

Snurrikt innan det blir bra

Förbättringsarbete beskriver hon som ett processarbete i en emellanåt ganska stökig process. Man måste sätta saker i rörelse.

Man provar sig fram i utvecklingsprocesser och testar olika sätt. Då kan man känna att oj, nu hittade jag på det här och det blev inte bra. Och då tänker man ibland: hur snurrikt ska dom egentligen tycka att det är när man först hittar på saker och sen tar tillbaka, för att det inte blev bra. Men det är ju precis så det måste vara när man utvecklas, det får vara lite rörigt. Blir det inte rätt så gör vi om.

Vägen mot ett mål är aldrig spikrak och dynamiken i processen påverkar vilka steg som är möjliga och när de kan tas. Man tar ett beslut, backar när det inte blir bra och tar ett nytt beslut. Ann-Louise arbetar mycket med förtroende i sitt ledarskap och använder ibland sig själv som exempel på att det får bli fel ibland, man måste våga pröva. Fel och misstag är en del av lärandet. Självklart måste allt hållas inom rimliga kostnader och risker, men det är ändå viktigt att våga lägga över ansvar i lagom portioner, följa upp och våga pröva något annat om första försöket inte blir som man tänkt.

Genom att backa och bryta ned processen i mindre delar hittar man rätt nivå för att växa in i ett ökat självständigt ansvarstagande. Ann-Louise arbetar aktivt med att involvera medarbetarna, dels genom samtal och omsorg och dels genom att sätta mål och lämna öppet för medarbetarna att själva utforma hur de bäst ska nå dem.

Egna tankar och andras

Hela grunden för Ann-Louises ledarskap är en vilja att lära, utvecklas och sedan tillämpa sina tankar för att få trivsel och lönsamhet. Hon ser på olika sätt till att få inspel till sina egna idéer och tankar. Hon arbetar tillsammans med sin affärspartner Magnus och bollar med honom, men ingår även i olika ägarkonstellationer och samarbeten och får en hel del intryck genom sina olika nätverk. Att ta in studenter i organisationen som i sin utbildning gör analyser ger ytterligare ett perspektiv.

Personalens delaktighet är en nyckelfaktor för att få till det klimat hon vill nå i sina företag. Med deras aktiva medverkan hittas bäst lösningarna som genererar kvalitet och leveranssäkerhet.

Ibland kan det bli att här sitter jag med mina siffror och vill ha det på ett sätt, men i verkligheten kanske det inte är möjligt.

Det gäller att få med så många perspektiv som möjligt och bjuda in till delaktighet. Ann-Louise arbetar med att ta in fyra medarbetare åt gången för inspel i planeringen. De blir en grupp och samtidigt är den tillräckligt liten för att alla ska höras.

»Ann-Louise arbetar aktivt med att involvera medarbetarna, dels genom samtal och omsorg och dels genom att sätta mål och lämna öppet för medarbetarna att själva utforma hur de bäst ska nå dem.«

»Optimalt vore om alla
hade mer eget driv.«



Dörr & Portbolaget i Vittaryd AB

Ort	Vittaryd, Ljungby kommun
Grundat	1944, av familjen Lindros. Köptes av familjen Ahlin 2007.
Omsättning	Ca 30 mkr
Antal anställda	23
Verksamhet	Tillverkning av dörrar och portar, främst entrédörrar av exklusivare slag, dörrar till trapphus och liknande
Dialogperson företaget	Johan Ahlin, VD och ägare

Med 70 år bakom sig

Vittaryd ligger några kilometer från Dörarp, platsen där hårdrocksgruppen Metallicas buss välte och deras basist Cliff Burton förolyckades. Det har gjort Dörarp känt i hela (hårdrocks-)världen. Enligt Wikipedia verkar Vittaryd däremot inte vara så känt. På ortens hemsida nämns tillverkning av avgassystem (Tenneco) och tillverkning av dörrar och portar: Dörr & Portbolaget i Vittaryd. Det sistnämnda företaget har huserat i Vittaryd i över 70 år.

År 2007 blev företaget till salu och familjen Ahlin beslutade sig för att köpa det. De två sönerna Johan och David började arbeta sig upp genom företaget för att lära känna det. Nu leder de företaget, med Johan som VD.

När företaget bildades på 1940-talet av familjen Lindros gjorde man allt inom snickerier, men redan i slutet av 1960-talet började man inrikta sig främst på dörrar och portar. Verksamheten förändra-

des sedan i flera omgångar. Familjen Lindros försvann ur bilden i slutet av 1960-talet och det kom in andra delägare. År 1977 gick företaget i konkurs. För att finansiera en omstart krävde banken ett breddat ägande. Fem delägare gick med i omstarten, varav en var Ingvar Karlsson som hade rollen som produktionschef. Efter några år tog Ingvar Karlsson över på egen hand. Kvar fanns 6–7 erfarna snickare. År 1984 brann fabriken. Det var ett hårt slag, men innebar samtidigt en möjlighet att modernisera fabriken och genomföra en satsning på ekdörrar.

I slutet av 1980-talet etablerade sig företaget på den tyska marknaden. Upprinnelsen var en semesterresa där Ingvar såg att det verkade finnas ett stort behov av företagets produkter. Vid den tiden fanns inom ramen för föreningen Lineum ett samarbete mellan 8–10 snickerifabriker i Småland. Där ingick ATAB-trappan som redan hade försäljning i Tyskland. Deras chef hjälpte till att sälja in föreningens medlemmar i Tyskland eftersom han kunde språket och kände väl till den tyska kulturen. Satsningen pågick i upp mot 15 år och lades ner då företaget hade tillräckligt att göra i Sverige.¹

Ett passande övertagande

När Ingvar Karlsson började bli till åren var hans barn inte intresserade av att ta över. Lars Ahlin, som hade arbetat på Trarydsfönster, hade haft en del kontakter med Ingvar och började se det som en möjlighet att få något eget. Det var dessutom passande för Lars barn. Sonen Johan var elektriker men hade stort intresse för trä. Han hade byggt sitt eget hus från grunden. Johans bror David var utbildad inom mekatronik. Det fanns därmed en ”matchning” mellan familjen och företaget som gjorde att ett övertagande blev naturligt.

¹ På Youtube finns en film med anledning av att företaget firade 70 år. <https://www.youtube.com/watch?v=3e36FIWRqjQ> (Hämtad 2022-07-25)

En slumrande potential som realiseras

När familjen Ahlin tog över fanns det många som hade arbetat länge inom företaget. Det fanns mycket erfarenhet. Rätt tidigt tyckte sig familjen dock se att det fanns en del ”fel” erfarenhet. En del saker gjordes på ett lite gammalmodigt sätt.

De nya ägarna kunde också uppfatta en trend bland kunderna där fler ville sticka ut jämfört med ”grannen”, till exempel med hjälp av en exklusiv dörr. De insåg att genom att bearbeta marknaden mer skulle de kunna öka omsättningen.

När de väl konstaterat att det fanns en slumrande potential i företaget bestämde de sig för att gå igenom allt: utveckla maskinparken, effektivisera processerna, satsa mer på försäljningsarbetet med mera.

Ett led i detta arbete var att delta i Produktionslyftet. Det innebar en 18 månader lång satsning på att utvärdera och utveckla företaget med stöd av externa konsulter.² Processen bidrog enligt Johan till mycket positivt. Till exempel trodde de först att de skulle behöva bygga ut för att kunna öka försäljningen till 25 mkr. Nu har de kapacitet att i samma lokaler omsätta upp till 45 mkr, tack vare en förändrad produktionsprocess.

Arbetet har givit resultat. Omsättningen var vid förvärvet 2007 cirka 17 mkr. År 2020 hade den ökat till drygt 30 mkr. Antalet anställda hade under samma tid ökat från 17 till 23.

De har också lyckats minska exempelvis PiA rejält och har även förbättrat leveransprecisionen.³

Att bygga ”inifrån”

Johan och David tog jobb ”på golvet” först, vilket väckte viss förvåning hos personalen – ”Ska inte ni sitta på kontoret?” Johan ville lära sig det praktiska arbetet och såg det också som ett sätt att få

2 Initiativtagare till Produktionslyftet var Teknikföretagen och IF Metall. Läs mer på www.prodaktionslyftet.se

3 PiA står för ”Produkter i Arbete”. Ofta vill man inte ha för många produkter i arbete, utan de ska bli färdiga snabbt.

respekt. Det gällde att visa att han förstod att det krävs mycket för att kunna tillverka företagets produkter.

Det är ett gediget, klassiskt hantverk det handlar om. Företaget vill göra fina produkter. För att lyckas med det är det viktigt att behålla känslan av hantverk i allt de gör och för att som ledare kunna utveckla detta krävs det att man lär sig och förstår varje moment. Kanske kan man uttrycka det som att bygga ”inifrån”.

Ett trögt förändringsarbete

Förändringsarbete har varit i fokus från början. Även om företaget fick hjälp genom Produktionslyftet så har det varit svårt att få med sig personalen. Det har uppstått flera konflikter och duster längs vägen.

Dessa problem bottnar i att medarbetarna inte trott på att det går att göra som ledningen vill. En idé som ledningen lade fram relativt nyligen var till exempel att personalen skulle kunna gå ner i arbetstid med bibehållen lön. För så vill Johan ha det. Lite mer fritid. Men det skulle aldrig gå, sa både personalen och Johans pappa.

Samtidigt har de under pandemin tvingats permittera och personalen har då fått testa på kortare arbetsdagar. Det har fungerat bra. Inte helt oväntat har det nämligen visat sig att det går att jobba lite smartare och mer effektivt. Personalen blev i och med pandemin så att säga lite tvingade att hitta andra lösningar och samarbeten. Till råga på allt blev man också lite mer effektiv när man jobbade färre timmar per dag. Permitteringen blev därmed en ögonöppnare för vissa.

Mer intresse från medarbetarna

Företaget har inte ekonomiskt utrymme att anställa en produktionsledare på heltid och Johan hinner inte riktigt arbeta med utvecklingsfrågor. Han måste hantera så många andra småsaker. Samtidigt säger han att medarbetarna i stort sett sköter produktionen själva numera. Tidigare hade han koll på alla ordernummer.

Det har han inte nu. Det löpande funkar, men när det uppstår frågor hamnar de ändå i hans knä.

En nyckelfaktor för att kunna utveckla företaget är ”mer intresse” från medarbetarnas sida. Det gäller dels att ta hand om vardagliga problem och hjälpas åt mer, dels att förbättra produkter och processer. Optimalt vore om alla hade mer eget driv.

Med det menar Johan att medarbetarna dels skulle kunna ta egna beslut i högre grad, dels skulle kunna engagera sig mer i utvecklingsarbetet – komma med egna förslag och sedan driva på arbetet med att realisera förslagen.

Ett led i att skapa ett starkare engagemang hos medarbetarna kan vara att göra dem mer insatta i företagets mål, tror Johan. Då skulle målen bli tydligare för medarbetarna och var och en skulle mer konkret kunna känna att man verkligen vill vara med på resan att nå dessa mål. Riktigt så långt har de dock inte kommit ännu.

”Jag kommer ju ändå sitta med dom jag känner”

Johan berättar om en idé han har om att bygga en trall för att kunna sitta och fika tillsammans. Alla skulle då kunna bjudas in att vara med i byggandet en stund. Kanske kunde man sedan grilla på eftermiddagen. Detta skulle vara ett sätt att lära känna varandra bättre och skapa mer gemenskap.

Men det är svårt. Han har tidigare föreslagit att de ska göra gemensamma aktiviteter för att lära känna varandra och då fått kommentarer av typen ”jag kommer ju ändå sitta med dom jag känner”.

Att ställa om till en organisation som involverar medarbetarna är en ibland långsam och tidskrävande process. Johan uttrycker viss frustration kring att det tar tid att få med sig personalen. Han upplever också en konflikt mellan att vilja ha med sig alla och kanske ändå behöva ”peka med hela handen” gentemot vissa. Det vill han inte. Han vill att de själva ska vilja.

Riktmärkena har i alla fall flyttats en bit

Vid tiden för vårt möte har de mycket att göra i företaget. Medarbetarna upplever stress: ”Vi ligger tre dagar efter.” Johan får påminna dem om att de för några år sedan låg flera veckor efter. Så det är egentligen förhållandevis lugnt. Det visar att de kommit en bit på väg, flyttat riktmärkena så att säga.

Generellt sett verkar det gälla hela företaget. De har förnyat det så pass mycket att det som tidigare ansågs som ett riktmärke inte längre är det. Ibland är det lätt att man glömmer bort hur mycket man ändå åstadkommit.

»Ett led i att skapa ett starkare engagemang hos medarbetarna kan vara att göra dem mer insatta i företagets mål, tror Johan.«

»Tillväxt genom fler
anställda kostar tid,
energi och pengar.«



Mindbite AB

Ort	Vimmerby, Vimmerby kommun
Grundat	2000
Omsättning	4 mkr
Antal anställda	4
Verksamhet	Webbyrå med kunder från småföretag till nationella aktörer
Dialogperson företaget	Marcus Alsér, VD, säljare och projektledare

I branschen sedan innan branschen fanns

Mindbite startades 2000 av två unga IT-intresserade killar. Planen var att jobba något år och sedan börja plugga men de var hungriga i en ny bransch, sprang på allt och lärde sig längs vägen. Efter drygt 20 år finns företaget fortfarande kvar och har utvecklats till en erfaren och stark leverantör i webb-branschen.

De första åren som företagare var skakiga, Marcus beskriver dem som ”fyra hundår”. Ibland tog de inte ut någon lön. Han har tidigare beskrivit det som att riktig företagare blir man inte förrän man inser att lön inte är något man får, utan något man måste tjäna ihop till.¹ Efter hand stabiliserades verksamheten.

Inledningsvis var mottot att ha kul och tjäna pengar. Det gäller fortfarande, men numera snarare i omvänd ordning; tjäna pengar och ha kul under tiden.

Utveckling och omvärldsbevakning har alltid varit i fokus.

¹ <https://www.dagensvimmerby.se/nyheter/naringsliv/e/3205/als-er-startade-eget-som-19-aring-forsta-fyra-aren-var-hundar/> (Hämtad 2021-11-11)

Under många år byggde de egna system och med tiden växte företaget till fem, sex anställda. Några mindre lyckade rekryteringar skapade dock mycket personalarbete och tungt extrajobb. I det läget övervägde de att sälja företaget men beslutade sig för att fortsätta. De backade ner till fyra anställda och fokuserade på lönsamhet, effektivitet och rätt kunder. En strategi som visat sig vara ett bra drag.

Trots att vi gått ner från sex personer 2019 till fyra personer 2020 så gjorde vi vårt bästa år någonsin, vi har funnits i 20 år ... vi gjorde omsättningsrekord och vinstrekord.

Affärsmodeller förändras

IT-branschen förändras hela tiden. Från att ha byggt egna system och jobbat med långa bindande kontrakt började Mindbites 2017 använda sig av open source-lösningar och har gått vidare på den vägen. Istället för tidsödande egna lösningar satsar de på att jobba smart i delade system och vinna kunder genom bra service utan inlåsnings. Det egna kunnandet används för teknisk fördjupning och att se lösningar på problem som kunderna inte alltid vet att de har, exempelvis automatiseringar som kan spara tid i återkommande moment.

Att hitta på saker är inte det svåra

Koll på det nya är en grundbult i Mindbites företagskultur. De har en kanal i Microsoft Teams för utveckling och omvärldsbevakning, där de lägger in sådant de får syn på under veckan som kan vara intressant. Omvärldsbevakning finns som en stående punkt på agendan för deras i veckomöten.

Mindbites vill hitta de enklare och effektivare lösningarna, därför är det viktigt för dem att hänga med i den tekniska utvecklingen och nyttja den på bästa sätt. Innovationsarbetet sker i regel i form av små förbättringssteg, dagliga mikrojusteringar.

Innovation är för Marcus när man ser något som går att göra enklare och hittar ett sätt att göra det. Men det är också viktigt att kunna sälja in idén, annars spelar det ingen roll att det blir bättre. Någon måste vilja ha det man hittat på och kunna tillämpa det, annars har det inget värde. Att hitta på saker är inte alltid det svåra, menar Marcus, man måste också komma ihåg sina nya idéer och få in dem i strukturen för att det ska kunna göra verklig skillnad.

I Marcus bransch blir det tydligt att företag som tänker igenom vad de vill uppnå, sätter en rutin och verkligen använder sig av de nya lösningarna får betydligt mycket mer nytta av dem än de som kommer på mängder med idéer men inte håller ut i tillämpningen.

Tillsammans är vi starkare

Marcus är en aktiv och engagerad nätverkare och beskriver hur han tillsammans med andra företagare och kommunen verkat för att stärka Vimmerby under pandemikrisen genom gemensamma lösningar i nätverket Vimmerby framåt.

Han har också engagerat sig i sin egen utveckling. Bland annat deltog han 2017 i en ledarutvecklingsgrupp arrangerad av Linnéuniversitetet, där dialoger med ledare från såväl privat som offentlig och ideell sektor gav erfarenhetsutbyte och spegling av det egna ledarskapet.

Marcus ser hos sig själv hur han framför allt på senare tid mognat som ledare och blivit mer inlyssnande. Tidigare drev han själv på mycket. Det drivet finns fortfarande kvar, men kompletteras nu med att lyssna in omgivningen mer och kanske hålla sig själv tillbaka ibland för att ge plats åt andras idéer.

Växa – utan att anställa fler

Marcus och hans kollegor har gjort ett aktivt val genom att ta en annan väg för tillväxt i bolaget än att växa genom att bli fler. Svårigheter att rekrytera är en av orsakerna till den strategin. Att lyckas med rekrytering handlar inte bara om företaget, utan även

om att staden Vimmerby måste vara attraktiv för människor att leva och bo i.

Tillväxt genom fler anställda kostar tid, energi och pengar. Resurser man just nu väljer att satsa på att utveckla sitt erbjudande, leverera med god kvalitet och konsolidera företaget.

Den som inte legat vaken om nätterna med ont i magen över löner som ska ut och pengar som inte finns ska inte uttala sig om tillväxt. Den dagen någon med egen småföretagarerfarenhet pratar om tillväxt, den dagen lyssnar jag.

Det strategiska valet i nuläget är således att växa utan att bli fler. Men hittar man rätt person att inkludera i teamet så finns det självfallet plats för fler.

»Att hitta på saker är inte alltid det svåra, menar Marcus, man måste också komma ihåg sina nya idéer och få in dem i strukturen för att det ska kunna göra verklig skillnad.«

»Medarbetarna ska
känna att de vill göra
allt för kunden.«



Clean 4 U Sweden AB

Ort	Älmhult, Älmhults kommun
Grundat	2012
Omsättning	Ca 7 mkr
Antal anställda	14
Verksamhet	Städ- och kringtjänster för hem och företag
Dialogperson företaget	Birsen Soysüren, VD

Det moderna städföretaget

Företaget startades av Birsen 2012. Hon valde att jobba som egenföretagare för att kunna dra nytta av sina kunskaper inom företags ekonomi. Städning var den enda branschen hon kunde satsa på utan startkapital.

Birsen hade en klar idé om att utveckla ett modernt städföretag som använder miljövänliga produkter, arbetar effektivt och bemöter sina kunder på ett personligt sätt. Samma år som företaget startades erhöll Birsen pris av Nyföretagarcentrum, bland annat med motiveringen att företaget hade ett utvecklat kvalitetstänk och tog ett stort miljöansvar redan från början.

Clean 4 U arbetar med bioteknisk teknik för rengöring, har varit aktiva i vidareutvecklingen av den tekniken och har idag ett patent pending på utvecklingen av att använda biotekniska produkter inom städning.

Birsen beskriver innovation som att ”tänka nytt”, ”se möjligheter” och ”göra förbättringar”, något som hon ser som en avgörande faktor för utveckling och framgång i företaget. Genom att ständigt försöka tänka nytt kring kundens behov har företagets utbud breddats. Birsen siktar i sitt företagande på bred organisk tillväxt och har sedan starten återinvesterat omsättningsökningar i att utveckla sitt tjänsteutbud. Utöver städning och rengöring erbjuder företaget idag även enklare hjälp med receptionsarbete, växter, mattor, kaffeautomater etc. Kunderna är främst företag i Älmhults kommun, men också privatpersoner. Till de sistnämnda är budskapet att företaget kan hjälpa till att spara tid och pengar.

Ekonomiskt har det varit kämpigt. I början lades en hel del pengar på bland annat certifiering och patentansökan. Därefter har verksamheten visat ett litet överskott de flesta åren, men det har varit en kamp att täcka de tidiga förlusterna. År 2022 är aktiekapitalet intakt och lönsamheten är nu på plats.

Förändrat ledarskap gav mer engagemang och förnyelse

Birsen ser det som en av sina viktigaste uppgifter som ledare att skapa energi ”i systemet”. Den energin omvandlas och förs vidare i företagskulturen. För henne handlar uppgiften som ledare mycket om att starta processer och sedan lämna över ansvaret till medarbetarna, att skapa en kultur som präglas av mottot ”vi vill göra kunden lycklig”.

I början var Birsen dock betydligt mer resultatinriktad och kontrollerande, tills det successivt gick upp för henne att det inte var en framkomlig väg. Hon fick inte medarbetarna med sig. Hon insåg att hon istället behövde vidga sin beteendepertoar, ganska grundligt, om hon skulle lyckas utveckla företaget. Det ledde till att hon utvecklade en relationell sida, fokuserade på medarbetarna som personer, gav ökat ansvar och släppte kontrollen över detaljer. En hjälp i denna utveckling var att hon deltog i en ledarutvecklingsgrupp som Linnéuniversitetet genomförde 2017–2018 i Älmhult.

Teorierna och diskussionerna med andra företagsledare där gav perspektiv och inspiration att komma vidare i utvecklandet av den egna ledarstilen.

Förändringarna i Birsens ledarskap gav goda effekter bland medarbetarna och ledde till en ökad tillväxt, företaget fick fler kunder, utökade utbudet av tjänster och kunde anställa fler medarbetare.

På allvar började Birsen nu intressera sig för att bygga en företagskultur där engagemanget mellan de anställda och henne präglas av samma välvilja och omhändertagande som man vill ge till kunderna.

När företagskulturen stärkts infördes ett nytt system som förklarade arbetet och gav ökat fokus på kärnverksamheten. Därmed minskade administrationen markant, kommunikationen förbättrades och personalkostnaderna minskade. Administrativ personal sades upp och stor vikt läggs idag istället på dem som verkligen gör jobbet, produktionspersonalen. Nu är företaget i ett läge där Birsen kan ge personalen de bästa anställningsvillkoren på marknaden, med extra förmåner såsom träningskort. Detta har lett till att mer kompetent personal söker sig till företaget och därmed förbättras företagets varumärke och avkastning.

Medarbetarna ska våga komma med idéer, ta egna initiativ och ge konkreta förslag till förbättringar. För Birsens del handlar det om att vara mer närvarande bland medarbetarna, kommunicera, vara engagerad i deras arbete och ställa frågor. Hon vill också lägga stor vikt vid hur hon själv kommunicerar. Det gäller att använda rätt ord.

Det är så viktigt att mottagaren uppfattar rätt.

Birsen betonar att medarbetarna får stor frihet och uppmuntras att komma med egna idéer, men att de också har skyldighet att kommunicera och bidra med positiv energi, både på arbetsplatsen och hos kunderna. De har också rätt att förvänta sig transparens, feedback, tydlig kommunikation och stöd av Birsen. Med självständiga

och ansvarstagande medarbetare skapas innovation utifrån kundernas behov.

En grundtanke som genomsyrar mycket i företaget är uttrycket ”Vi vill göra kunden lycklig”. Medarbetarna ska känna att de vill göra allt för kunden. För att de ska lyckas med det krävs nära och goda relationer med kunderna.

Utvecklingen i ledarstil sammanföll för Birsens del med hennes personliga utveckling och hon berättar att hon upplevde att det var i samband med dessa förändringar som innovationerna kom igång, företaget utvecklades och omsättningen ökade. Hennes känsla av ensamhet minskade också, hon blev mer delaktig och innesluten i en gemenskap på företaget, ett sammanhang som hon till stor del själv skapat.

Ambition att växa

Redan tidigt fanns en ambition att växa. Egentligen skulle det dock inte ske i form av själva städtjänsterna, utan genom att börja sälja den egenutvecklade rengöringsprodukten. Under 2018 diskuterades därför bland annat ett samgående med ett annat företag. Av olika anledningar avslutades det samarbetet, vilket medförde stora administrativa problem och kostnader.

På senare år har pandemin påverkat omsättning och resultat negativt, men företaget har nu återhämtat sig och växer i nära samarbete med kunderna. Målet är nu att fortsätta växa organiskt i små steg. För att det ska ske krävs fortsatta innovationer. Det gäller att alla hela tiden försöker tänka nytt, ser möjligheter och konkret genomför förbättringar. En nyckel här är organisationskulturen.

Presentationen av företaget Clean 4 U bygger på samtal som genomförts av organisationskonsult Anders Claesson, Joule Arbetslivsutveckling AB, verksam inom Centrum för ledarskap i Småland.

»Med självständiga och
ansvarstagande medarbetare
skapas innovation utifrån
kundernas behov.«



Susann Lothian, Mikael Heilmann, Britt Jonasson och Markus Börriesson.
Fotograf: Hanna Eklöf, Värnamo Nyheter

»Här framskymtar också lite av den småländska envisheten: de ska minsann visa att de kan klara detta tillsammans.«

MakerSquare AB

Karin Havemose, Johan Karlton och Joakim Netz

Ort	Gnosjö, Gnosjö kommun
Grundat	AB grundat 2020, sprunget ur ett projekt som startade 2018
Omsättning	AB ca 500 tkr, projektet ca 8 mkr
Antal anställda	4
Verksamhet	Samordnar företag inom specialistindustrier i Gnosjöregionen med produktägare såväl inom som utom Sverige, för att säkra svensk tillverkningsindustri.
Dialogperson företaget	Mikael Heilmann, VD

Fixa tillväxt tillsammans

MakerSquare startades 2018 som ett projekt med syfte att säkra tillverkningsindustrin i Gnosjöregionen. Några år senare startades också ett aktiebolag för att få större långsiktighet i arbetet. MakerSquare AB erbjuder tillverknings- och materialkunskap till företag som vill utveckla såväl sin produktion som sina produkter. Gnosjöregionen är ett av Sveriges industritätaste områden med tillverkande företag. Regionens kultur eller ”anda” kännetecknas av att be om hjälp, hjälpas åt, familjeföretagande och entreprenörernas engagemang i samhällets utveckling som helhet.

Det hela började på Gnosjö Automatsvarvning

Linda Fransson, VD för Gnosjö Automatsvarvning och dotter till grundarna av företaget, berättar:

När mamma och pappa började var de väldigt ödmjuka inför att de inte kunde allt så de bad om hjälp. Ett samarbete 1976 startade med att en kund som trodde mycket på dem ... skänkte maskinerna och kunden hjälpte till för han tyckte att i Boråstrakten kan man inte svarva någonting, ”så det får ni göra i Gnosjötrakten”. Det viktiga är att man inser det, att man blir bättre genom att be om hjälp när man inte kan. Så har vi alltid uppfotrats.

Detta med Gnosjöandan har samtidigt utmanats i takt med att det industriella ägandet förändrats. ”Det är inte jättemånga familjeföretag kvar i regionen utan många säljs och då finns inte den här andan kvar av hjälpsamhet, om bolaget styrs från USA eller Holland eller Tyskland. Finns inte samma tänk. Det måste vi värna om”, menar Solveig Fransson som tillsammans med sin man Olle Fransson grundade Gnosjö Automatsvarvning.

”Vi hade funderat länge på det där med att framtidssäkra vår egen verksamhet”, berättar Linda, ”men det gäller att omge sig med rätt personer.”

Injektion utifrån för innovation

En rad tillfälligheter – som en av Gnosjö Automatsvarvning anlitad reklambyrås omstrukturering, gemensamt hästintresse och samtal om viktiga framtidsfrågor – öppnade upp för ett samarbete med Mikael Heilmann. Han fick hösten 2017 uppdraget från Gnosjö Automatsvarvning att ta tag i problem kopplade till att framtidssäkra företagets verksamhet. I det arbetet växte en mer komplex bild fram; tillverkningsindustrin i Gnosjöregionen, oftast underleverantörer, har unika kunskaper om konstruktion, material och produktion och är bra på att utveckla och förbättra produkter. Samtidigt fastnar bygdens underleverantörer långt ner i näringskedjan. Mikael Heilmann berättar hur allt startade:

Hur ser vi till att produktion stannar i Sverige? Det vi kom fram till var ju egentligen att komma närmre konstruktörer och designers och för att göra det nånstans så måste vi ju börja. Vi tänkte att vi inte kan fixa det här själva. Så hösten 2018 bjöd vi in VD:n för Stiftelsen Sveriges Industridesign (SVID), två industridesigners och en person ifrån Gnosjö Automatsvarvning AB till ett innovationsrace. Där och då föddes embryot till det vi idag kallar för MakerSquare.

Resultatet blev ett erbjudande där MakerSquare kommer in tidigt i produktionsprocessen, involverar studenter och kan påverka materialval, konstruktionsdetaljer och annat. Parallellt arbetar MakerSquare med nutida affärer för att säkerställa sin position i regionen.

One Stop Production – Made in Sweden

För att få produktägare att lägga produktion i regionen och för att kunna locka nya (och gamla) företag från andra delar av Sverige eller världen krävdes att den tillverkande industrin i regionen blev mer välkänd för sin kompetens och förmåga att hjälpa till. Ur detta utvecklades idén om en plats likt ett torg – MakerSquare – där produktägare, industridesigners och konstruktörer kan få expert-hjälp för att möta lämpliga producenter och materialexperter. Allt på samma plats: *One Stop Production*.

Mikael rekryterade ett projektteam om tre personer till MakerSquare. Medvetet valdes alla tre utifrån, berättar Mikael, eftersom externa ser kartan på ett annat sätt:

Vi är här för att förfina det som redan existerar, göra det lite smartare, lite bättre, och hur vi kan göra det tillsammans.

Detta blev grunden till företaget MakerSquare AB, en regional produktionspartner verksam nationellt och internationellt med att koppla ihop aktörer i nya relationer. Ett exempel är hur samarbetet med Konstfack i Stockholm har resulterat i studieresor där studenterna inom industridesign möter tillverkningsindu-

strin på golvet och kan bolla idéer på plats. Mikael benämner industridesigners som det ”föreskrivande ledet”, som vitaliserar industrin med nya produktidéer och nytänkande inom materialanvändning. MakerSquare är även kontaktlänk mellan Startup-företag från Science Park i Södertälje och tillverkningsindustrin i Gnosjöregionen.

En ägarmodell som enar bygden

MakerSquare AB ska stå på egna ben och tjäna pengar på sin verksamhet. För att tona ner Gnosjö Automatsvarvnings roll utvecklades idén att MakerSquare ska vara ett fristående aktiebolag, där alla i regionen har rätt att gå in som aktieägare. En ägarmodell där man satsar på en andel, lika för alla. Grundplåten för att få igång verksamheten satsades av Olle och Solveig Fransson privat för att minska kopplingen till Gnosjö Automatsvarvning som (i april 2022) är en ägare bland tjugofem andra.

Det var egentligen så MakerSquare startade, att det här kan vi inte göra själva, det här måste vi göra i Gnosjöandans tecken.

Den demokratiska ägarmodellen med möjlighet till inflytande och ägarskap för alla som vill satsa blir därmed ett sätt att försöka ena bygden. Att få alla att känna att man kan vara med på lika villkor och att man tillsammans kan åstadkomma mer.

”Jag brinner för det, säger Mikael, ”att fixa grejerna som får folk att känna trygghet och säkerhet, att ’ja det känns bra, det här är en bra grej’. Det är en bra öppning för alla relationer.”

På jakt efter resurser

Ska vi lyckas med One Stop Production här i regionen på lång sikt måste vi få hit människor och resurser som kan bidra till utvecklingen, menar Mikael. Skapa förutsättningar för att man ska vilja bo här, jobba här och driva sitt företag här. Det handlar om att öka

regionens attraktionskraft på bred front, att synliggöra alla möjligheter som finns här nere: besöksnäring, skolor, natur, kopplingar till högskolan och offentlig service, allt som tillsammans ger en god livsmiljö.

Till exempel är ridsporten en stor verksamhet, det kan man bygga jättemycket på. Använda hästperspektivet för att locka fler till industri och teknik i regionen. Jobbar du på företag X får du en uppställningsbox för din häst.

En stor utmaning för MakerSquare är att skapa tillverkningskontrakt för nya produkter och samtidigt införliva regionens attraktionskraft som en möjliggörare för detta. I utmaningen att hitta entreprenöriella lösningar på regionala problem blev samverkan med akademien en väg fram, berättar Mikael.

Vi testar metoder och idéer som inte gjorts tidigare. I dialogen med forskarteamet på Tekniska Högskolan i Jönköping tvingas vi verbalisera och förklara det vi gör, till och med sätta namn på nya metoder som inte finns omskrivna någonstans.

Det småländska i förnyelsen?

För att få igång MakerSquare bad familjen Fransson Mikael om hjälp. Mikael hjälpte till. De kollegor han rekryterade har i sin tur bett såväl regionens entreprenörer som forskare om hjälp för att göra MakerSquare till en mötesplats där tillväxt fixas tillsammans – precis som bygden alltid har gjort. Här framskymtar också lite av den småländska envisheten: de ska minsann visa att de kan klara detta tillsammans.

Samtidigt finns det företag som förhåller sig skeptiska till initiativet. Mikaelns inställning är att man ändå måste våga utmana. Att vara likgiltig inför de svårigheter som företagen i regionen står inför är inget alternativ. Modet att gå en annan väg än den upp-trampade verkar viktigt.



Del 2.

Reflektioner kring förnyelse i småländska företag

I denna del fokuserar vi på två centrala teman som vuxit fram ur våra enskilda dialoger med de företagare som presenterats i del 1: *synen på tillväxt* och *medarbetarnas ansvar när det gäller förnyelsearbete*. Våra reflektioner bygger på två gruppdiskussioner kring just dessa båda teman, där fem av företagarna deltagit.

Två teman: tillväxt och medarbetares förnyelsearbete

I våra dialoger med ledare i småländska företag var det tidigt två teman som ”bubblade upp”: tillväxt (eller inte) samt medarbetares förnyelsearbete. Alla hade funderingar kring detta. Ibland var det ledarna som tog upp och resonerade kring dessa teman, ibland var det vi forskare som fann anledning att ta upp dem.

Att tillväxt dyker upp som ett tema är på ett sätt inte så överraskande. Ofta framhålls just tillväxt som ett naturligt och viktigt mål för små- och medelstora företag. Offentliga medel satsas för att främja realiserandet av företags tillväxt. Ofta åtföljs dessa satsningar av en förhoppning om att tillväxten ska leda till att fler kan anställas. Det är dock ingalunda någon självklarhet att det blir så. En företagsledare som ingått i projektet, men vars företag inte presenteras i denna bok, kommenterade att tillväxt som kräver att ny personal anställs kan ses som ett misslyckande. En förbättrad produktionsprocess bör tvärtom kunna leda till att tillväxt kan ske utan att mer personal krävs.

Det är inte heller överraskande att medarbetares förnyelsearbete kommer upp. I ett litet företag blir varje medarbetare betydelsefull. Dennes prestationer – bra eller mindre bra – påverkar tydligt verksamheten och kan vara orsaken till att lönsamhet uppstår, eller inte. Därför finns också medarbetarna hela tiden i fokus för ledarna. De har mer eller mindre ständigt ett ”öga” på medarbetarnas prestationer. Numera omfattar dessa prestationer även medarbetarnas förnyelsearbete. Det är dock inte alltid som medarbetaren delar ledarens önskan att alla ska engagera sig i förnyelsearbetet. Här uppstår ibland slitningar, för att inte säga konflikter.

Tema 1: Tillväxt – eller inte?

I dialogerna med ledarna i del 1 och i de uppföljande gruppdiskussionerna här i del 2 finns framtiden hela tiden närvarande. Ofta är det den omedelbara framtiden: Vad ska de göra härnäst? Vilka problem behöver de lösa? Det är inte lika vanligt att de självmant nämner långsiktsplaner eller visioner om var företaget ska vara om fem år. En möjlig slutsats är att tillväxt inte är så viktigt för dem.

Men vad är då viktigt? Vi frågade några av ledarna om det. Svaren överraskade.

Problemlösning och organisationsutveckling i fokus framför tillväxt

När vi samlade några av de personer vars företag presenteras i del 1 ställde vi frågan om vad som är anledningen till att de äger och driver företag. En gissning vi hade var att det antingen kunde handla om att "tjäna pengar" eller "utveckla produkter".

En första observation var att det inte var självklart för dem hur de skulle svara på den frågan. Om något, var de kanske överens om att det inte handlade om att tjäna pengar. Hos någon blev den en form av förstämning: "Ja du ... varför håller man på med den här skit-n", med följdcommentaren att hen flera gånger tänkt att hen skulle lägga av med företagandet. Det var så mycket problem och krångel och grejer. Framför allt med personalen. Men sedan kör man på ändå. Frågan är varför.

Madeleine på EBV Plåt:

Men, är det inte det vi är? Vi är problemlösare. När det inte funkar kan man bli arg, surna till och så, men sedan så börjar man leta lösningar och så löser det sig och så tänker man att äh, vi kör väl ett tag till.

Anna på Stranda kompletterade med att det handlade om att kunna påverka saker, få utlopp för egna idéer, och då blir det ibland en "röra" (eller ett "gegg", som det också uttrycktes som). Det roliga är egentligen att befinna sig i den här "röran".

Kim på EKS i Mönsterås AB fortsatte diskussionen genom att lyfta sin egen "dumhet" gällande att "man bara kör på". Det är den typen av person han själv är. Han går inte hem kl. 16, utan kör på tills det som ska lösas är löst.

• • •

Diskussionen om problemlösning tog oss lite med överraskning. Det är visserligen ett perspektiv på företagsledning som är bekant, men då främst som en beskrivning av vad företagsledning går ut på. Att problemlösning kan fungera som drivkraft var en ny "vinkel" och väckte också en ny fråga: Går företagandet ut på att utveckla produkter eller på att utveckla organisationen?

Johan på Dörr & Portbolaget (D & P) i Vittaryd AB svarade snabbt att det var det sistnämnda. Det är att utveckla processerna och människorna. Han vill gärna utveckla nya ledare som kan ta över ansvar för olika saker. Det är också när det blir svårt med de här sakerna som tvivlet om att fortsätta kommer. Mer om detta senare i diskussionen.

Madeleine lyfter att det är variationen som gör det intressant och som fått henne att vilja fortsätta. Men också att genom företaget både kunna bidra till och påverka samhället. Det förstnämnda uttrycks genom att de anställer lokala personer, det sistnämnda genom att de engagerar sig i olika frågor, tar emot elever från skolor med mera.

Även Kim betonar att det är "att få till" organisationen på ett bra sätt som är målet. Att folk har roligt, trivs och mår bra. Att det blir en verksamhet som han och medarbetarna kan vara stolta över.

• • •

Vi kan således formulera det som att problemlösning och organisationsutveckling är i fokus – inte tillväxt. Det betyder inte att tillväxt inte är intressant eller att de som företagsledare inte kan ”råka ut” för tillväxt.

Att ”råka ut för” tillväxt

Det finns en skillnad mellan de företag som uttalat vill växa – på något sätt – och de som egentligen inte är så intresserade av tillväxt, men som ändå när som helst kan ”råka ut för” det. Till exempel Carl-Magnus på Carl-Magnus Entreprenad AB (CMEAB) säger vid flera tillfällen att han är rätt nöjd med sin verksamhet. Han strävar inte efter tillväxt. Samtidigt säger han att det ändå kan bli så att han om några dagar har anställt två personer och tagit på sig nya uppdrag. Tillväxt är något som han då ”rårar ut” för. Det kan i sig vara helt okej, men det är i så fall inte en del av någon större plan eller strategi. Snarare handlar det om att han – ibland – väljer att fånga en uppdykande möjlighet. Mellanledet ”ibland” är viktigt, för det är inte alltid som den uppdykande möjligheten fångas upp. Ibland får den passera förbi, mer eller mindre obemärkt.

• • •

För att företagen ska kunna och vilja fånga en uppdykande möjlighet krävs antingen en existerande ledig kapacitet eller att de snabbt kan anskaffa nödvändiga resurser. Här handlar det dels om maskiner, dels om medarbetare.

Tillväxt börjar med maskiner ...

I klassisk företagsledning utgår vi ofta från att vi först ska undersöka om det finns efterfrågan på en viss produkt, därefter ordnar vi de resurser som behövs för att tillgodose behovet. I föregående avsnitt lärde vi oss dock att det finns andra sätt att tänka och agera.

Både Madeleine (EBV Plåt) och Anna (Stranda) har lärt sig att

tillväxt kommer genom att man vågar investera i nya maskiner. När väl kapacitet finns, så kommer ordena från kunderna. Om det sedan behövs så anställer man.

Då det kan ta tid att få maskiner på plats kan det framstå som logiskt att först skaffa dessa. Samtidigt innebär det ett risktagande som kan vara svårt att "räkna hem" på traditionellt vis. På sätt och vis får man således ignorera sådana kalkyler. Även om det enligt Madeleine behöver finnas någon form av plan om framtiden så handlar investeringsbeslut egentligen mest om magkänsla.

Personal då? Med en ny maskin på plats går det ofta att på kort sikt nyttja den med hjälp av befintlig personal. Det kan handla om övertid eller att planera om produktionen. Till viss del går det att "tänja" på den befintliga produktionen. På så sätt kan företaget komma igång med en ny produkt. När de märker att det tar fart kan fler medarbetare anställas.

Tillväxt medför ökad administration

Ett problem kring tillväxt som många ledare pratar om är att det medför mer administration. På kort sikt hamnar det arbetet på ledarna själva. Såväl Kim (EKS) som Carl-Magnus (CMEAB) tycker redan att de får ägna för mycket tid åt administration. Det är inte uppgifter de gillar eller är särskilt bra på heller.

Lösningen förefaller då vara att anställa någon som tar hand om administrativa uppgifter. "Problemet" är att det i sig kräver några miljoner i ökad omsättning, utan att det ger ökad lönsamhet. Som Carl-Magnus uttrycker det, ökad omsättning, ökad risk, men inte ökad vinst.

Detta sett på kort sikt. Självfallet kan det bli bra på längre sikt. Det går dock att ana att administrationsproblemet också är en del i att tillväxt för att tjäna mer pengar i sig inte är ett mål. Ska de växa behöver det vara av någon annan orsak. En sådan kan vara att de får möjlighet att anställa en person som de helt enkelt vill kunna anställa. En annan att det dyker upp ett jobb som är så pass intressant att man vill genomföra det trots att det kräver en utökad personalstyrka.

Att se över processerna som ett steg mot tillväxt

I de fall det finns en tillväxtvilja är en viktig aktivitet en översyn av befintliga processer. Det går att spara tid och utnyttja såväl maskiner som andra resurser bättre. På så sätt skapas möjlighet att producera mer och därmed växa. Johan (D & P) berättar att företagets deltagande i Produktionslyftet varit värdefullt. De upptäckte att de inte behövde bygga ut för att kunna öka produktionen.

Minskade kostnader är också en snabb väg till ökad lönsamhet. Dessutom framstod det för många av ledarna, i alla fall i början, som en relativt enkel sak att åstadkomma. I alla fall om man har medarbetare som är av ”rätta virket”.

Befintlig personal kan vara ett tillväxthinder

På en rak fråga om vad som kan hindra tillväxt svarar en av ledarna att det är befintlig personal. De vill inte. De kan inte. Han är mycket frustrerad över hur svårt det är att få med sig personalen på de förändringar som behöver göras för att kunna utveckla företaget. Vi återkommer till detta i Tema 2 – Medarbetares förnyelsearbete.

Rekryteringsproblem är ett tillväxthinder

I olika rapporter beskrivs en brist på kompetent arbetskraft.¹ Just problemet med att hitta lämplig arbetskraft anses vara det största tillväxthindret, vilket också bekräftas av flera av de ledare vi samtalat med.

Jag är djupt oroad inför framtiden.

Orden uttalas av Kim (EKS). Det blir starten på en lång diskussion mellan flera av företagsledarna, om rekrytering och framför allt då av yngre personer. Centralt är här inte att individerna saknar formell utbildning, men exakt vad som är problemet är lite svårt att

1 OECD Territorial reviews Småland-Blekinge, 2012; 2019; Småföretagsbarometern, 2021.

formulera för ledarna. De talar om en slags allmän okunskap om hur det fungerar i arbetslivet. Många förstår inte vad arbetsgivaren förväntar sig av en anställd. Omvänt kan man säga att det som potentiella medarbetare förväntar sig gällande arbetstider, arbetsuppgifter, ansvar etc. inte stämmer överens med vad som erbjuds av arbetsgivaren.

Vi får höra berättelser om personer som tackar nej till jobb när de måste börja kl. 8 trots att deras egen önskan var att börja kl. 9, och om personer som efter en vecka på en avdelning förväntar sig att få börja jobba på en annan avdelning – för inte ska väl hen jobba där hela tiden? Vi får också höra om oerfarna och osjälvständiga personer som kan växa och utvecklas oerhört mycket på kort tid, när de ges ansvar och omtanke, men som sedan abrupt slutar för att med nyvunnet självförtroende resa jorden runt. Flera återger situationer där ungas löneanspråk och tankar om att avancera i företaget är så orealistiska att de baxnar.

Ledarna uppvisar en blandning av ilska och uppgivenhet över dåliga attityder, bristande värderingar och otacksamhet. ”Fortsätter det så här, hur ska det då gå för företagen?” funderar de.

Undantag finns. Madeleine (EBV Plåt) är noga med att poängtera att det finns unga som är precis sådana de behöver. Men, de är svåra att hitta.

• • •

En annan diskussion handlar om de möjligheter som finns att anställa nyanlända. Här finns ofta en annan (ansedd som bättre) arbetsmoral. Många jobbar hårt och är tacksamma för att överhuvudtaget ha en anställning. Det utmanande här är istället att många som kommer från andra kulturer är ovana vid att de förväntas vara så självständiga i sitt arbete. I dialogerna ger våra intervjuade ledare uttryck för att de vill ha medarbetare som är självständiga. De ska kunna ta egna beslut och lösa problem som uppstår, ofta i samarbete med andra medarbetare. För en del med annan bakgrund är sådant ovant och svårt. De är vana vid att kunna gå till chefen som

då talar om vad och hur de ska göra.

En annan utmaning är att en del nyanlända har svårt med kvinnliga chefer. De är inte vana vid det, utan vill hellre vända sig till en man. Det kan således hända att de vänder sig till Annas pappa (på Stranda), med produktionsrelaterade frågor, istället för att fråga henne.

”Det tar tid att förändra detta”, konstaterar Anna.

• • •

När det gäller nyanlända uppstår det också ofta svårigheter med kommunikationen och språket. Ledarna behöver förklara mer, leta efter andra ord, ta hjälp av översättningar etc.

»Många som kommer från
andra kulturer är ovana
vid att de förväntas vara så
självständiga i sitt arbete.«

Reflektioner kring ”tillväxt som tillfällighet”

Hur kan vi förstå de intervjuade ledarnas resonemang kring tillväxt? Ett sätt är att vända sig till existerande forskning om just tillväxt. Nu är den så omfattande att det tyvärr är svårt att få en överblick.¹ Låt oss dock göra några nerslag och knyta dem till våra exempel i den här boken.

Historiskt har det funnits en uppfattning att den som startar ett företag har – eller borde ha – en tillväxtambition.² I läroböcker som används över hela världen framhålls ofta att tillväxt är ”spännande” och ”ett tecken på framgång”.³

Hos våra ledare finns inte denna självklara tillväxtambition. I detta avseende stämmer de bättre överens med de forskare som har ifrågasatt uppfattningen att denna ambition är självklar. Istället noteras att en del företag startas med syftet att företagaren ska försörja sig (nödvändighetsföretagande), medan andra företag startas för att någon identifierat en intressant affärsmöjlighet (möjlighetsbaserat företagande).⁴ Om företaget drivs av försörjningsmotiv så är tillväxt inget självändamål. Inte heller behöver den intressanta affärsmöjligheten i sig leda till att man vill växa. Carl-Magnus (CMEAB) framstår här som ett gott exempel på det sistnämnda. Han såg en affärsmöjlighet att starta sin verksamhet och sedan har det rullat på lite allt eftersom möjligheter dykt upp. Men han har fortfarande ingen tydlig ambition att växa.

1 Tunberg, 2017.

2 Bjerke, 2013.

3 Barringer & Ireland, 2019.

4 Holmquist & Lindmark, 2019.

Forskning visar också att det finns en hel del företag som är nöjda med den storlek de har i nuläget.⁵ Det är dock inte så att det alltid handlar om "nödvändighetsföretag". Företaget har kanske vuxit en del, men hamnar sedan i ett läge där det uppstår en viss förnöjsamhet. Det mesta flyter på bra, varför då krångla till det?

En intressant vinkel är att företag kan "tvingas" till tillväxt, trots att de egentligen inte vill växa. Så kan till exempel bli fallet om företagets kunder växer. Givet att kunderna behöver mer av företagets produkter och tjänster så uppstår frågan om man ska möta upp den ökande efterfrågan eller överlåta detta till en konkurrent. Att släppa in en konkurrent kan i förlängningen dock äventyra företagets existens. Följden av detta kan bli att vissa företag aldrig vågar säga nej till ökade beställningar från kunder, utan alltid har en förberedd plan för hur sådana situationer kan hanteras. Bland våra exempel kan vi se liknande tendenser, när kunder växer så följer man med. Stranda står exempelvis hos flera av sina kunder för 100 procent av inköpsbehovet av den produkt de levererar till dem. När de kundernas behov ökar måste Stranda följa med, om de ska kunna behålla sin unika leverantörsställning, eller utsätta sig för risken att en konkurrent kommer in och står för en del av leveranserna.

Det får aldrig stå stilla

Ett intressant fenomen som observerats i forskning är att företag köper in nya maskiner, anställer personal och besöker potentiella kunder utan att ha någon avsikt att växa.⁶ Det skapar dock en möjlighet att växa. Hos både EBV Plåt och Stranda ser vi samma resonemang. Maskiner först, sedan kan tillväxt ske.

En fråga är varför dessa tillväxtfrämjande aktiviteter genomförs, om nu inget uttalat motiv finns. En förklaring är att det som triggar snarare är aktiviteterna i sig än vilka möjliga effekter dessa kan ge. En ny, intressant och användbar maskin kan vara lockande att köpa. Teknisk utveckling kan helt enkelt skapa köplust, ungefär

⁵ Røjdalen, 2004.

⁶ Røjdalen, 2004.

som när nya tv-modeller lanseras på marknaden. Det skapas en positiv känsla när något nytt köps in. Det blir roligare på jobbet.

Ibland kan initiativet till inköpet komma från en medarbetare som tycker sig se vissa fördelar med att företaget investerar i nytt. Arbetet blir kanske lättare att utföra. En ny maskin kan således bidra positivt på något sätt. Att den också kan bidra till tillväxt, till exempel genom utökad kapacitet, är sekundärt. Maskininköpet kanske till och med ibland motiveras av att det skapar en bättre arbetssituation för den anställde som föreslog inköpet.

• • •

En del ledare uttrycker sig också som att om företaget inte köper in nya verktyg och maskiner så riskerar de att stagnera. Investeringar som skapar möjlighet till tillväxt görs därmed ibland för att undvika att tappa konkurrenskraft. Det tycks också finnas något i själva utvecklandet som driver. När företagarna talar om att stagnera finns risken att tappa konkurrenskraft med som en faktor, men att stagnera tycks dessutom i sig upplevas som ett hot.

Här får vi ledtrådar till företagarnas sätt att tänka kring sitt företagande. Det är något kring utvecklandet i sig som driver.

Förnyelse som mål i sig, inte som medel för tillväxt

Intresset för tillväxt tycks alltså finnas där, men för att förstå dess roll behöver vi vända på perspektivet. När tillväxt traditionellt är målet blir förnyelse ett medel, men i de företag vi möter är istället den ständiga förnyelsen, förbättringsarbetet och utvecklingen i sig det primära. Att "vara i geggan" – som handlar om att lösa problemen, utveckla metoderna, hitta nya sätt att göra saker på – är drivkraften. Förnyelsen i sig är målet. Tillväxt blir då en (möjligen) positiv bieffekt, ett medel som skapar resurser att fortsätta arbetet med att utveckla och förnya.

• • •

Medan fokus i tillväxtforskningen ofta handlar om att växa i omfattning (omsättning, antal anställda) framhåller en del forskare att med tillväxt kan vi också avse en utveckling (förbättring) av exempelvis produktionsmetoder, produkter och personal.⁷ En poäng är dock att om företag sysslar med sådan utveckling så kan det leda till fler affärer, och därmed till tillväxt även i traditionell mening.

Just detta fokus på att förbättra produktionsmetoderna är något som vi tycker oss känna igen från flera av de företag som presenteras i den här boken. Det finns en lust att skapa en smartare och smidigare produktionsprocess. Ökad smidighet i sig är motiverande. Frågan som driver dem i företagandet är inte primärt hur de ska få företaget att växa, utan snarare hur de i nästa steg kan utveckla och förnya det.

»När tillväxt traditionellt är
målet blir förnyelse ett medel,
men i de företag vi möter är
istället den ständiga förnyelsen,
förbättringsarbetet och
utvecklingen i sig det primära.«

7 Tunberg, 2017.



»Där man har sitt
intresse, där vill
man utveckla och
förändra.«



Tema 2: Medarbetares förnyelsearbete

Medarbetarna är mycket viktiga för de ledare vi pratat med. Det är i sig inte så konstigt. Ibland känns det dock som att de är *särskilt* viktiga i just dessa företag. En symbol för detta är att om det krisar så kan ledarna tänka sig att vara utan lön för att medarbetarna ska få ut sina löner. De ser det också som en självklarhet att som ledare ta hänsyn till att en medarbetare har en familjekris och låta hen vara hemma så länge som det behövs för att reda ut situationen.

En stor del av ledarnas tid går åt till personalärenden. Det handlar självfallet om många administrativa frågor. Här finns också utmaningar med den dagliga bemanningen, personal blir sjuka eller måste ta hand om sjuka barn. En av de mest intressanta utmaningarna handlar dock om att lyckas få med sig medarbetarna på utveckling, förändring och förnyelse.

En ansvarstagande medarbetare

En grundläggande idé som alla ledarna mer eller mindre tydligt ger uttryck för är att de vill att medarbetarna ska vara självständiga och ansvarstagande, men också villiga att samarbeta, tänka nytt och utveckla verksamheten.

Flexibilitet och förändringsförmåga är bärande i de här företagens strävan efter bästa erbjudande till kund. Det blir då naturligt att den kvaliteten också är eftersträvad i den viktigaste produktionsresursen – personalen. Det är ju personalen som ser till att arbetet verkligen blir gjort.

Kim (EKS) formulerar det som att för att det ska funka måste ledarna ”släppa ner” saker till medarbetarna. Delegera helt en-

kelt. En ledare kan inte springa omkring och lösa alla problem åt medarbetarna.

”Inbakat” i pratet om ansvarstagande tycks också ligga idén att den som tar ansvar gör nödvändiga förändringar och dessutom (självklart) bidrar till utveckling av såväl produkter som processer. Blir produktionsflödet bättre genom att medarbetaren byter plats i lokalerna så gör hen självfallet det. Ser medarbetaren bättre sätt att göra något på så testat hen dem.

En ansvarstagande person är också flexibel, vilket till exempel betyder att hen är beredd att hjälpa till på en annan avdelning om det skulle behövas.

• • •

Allt detta kräver att personalen engagerar sig. Inte alla gör det.

Alla tar inte ansvar

I Tema 1 nämnde vi kort att befintlig personal kan utgöra ett tillväxthinder. Självfallet gäller det inte alla medarbetare, men i lite för många fall vill inte medarbetarna det som ledarna själva vill. Det uppstår då en känsla av att inte komma framåt. Ledarna själva beskriver det ofta som att personalen inte tar ansvar.

Madeleine (EBV Plåt) ger ett exempel på hur det kan skilja sig radikalt mellan två avdelningar. På den ena avdelningen kan hon delegera och allting löser sig, på den andra måste hon vara där och detaljstyra.

För några av ledarna är det mycket frustrerande att det inte alltid fungerar att delegera. Medarbetarna är både det bästa och det sämsta med företaget. De hjälper ledarna att nå sina mål, men de kan också stå i vägen för ambitionerna.

Det som gör det lite extra svårt är att medarbetare kan säga att de håller med chefen och att det som behöver göras ska göras. I praktiken är det dock någon annan som ska göra det, inte medarbetaren själv.

En ledare berättar att vid löneförhandlingar är medarbetaren alltid "bäst". Då vill alla förändra, är flexibla och ansvarstagande. Men sedan ... då är det bättre att någon annan göra det, i alla fall först. Sedan kanske de kan hänga på.

Medarbetarna tycks säga en sak och göra en annan. Något tar emot när det gäller att ta ansvar.

Alla vill inte testa sina gränser

I samtalet med Mats Eriksson (Oscarssons möbler) framhåller han en bild som vi känner igen från flera företag. Många anställda har arbetat länge på företaget, vilket betyder att det finns stor erfarenhet och kompetens. Samtidigt har de anställda blivit väldigt inarbetade i vad och hur de gör saker och ting. Alla känner varandra sedan många år och rollerna är därför tydliga. De vet vad de är bra respektive dåliga på. Det är därför svårt att få medarbetarna att testa sina gränser.

Rädslan för det okända och nya

Hur kommer det sig då att vissa medarbetare inte tar ansvar och inte vill testa sina gränser? Här talar våra företagare mycket om rädsla av olika slag och att som ledare skapa trygghet. Madeleine (EBV Plåt) belyser hur medarbetarna ställer det okända nya mot det välbekanta där vanans makt är stor.

Jag tror de är rädda. Det är oklart för dem. Vad innebär förändringen för mig? De avvaktar. Vad händer? Hur blir det? Men då man får medarbetarna med sig på att vi gör det här tillsammans så släpper rädslan och engagemanget ökar.

En annan aspekt som lyfts är rädslan för att som medarbetare bli betraktad som okunnig eller motsträvig av chefen. Denna rädsla kan leda till att medarbetaren tenderar att hålla med chefen och i stunden svara som hen uppfattar att chefen vill. Men egentligen håller medarbetaren kanske inte alls med och agerar istället fortsatt

utifrån sina egna tankar och värderingar.

Även här lyfts trygghet som det man strävar efter. Kim (EKS) uttrycker det som en nyckel för att få ut det som eftersträvas. Det är som ledare inte helt lätt att hantera en situation där man lägger fram något som blir ifrågasatt, men det är samtidigt värdefullt att kunna ta in det medarbetare säger och ta med det i tankeprocessen. Därigenom byggs också den trygghet som är nödvändig för att få medarbetarna att känna sig bekväma med att våga ifrågasätta.

För annars, får man inte det, då kommer du aldrig ... du kommer gå miste om så mycket idéer och funderingar och innovationer. För att folk inte vågar öppna upp sig utan det tisslas och tasslas lite vid kaffebordet och sen när chefen kommer så säger man ingenting.

Våra företagare reflekterar även kring generationsskillnader. Å ena sidan upplevs yngre medarbetare ofta som mer orädda, förändringsbenägna och beredda att testa nytt. Å andra sidan upplevs de äldre stå för en högre arbetsmoral och är mer benägna att tillsammans med ledningen prioritera produktionen. En yrkesstolthet och en över tid uppbyggd känsla av delaktighet ger en lojalitet som kan saknas bland de yngre medarbetarna.

Det finns dock inga täta skott mellan yngre och äldre utan alla personlighetstyper finns i alla åldrar. Som en av våra ledare säger:

Vi har ju två stycken som är över 60 ..., de går till jobbet, gör det de ska, de vill inte utvecklas, de ska inte köpa någon ny maskin, inget ska ändras, det ska vara precis som det alltid har varit. Och sen har jag visserligen en ung kille som är ganska åt det hållet också. Det ska bara vara så.

Acceptera att vi är olika

En fråga vi ställde på gruppdiskussionerna var: Kan vi förvänta oss att alla ska vara förändringsbenägna?

Ledarna var överens om att det kan vi inte, i alla fall inte i varje sammanhang och situation. Människor är olika och drivs av olika saker.

På ett plan accepterar ledarna – och kan även se styrkor med – att alla inte är lika förändringsbenägna. När några håller emot tvingas nytänkarna att finslipa sina idéer och förnyelsen blir än vassare. Samtidigt är strävan ändå hela tiden engagerade medarbetare som vill vara med och utveckla.

Carl-Magnus (CMEAB) talar om att hitta passionen hos varje person. Vad trivs de med? Gillar de ansvar? Anna (Stranda) fyller på med att hon vill att alla medarbetare ska vilja gå till jobbet. Om det sedan är på grund av kamraterna, arbetet eller företaget är en annan sak. Hon tror att det går att få med sig alla till slut.

Alla är förändringsbenägna – men kanske inte här och nu

Ibland får man acceptera att medarbetarnas drivkraft främst läggs på andra håll. Johan (D & P) säger: ”Alla är förändringsbenägna, men kanske inte just här. Vi har flera som är engagerade i fritidsgrejer. Så de vill hem kl. 16 och hålla på med det.” Där man har sitt intresse, där vill man utveckla och förändra. Att få medarbetarna med sig och engagerade i ett större perspektiv kring verksamheten är därför en viktig strävan och hur det ska gå till är något som företagsledarna funderar mycket kring.

Att se skillnaderna i drivkraft men också i roll och motiv hjälper ledarna att hålla den egna drivkraften uppe. Mats (Oscarssons möbler) reflekterar kring om det egentligen är han som är den konstiga. Han tycker själv det är tråkigt att arbeta på det sätt som personalen just nu gör och vill därför förändra. Han tror starkt på att med ökad delaktighet och yrkesstolthet i produktionen kommer förändringsviljan att följa.

En ledare beskriver hur det hjälpt honom i ledarskapet att reflektera mer kring medarbetares olikheter – ”... har ändå hjälpt mig just förstå att vi kan vara olika. Förut tyckte jag bara de var dumma.” Förståelsen hjälper honom att sätta ihop teamen blandat och därmed få en större utväxling av de olika personligheterna, men också att själv förstå vad de kan behöva för att våga, vilja och kunna.

Involvering – en metod för att åstadkomma förändring

Förutom skillnader i drivkrafter lyfter ledarna också hur det egna tankeförsprånget påverkar. Som företagsledare sitter de med ett informationsförsprång och har umgåtts med planer på förändring länge innan dessa introduceras i organisationen. Företagarna beskriver olika tekniker för att överbrygga det, där det mesta kretsar kring kommunikationen.

Madeleine (EBV Plåt) beskriver hur hon involverar genom att räkna in tid att vänja sig vid tanken i planeringstiden:

Det handlar om att i god tid kommunicera, så de hinner grunna på det, vänja sig vid det.

Efter ett möte där en ny idé introducerats tar hon kontakt med de som kommit med frågor eller haft funderingar av något slag, de som visat något slags intresse – ”Då vet man att man har några som vill”.

Anna (Stranda) jobbar på liknande sätt och förbereder i god tid vid större förändringar. Själv har hon redan tänkt länge på förändringen när hon vill prata om den, men för medarbetarna är det nytt. Hon kommunicerar därför i en liknande process som hennes egen tankeprocess gått igenom. Lite vag information i början, en tanke, en idé. Efter hand kommuniceras den allt tydligare och när det börjar bli skarpt läge rita en gemensam tidslinje på whiteboarden för när olika delar ska hända. Anna jobbar mycket med 0,5-steg som en metod för att vänja medarbetarna vid nya saker.¹ Ibland involverar hon någon i gruppen lite extra i förändringstankarna, som då vet lite mer än övriga. Det ger henne någon ”på insidan” så att säga. ”Vi hade ett läge och då berättade jag för en person (X) ... Så när jag berättade det för övriga, så blev de övriga chockade, men X visste ju och kunde ställa frågor. Det blev bra.”

¹ 0,5-steg är en metod som föreslås för att kontinuerligt arbeta med förnyelsearbete på såväl kort som lång sikt. Anna deltog för några år sedan i en ledarutvecklingsgrupp där metoden presenterades för deltagarna. (Forslund, 2019)

Hur, när och vad som kommuniceras är strategiska val som ledarna försöker göra. Val som har sina utmaningar.

Kommunikation i en ny tid

Företagsledarna är överens om att kommunikationen är en ständig utmaning. Det är väldigt individuellt vad och hur medarbetarna vill ta till sig. Likaså byggs olika företagskulturer, var och en med sina informationskanaler. Någon skriver veckobrev, en annan har morgonmöten. En snabbriktig kommunikation är kännetecknande och avspeglar den vardag som företagen är verksamma i. Allt händer här och nu och rörelsen går mot snabbare kommunikationsvägar.

Nya kommunikationskanaler kommer in. På EKS använder de exempelvis Snapchat som en snabb nulägesinfo, både från ledning till medarbetare och mellan medarbetare för en gemensamhetsförståelse för vad som pågår i verksamhetens olika projekt.

Kim beskriver hur rörelsen mot snabbare kommunikation också förändrat medarbetarsamtalen på EKS. Förut hade de medarbetarsamtal i en timme en gång om året. Nu har de istället 15 minuter var sjätte vecka. De kortare men täta avstämningarna med personalen har tagit bort irritationsmoment. Man går inte omkring och samlar på sig saker och låter missnöje gro utan lyfter dem snabbare. Kim kan då också snabbare ge feedback på sådant de kommer överens om. Det ger ett högre engagemang och medarbetarna kommer vid samtalen oftare med utbildningsförslag och utvecklingsförslag att diskutera.

Belöningar som incitament till förändring

Går det att locka medarbetare till förändring och förnyelsearbete genom belöningar? Ja, ibland. För en del är det bara lönen som gäller men ofta används andra incitament. I en del fall efterfrågar medarbetare utbildning. Utmaningen för ledarna blir då att det måste vara utbildning som ger något tillbaka till företaget. Yttre belöningar kopplas ofta till verksamheten, exempelvis får innovativa

medarbetare tid och utrymme att utveckla sina metoder, eller budget att köpa in och testa verktyg.

Ledarna vi pratat med arbetar dock mer med inre belöningar, genom att verka för involvering, yrkesstolthet och vi-känsla. Den passion som ledarna själva känner för att utveckla verksamheten vill de gärna sprida och se reflekterad i sina medarbetare. Med den hårda konkurrens om arbetskraften som råder fyller den inre motivationen även det dubbla syftet att motivera arbetskraft att välja att stanna på just den här arbetsplatsen. Medarbetarna beskrivs ofta i vi-termer – ”Vi är som en familj”, ”Vi är ett team” – och ledarskapet syftar till att få med så många som möjligt att av egen vilja sträva mot samma mål och trivas i det.

När strävan inte går åt samma mål

Det finns dock en gräns. Om allt för mycket inte stämmer i grunden så går det inte att få alla med sig. Det kan vara fel attityd hos medarbetaren som gör att företagsledaren känner att det inte matchar. Ibland är det medarbetaren som säger upp sig för att hen tycker att något är fel. Johan (D & P) berättar att två anställda i hans företag sagt upp sig under den utvecklingsresa de gjort, med motivet att det inte längre var samma företag som förut.

Även om det kan vara positivt att medarbetare självmant slutar när strävan inte stämmer överens så handlar det nog egentligen om att det tagit för lång tid för dem att inse att de borde sluta. Eftersom de inte är förändringsbenägna så kanske de grunnat på det i flera år ...

Problem uppstår när medarbetare bromsar den utveckling som ledarna vill ha. Den slags mildare broms som uppstår då mindre förändringsbenägna medarbetare ifrågasätter och tvingar fram motiveringar och eftertanke kan bidra till helheten och bättre lösningar. Tvärbroms däremot, som beror på medarbetares ovilja att förändra, riskerar att få en förlamande effekt och dra energin och drivkraften ur såväl de medarbetare som redan är med på tåget som den ledare som vill driva utveckling. Det löser ledarna oftast genom att driva igenom utifrån egen övertygelse:

För det mesta så gör jag det jag vill göra ändå och så blir han lite sur och sedan släpper han det.

Visst finns det ”innovativa” medarbetare

Likaväl som det finns medarbetare som det krävs lite extra arbete för att få med på förändringståget så beskriver våra ledare att de har medarbetare som utmärker sig som mer innovativa än andra. De kommer med egna idéer och är också mer positivt inställda när ledningen kommer med nya idéer. Det här förstärks ofta av den respons som ledningen ger och blir en självgående process där båda parter genom positiv förstärkning främjar mer och fler initiativ och samtidigt uppmuntras av det utbyte som det ger.

Madeleine (EBV Plåt) beskriver hur hon tidigt plockar upp dessa medarbetare och deras åsikter när hon introducerar en förändringstanke. Det är de som tidigt visar intresse och kommer med frågorna som hjälper henne att se detaljerna klarare. Anna (Stranda) ser växelspelet mellan sig själv och dessa medarbetare tydligt:

Jag har ett par som ofta kommer med idéer men också är väldigt positiva när jag kommer med idéer ... då tänker jag att man främjar det, för de tänker att okej här har hon tänkt, då gör jag det som hon säger, och så provar vi det och sen så gör jag likadant mot dem.

Att både ha egna idéer och vara beredd att lyssna på vad andra kommer med blir en nyckel till att hålla fart i förändringsenergin. Flera av ledarna beskriver hur de med åren blivit alltmer inlyssnande och hur detta fått positiva effekter på medarbetarnas innovationsvilja.

Man får lyssna in och lära sig hur var och en tar till sig förändring och bygga vidare på det. (Carl-Magnus, CMEAB)

Det finns alltså innovativa medarbetare – men hur hittar man dem?

Att hitta rätt medarbetare vid rekrytering

När det gäller rekrytering svämmar HR-branschen över av tester av olika slag. Av de företagare vi pratat med är det dock bara några få som använt sig av tester. Istället försöker de att med muntliga frågor få fram om medarbetarna gillar press och stress eller inte och hur de tänker kring förändring och utveckling.

Ett problem som framför allt Johan (D & P) lyfter är att "alla" ju är förändringsbenägna när de tillfrågas på en anställningsintervju. Kim (EKS) har varit med om att göra tester på företag där han arbetat tidigare. Han är dock fundersam kring vilken betydelse testresultaten egentligen har.

Dörr & Portbolaget har skrivit en framtidsberättelse om företaget. Arbetssökande får läsa denna och sedan säga om det känns bra eller inte. Det har hänt att personer sagt att de inte vill vara med om det som står där och då har rekryteringen tidigt kunnat avbrytas, med en ömsesidig förståelse om att parterna inte är rätt för varandra.

• • •

Ledarna har bestämt sig – de vill någonstans. I tankarna kring rätt person finns en förväntan om att hitta de människor som vill vara aktivt med på den resan.

Inom HR uttrycks det här ofta i termer av att hitta vilja, driv och rätt attityd. I grunden handlar lyckad rekrytering om att hitta de sökande som vill åt samma håll, de som vill följa med på samma typ av resa och ta aktiv del i den. De ledare vi talat med hanterar samspelet mellan dem själva och medarbetarna genom att gasa och bromsa, både och behövs för en bekväm resa. En passagerare som "drar i nödbromsen" ryms däremot inte, då blir det för tungt.

Att orka köra på ändå ...

Med så stort fokus på att få alla med sig och det inbyggda motstånd som förändring ofta möter kan det upplevas som tungt att driva utvecklingsarbete.

Vi kommer liksom inte framåt. Personalen vill inte det jag vill. (Ledare)

Utvecklingen och byggandet är en drivkraft i sig. Den produkt företaget levererar är ofta mer av ett medel. Det är den som genererar pengarna som finansierar jobbskapandet och utvecklingsarbetet. Passionen ligger i att förverkliga det man tror på. Ansvar kan kännas överväldigande och emellanåt kommer tvivlet in.

Jag funderar på situationen ... är det någon idé? Men sedan kör jag väl på ändå. (Ledare)

Att reflektera tillsammans med andra blir viktigt för att se det som faktiskt uppnås. I stunden kan sikten skymmas av de problem som här och nu ska lösas, men med lite perspektiv kommer en annan vy. Madeleine (EBV Plåt) beskriver hur de har filmat sig själva vart tredje år. Att se de olika bilderna från verksamheten gör att hon får syn på vad som har hänt. På samma vis breddas bilden i gruppdiskussionerna och speglingen i varandra.

Johan berättar att när han tittar tillbaka på åren med Dörr & Portbolaget ”så ser jag att vi blir bättre hela tiden. Det blir vi. Men det tar lång tid”.

»I grunden handlar lyckad rekrytering om att hitta de sökande som vill åt samma håll, de som vill följa med på samma typ av resa och ta aktiv del i den.«



Reflektioner kring ”den ansvarstagande medarbetaren”

I våra samtal med ledare om medarbetarnas förnyelsearbete återkommer de ofta till ordet *ansvar*. Exakt vad som avses är inte helt klart. Det verkar som att uppfattningen är att den som tar ansvar också självklart bidrar till utveckling av produkter och processer. Relativt ofta knyts uttrycket ”att ta ansvar” till att vara *engagerad*. Medarbetare som är engagerade bryr sig om produkterna och tar därmed ett slags ansvar för att det ska bli hög kvalitet.

Vi märker dock också att resonemanget här gärna glider vidare till att medarbetarna ska vara *självständiga*, ha egen vilja och driv. De ska lösa problem på egen hand, komma med idéer, hjälpa till där det behövs osv. Ta ansvar alltså. Visa engagemang.

Våra företagsledare är inte unika. Liknande resonemang framkom i en nationell studie som Företagarna publicerade 2016 kring kompetensförsörjningsproblematik. I studien framstod medarbetares bristande attityd som det främsta hindret när det gäller att hitta rätt kompetens att rekrytera.¹ När den efterfrågade attityden skulle definieras beskrevs den som självgående, bra på samarbete och med ett intresse av att arbeta. Oberoende av bransch eller ortens storlek så är det dessa egenskaper som betonas.

På ytan kan det här framstå som självklart. Just därför bestämde vi oss för att inta en kritiskt utforskande blick på dessa idéer. Går det att gräva lite djupare kring dessa egenskaper och hur hänger de ihop?

Detta reflekterande kapitel är ett försök att pröva några tolk-

¹ Företagarna, 2016.

ningar av hur vi kan förstå det återkommande pratet om ansvar, självständighet och engagemang. Vi börjar med att via en förenklad modell identifiera fyra medarbetartyper.

Fyra medarbetartyper

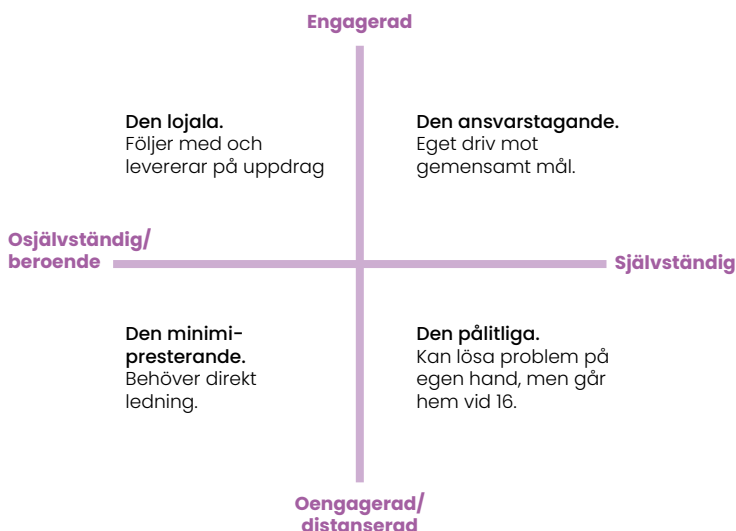
I vårt utforskande prövar vi först att kombinera två dimensioner: *självständighet* och *engagemang*. En person som inte visar hög självständighet kan vi benämna som osjälvständig. Hen är beroende av att "någon annan" talar om, visar vägen och så vidare. En person som inte visar högt engagemang kan betecknas som oengagerad. Nära till hands ligger att beskriva hen som distanserad från det som pågår i verksamheten. Genom att kombinera de två dimensionerna får vi en fyrfältsmatris (se figur 1):

Mycket förenklat kan vi då identifiera fyra medarbetartyper:

Den lojala medarbetaren är engagerad men osjälvständig. Hen följer med på det som ledarna vill åstadkomma och lägger gärna ner sin själ i arbetet. "Någon annan" behöver dock ofta tala om vad som ska göras och på vilket sätt. Ledarna uppskattar denna medarbetares lojalitet, men önskar större självständighet. En del som är vana vid auktoritära ledare kan placeras in i denna kategori. Här uppstår ibland en konflikt mellan förväntningarna på varandra, ledare och medarbetare.

Den pålitliga medarbetaren kan sitt arbete mycket väl och löser allehanda problem som dyker upp. I många avseenden är hen en "perfekt" medarbetare. Det negativa är att det verkar saknas det där engagemanget att ställa upp lite extra. Medarbetaren går hem när arbetsdagen är slut, inte senare. Istället hägrar olika fritidsaktiviteter, kanske driver personen en egen hobbyverksamhet hemma i sitt garage. Det är därför ett misstag att tro att medarbetaren helt saknar eget driv eller engagemang. Däremot så väljer hen att förlägga en del av detta utanför företaget.

Den minimipresterande medarbetaren gör så lite som möjligt. Hen vill helst inte ändra på något utan vill fortsätta utföra de arbetsuppgifter hen redan kan. Det behöver inte innebära ett dåligt utfört



Figur 1. Fyra medarbetartyper.

arbete. Däremot bidrar hen inte med något utöver just det som hen redan utför. Företagets framtidsvisioner och mål är förhållandevis ointressanta för denna medarbetare.

Den ansvarstagande medarbetaren kommer med förslag till förnyelse och kan ta egna initiativ till att realisera förslagen. Hen ställer självklart upp om det behöver arbetas extra. Det kan till och med hända att hen själv föreslår det som lösning på ett problem. Medarbetaren ansluter sig till företagets mål och visioner såväl känslomässigt som intellektuellt.

Tre av de fyra medarbetartyperna är acceptabla utifrån ledarnas synvinkel. Den minimipresterande medarbetaren uppfattas som inte acceptabel. Om möjligt vill de därför byta ut denna medarbetare mot en mer självständig och/eller engagerad person.

Den pålitliga medarbetaren uppskattas eftersom hen är självgående. Ledaren behöver inte ägna hen så mycket uppmärksamhet. Dock kan den pålitliga medarbetaren uppvisa ett motstånd mot

förnyelseförsök i olika former. Hen kan ha en annan idé till utveckling än vad ledaren föreslår. Ibland kan motstånd uppstå på grund av att förändringsarbetet kräver mer engagemang än vad denna medarbetare är beredd att lägga ner. Ledare vi samtalat med berättar om försök att involvera dessa medarbetare i syfte att locka dem till att engagera sig mer i företaget. Ofta löser det sig till slut. Det kan dock leda till att medarbetaren väljer att sluta. Ibland blir det också den bästa lösningen, såväl för medarbetaren som för ledaren.

Den lojala medarbetaren accepteras eftersom hen är lojal och gör ett bra jobb. Hen gör inte heller motstånd mot förnyelseförsök. Däremot är det egna initiativtagandet i förnyelsearbetet inte så högt. Detta fungerar som en form av naturlig "broms" som skapar utrymme för eftertanke och till och med omtag ibland.

För ledarna symboliserar den ansvarstagande medarbetaren vad som uppfattas som "rätt person". Här kombineras hög självständighet med högt engagemang. Ledarna känner att de får ett värdefullt utbyte av dessa personer.

• • •

Figuren med de fyra medarbetartyperna är ett försök att tydliggöra vad som menas med ledarnas prat om att medarbetarna ska ta mer ansvar. Enligt detta resonemang innebär ansvar att medarbetaren är såväl självständig som engagerad.

En observation vi gör är att ledare inte pratar så mycket om hur en ansvarstagande medarbetare "skapas", det vill säga vilka åtgärder man skulle kunna använda för att öka medarbetarnas engagemang och självständighet. Vid enstaka tillfällen berättas om försök till att involvera mer, bland annat genom att kalla till möten och ställa frågor till medarbetarna. Få av ledarna berättar om några systematiska utvärderingar av försök att åtgärda bristerna. Det landar mest i att "det är svårt".

En kritisk fundering är om det kan finnas en inbyggd motsättning i önskan om att en individ ska ha både egen vilja och ett starkt driv. Ska medarbetarna förverkliga någon annans idéer eller har de

faktiskt utrymme att komma med egna idéer som de kan driva och genomföra? Kanske handlar det egentligen om en förhållandevis begränsad självständighet, som att lösa vardagliga produktionsproblem, medan det i övrigt handlar om att realisera det som ledaren vill?

Vad innebär ansvar?

Begreppet *ansvar* rymmer flera olika betydelser.² Begreppet härrör bland annat från engelskans "answer", det vill säga "svara". Vi får då uttrycket "svara an". Det finns något eller någon som individen ska "svara an" mot. I företagets fall, vad är det egentligen som medarbetarna ska "svara an" mot?

Vi kan självfallet se anställningskontraktet som något juridiskt att "svara an" mot, att fullfölja. Men mer intressant är kanske företagets mål och visioner. Är det dessa som ledarna vill att medarbetarna ska "svara an" mot? Enligt ledarna förstår en ansvarstagande medarbetare att företagets mål och visioner är viktiga och gör det som krävs för att realisera dem. Flera ledare framhåller att man självklart ska jobba mot de gemensamma målen. Men, det verkar ligga något mer här, något djupare, kanske till och med en slags ideologisk grundtanke. Låt oss utveckla den i nästa avsnitt.

Den självklara ideologiska grundtanken

Med begreppet *ideologi* avses ofta idéer om de principer på vilka den politiska, sociala och ekonomiska samhällsordningen (skall) baseras.³ Antagandet är att vi alltid agerar utifrån en ideologi, oavsett om vi är medvetna om det eller inte. Det är inte alltid meningsfullt att försöka spåra de ideologiska grundtankar som ligger bakom ett agerande. Här ska vi dock göra ett försök för att se vart det leder oss.

Vår tes är att bakom pratet om ansvarstagande ligger inte bara

² Johansson, 1998.

³ Enteman, 1993.

idén om att företagets mål och visioner är viktiga. Den mer grundläggande och betydelsefulla tanken är istället att ansvarstagande sker för att "det är så man gör".

Här kan vi således spåra en princip på vilken den sociala och ekonomiska samhällsordningen baseras. En person *ska* engagera sig i sitt arbete och på ett självständigt vis lösa problem och bidra till utveckling av produkter och processer. Inte i första hand för att nå företagets mål och visioner, utan för att det är så en människa *ska* agera. Knutet till detta är att jobba på, trots motgångar. Man ställer upp och hjälper till, oavsett hur den formella arbetstiden eller arbetsfördelningen ser ut. Att brinna för och känslomässigt engagera sig i sitt arbete är inte något konstigt, utan tvärtom det självklara. Samhället *borde* alltid kännetecknas av sådant ansvarstagande.

I ideologin finns också ofta en självklarhet i att knyta an till det lokala och verka för "vi tillsammans." Ledare talar ofta i termer av att "vi är som en familj". Företaget ses som integrerat i orten och det ska finnas ett ömsesidigt utbyte mellan företaget och lokalsamhället. Yttre belöningar är inte viktiga. Att tillverka rejäla saker på ett gediget sätt är belöning nog. Det är dessa idealbilder som medarbetaren ska "svara an" mot.

Det är möjligen mot bakgrund av detta som vi lite mer på djupet kan förstå den besvikelse som några av ledarna ger uttryck för. När medarbetare inte uppvisar rätt sorts ansvarstagande så uppfattas det av ledarna som ett slags *ideologiskt svek*. Idealbilden av hur man *ska* agera förkastas av medarbetarna. Det är som om ledarna upplever sig avvísade av medarbetarna; "De tror inte på och känner inte för samma slags samhälle som jag gör." På detta sätt kan vi förstå varför ledare kan uppleva känslor av uppgivenhet, nedstämdhet och kanske till och med hopplöshet. Besvikelsen får en näst intill existentiell grundton.

Vi är fullt medvetna om att vi kanske går lite väl långt i våra funderingar här. En rimlig fråga är vilken användning vi har av resone-mangen. Ett möjligt svar är att det kan hjälpa oss att på ett nytt sätt förstå den besvikelse som ledare kan uppleva. Ett annat är att det kanske inte är rimligt att förvänta sig att alla delar ledarens ideologi.

Ett tredje svar är att det förmodligen är mycket svårt att på kort sikt lyckas förändra en annan persons ideologiska hållning.

Alternativet blir då att ompröva sina förväntningar på vad som är rimligt att åstadkomma. Kanske behöver ledarna se utmaningen som ideologisk, inte bara ”teknisk”. Med detta vill vi belysa att det förmodligen inte räcker att bjuda in till dialog kring förnyelse, prata om engagemang och efterfråga självständighet. Istället kanske ledare behöver prata om mer grundläggande frågor gällande livet i allmänhet och vårt samhälle i synnerhet. Härigenom kan de komma åt att så småningom prata om grundläggande värderingar och föreställningar. Några exempel på frågor att prata om: Hur resonerar medarbetarna kring livet? Hur ser de på vad ”ett gott liv” är? Vad är viktigt för dem? Vad är rätt väg att gå för att skapa ett ”bra samhälle”? Vad vill de få ut av sitt arbete? Hur hänger egentligen arbetsliv och privatliv ihop? Hur tänker medarbetare kring de som startar, äger och driver företag?

En berättelse att knyta an till

Hur ska då ledare som vill utveckla fler ansvarstagande medarbetare göra? En möjlighet är att verbalisera vad man som ledare står för, för sig själv och för medarbetarna. Att formulera för sig själv vad som är viktigt och vilka förväntningar som bakas in i uttrycket ”rätt attityd” vid rekrytering är exempelvis viktigt. Om idealbilden misstolkas av medarbetare kan de bli avvaktande (mindre ansvarstagande), vilket i sin tur blir en besvikelse för ledaren.

Det uttalade ”för det är så man gör på vårt företag” behöver uttryckas och bli synligt för medarbetarna. När medarbetare inte uppfattas göra ”som man bör göra” och besvikelsen stiger i företagsledaren är det egentligen att se som ett tecken på att man inte är överens om grundberättelsen.

I de fall det finns en uttryckt grundberättelse, och båda parter ser att här är vi inte överens, är det enklare att avbryta och konstatera att matchningen mellan individen och verksamheten i den form den har inte stämmer. Då kan båda gå mer eller mindre

nöjda ur situationen ändå. Ett exempel på detta är rekryteringen hos Johan (D & P) som avbröts när den potentiella medarbetaren kände att företagets framtidsberättelse inte var den sökandes framtidsberättelse.

I de fall där ledarna lyckas kommunicera sin berättelse så att medarbetarna känner igen sig och kan göra den till en gemensam berättelse kan de anställda också självständigt knyta an till den känslomässigt och verka för förverkligandet av den. Och därmed också agera som den ansvarstagande medarbetaren.

»En kritisk fundering är om det kan finnas en inbyggd motsättning i önskan om att en individ ska ha både egen vilja och ett starkt driv.«

Att inte sträva efter det man vill ha – och just därför få det

En central slutsats från studierna av våra företag är att det som driver företagsledarna inte primärt är hur de ska få företaget att växa, utan hur de kan utveckla och förnya det.

I den målsättningen blir medarbetarna avgörande, det är i samverkan med dem som utvecklingsarbetet sker. När förnyelse är målet kan medarbetare och företagare gemensamt ansluta sig till det och var och en från sitt håll verka i den riktningen. Tillväxtmål i form av ökad försäljning eller fler anställda är inte så relevanta för medarbetarna. Nyttan är otydlig. Den kan möjligen falla ut i form av ökade löner eller bonus i slutet av året. Sådana utfall verkar dock inte vara någon tydlig drivkraft för vare sig medarbetare eller ledning. Däremot ger en bättre maskin eller nya verktyg något direkt användbart i vardagen.

Väl medvetna om att alla medarbetare inte är så engagerade eller självständiga, kan vi ändå konstatera att det småskaliga förnyelsearbetet i vardagen kan "lirka fram" utveckling och i förlängningen – eventuellt – tillväxt. Kanske kan vi till och med se det som att det i (en del) småländska företag finns ett slags "tyst kontrakt" mellan ledning och medarbetare om att målet *inte* är tillväxt, utan att skapa så bra produkter som möjligt. Det motiverar i sin tur att man "skruvar upp" produktionsprocessen genom olika förnyelseaktiviteter. Eventuella tillväxtmål talar man dock inte så mycket om, eller inte alls.

Ett uttryck för detta är att i flera av våra studerade företag finns det inga siffror på hur mycket man siktar på att omsätta om 3–5 år.

Ett spekulativt resonemang är att om det fanns en uttalad tillväxtambition skulle det uppstå ett mer tydligt behov av att "få med sig medarbetarna". Då skulle det bli svårare för ledaren att förlika sig med det (ofta) långsamma förnyelsearbetet. Medarbetarnas motstånd mot förändring skulle förmodligen också upplevas som mer problematiskt än i de fall där tillväxtambitionen inte är uttalad.

En paradoxal slutsats är att det kanske till och med är lättare att åstadkomma tillväxt om man inte strävar efter den. För vissa låter det kanske lite konstigt och annorlunda. Men, å andra sidan, kanske är det lite annorlunda och konstiga en av framgångsfaktorerna för småländska företag?

»Kanske kan vi till och med se det som att det i (en del) småländska företag finns ett slags 'tyst kontrakt' mellan ledning och medarbetare om att målet inte är tillväxt, utan att skapa så bra produkter som möjligt.«



Del 3.

Entreprenörskapets många vägar – fyra exempel på socio-ekologisk omställning

I denna del presenterar vi några förnyelseförsök som handlar om socio-ekologisk omställning på den småländska och öländska landsbygden. Här är det själva initiativet till omställning som står i centrum och som utgör förnyelsen. Initiativen är olika till sin karaktär, har kommit olika långt och omfattar olika aktörer. Alla kan dock sägas representera en form av entreprenörskap som blivit alltmer aktuell och som kan ta många olika vägar.

Entreprenörskap för socio-ekologisk omställning på landsbygden

Marina Jogmark, Mathias Karlsson, Joacim Rosenlund och Malin Tillmar

Vi lever i en tid där en mängd samhällsutmaningar kräver vårt engagemang och vår kraft. Dagligen möts vi av nyheter som bland annat visar eskalerande klimatförändringar, ökade socio-ekonomiska klyftor samt en kamp mot avfolkning och sämre livsvillkor på landsbygden.

Den svenske professorn Johan Rockström är en av många forskare som har höjt sin röst och påpekat att vi snarast måste förändra vårt sätt att leva och tänka om kring hur vi organiserar våra ekonomier och samhällen. Han betonar att det krävs en stor global *omställning* där framtida aktiviteter bör anpassas bättre till planetens ekologiska begränsningar och att det bör tas större hänsyn till det lokala sammanhanget.¹ Insikten om att flera av planetens ekologiska begränsningar håller på att överskridas förändrar även spelreglerna för idén om oändlig ekonomisk tillväxt som det givna och enda målet för våra ekonomier och samhällen.²

Redan för 25 år sedan började samhällsmålet ekonomisk tillväxt utmanas av forskare då begreppet ”triple-bottom-line” lanserades.³ Poängen var att företagare och entreprenörer inte bara skulle fokusera på och redovisa sitt ekonomiska resultat, utan också visa på verksamheternas sociala och ekologiska påverkan. Sedan dess har

1 Rockström, 2015.

2 Olsson m. fl., 2017.

3 Elkington, 1998.

mycket hänt och idag är det fler och fler företag, till och med hela nationer, som snarare pratar om hållbarhet än ekonomisk tillväxt när de diskuterar sina organisationers visioner. Dessutom har FN inlett en global kamp för hållbar utveckling genom sitt program "Agenda 2030".

För att nå den globala omställning som Rockström med flera har i åtanke krävs bland annat en ny våg av innovationer, kreativitet och företagsamhet. Aktiviteter som vi sedan länge associerar med fenomenet entreprenörskap.

Historiskt har entreprenörskap främst diskuterats utifrån ett ekonomiskt perspektiv där fokus har legat på individen, företagande och affärsskapande. Men på senare år har synen på entreprenörskap breddats och idag pratas det också om samhällsentreprenörer, kulturentreprenörer, ekoprenörer och så vidare. Med andra ord ser vi ett ökat intresse för människor och organisationer som agerar kreativt och innovativt i vitt skilda miljöer och sammanhang.

Som en följd av det här har entreprenörskapets roll för hållbar utveckling blivit mer uppmärksammas inom flera olika forskningsfält.⁴ En del av dessa forskare försöker sprida hopp och hitta ljuspunkter genom att lyfta fram hur lokala entreprenöriella initiativ runt om i världen har tagit sig an diverse samhällsutmaningar, även om de flesta sådana initiativ ännu är okända.⁵ Här i bokens del 3 kommer vi att lyfta fram fyra lokala entreprenöriella initiativ: *Nätverk Sydöland*, *Mötesplats Häradsbäck*, *Gröna lantbrukare* och *Smart Village*. Det som dessa initiativ har gemensamt är att de alla strävar efter att bidra till socio-ekologisk omställning på landsbygden, på ett eller annat vis.

Ett av våra mål med att berätta om dessa initiativ är att öka förståelsen kring vilka värderingar som guidar de ovannämnda fallen, vilka avvägningar som görs mellan olika sociala, ekologiska och ekonomiska mål samt vilka organisatoriska utmaningar som uppstår i den här typen av entreprenörskap. I den framväxande forskningen om entreprenörskap och hållbarhet diskuteras behovet av

4 Gibson-Graham, 2008; Calás m.fl., 2018; Vlasov m.fl., 2018.

5 Bennett m.fl., 2016.

öppenhet för nya entreprenöriella organisatoriska lösningar och att våga prova en mångfald av ekonomiska modeller.⁶ En bärande tanke är att nytänkande, innovationer och kreativitet ska kunna hjälpa entreprenörer att kombinera ekonomiska, sociala och ekologiska mål och värderingar. I praktiken är det dock vanligt att ekonomiska, sociala och ekologiska mål och värderingar kommer i konflikt med varandra.⁷ För tillfället finns det otillräckligt med kunskap om vilka värderingar som styr entreprenöriella initiativ som strävar efter hållbarhet samt hur dessa värderingar påverkar varandra.

Som forskare vid Linnéuniversitetet i Kalmar och Växjö har vi valt att ”gräva där vi står”. De fyra exempel vi beskriver handlar därför om entreprenöriella initiativ på den småländska och öländska landsbygden. Ett annat mål med denna del av boken blir därmed att bidra empiriskt, eftersom landsbygdens roll ofta kommer i skymundan i frågor om entreprenörskap och hållbarhet. I forskningsdebatten har det hittills varit stort fokus på städerna, där man föreställer sig att den hållbara utvecklingen ska ske.⁸ Landsbygden behöver dock integreras i den globala kampen och hållbara städer kräver en hållbar landsbygd.⁹

Vårt tillvägagångssätt

Vi har genomfört fyra fallstudier av entreprenörskap på den småländska och öländska landsbygden, där social och/eller ekologisk omställning varit i fokus. I forskningstermer är studierna explorativa och studiedesignen är komparativ.¹⁰ Två av delstudierna (Mötesplats Häradsbäck och Nätverk Sydöland) är starkt knutna till en specifik plats (Häradsbäck respektive södra Öland), medan det två andra studierna (Gröna lantbrukare och Smart Village) finns eller är tänkta att finnas på flera platser.

Studien har genomförts med inspiration från interaktiv forsk-

6 Gibson-Graham, 2008; Högberg m.fl., 2018.

7 Bennett m. fl., 2016; Elg m.fl., 2015.

8 Gibson-Graham, 2008.

9 Hjerpe & Glaas, 2018.

10 George & Bennett, 2005.

ning i samverkan med samhället.¹¹ Det innebär att vi som forskare inte bara har intervjuat entreprenörer och deras samarbetspartners utan också har närvarat och observerat arbetet samt engagerat oss i dialoger och seminarier för verksamheternas utveckling. De huvudsakliga metoderna för att samla in information har varit:

Dokumentstudier, om de olika initiativens historiska utveckling och sätt att presentera sig (hemsidor, projektansökningar, stadgar, affärsplaner).

Semistrukturerade intervjuer, med både företagare och sociala entreprenörer samt med deras anställda och samarbetspartners. Totalt genomfördes cirka 40 intervjuer som spelades in och transkriberades.

Dialogseminarier, med både företagare och sociala entreprenörer samt med deras anställda och samarbetspartners. Totalt har fem dialogseminarier per ort genomförts med blandade och specifika målgrupper.

Deltagande observationer med etnografisk ansats, för att få förstahandsinformation och insikt i lokala normer och praktiker.

Analysen tillåter oss att synliggöra fallspecifika poänger, men även att kartlägga gemensamma mönster gällande hur värderingar, mål och avvägningar samspelar för en socio-ekologisk omställning på landsbygden. De fyra berättelsernas olikheter speglar mångfalden i det entreprenörskap vi studerar samt den enskilda forskarens röst som sätter sin prägel på texten.

11 Agaard Nielsen & Svensson, 2006; Van de Ven, 2007.

A large, dark, and heavily textured stone covered in white and grey lichen or moss stands prominently in the left foreground. The stone is partially covered by green grass at its base. In the background, a flat, open landscape of dry, yellowish-brown grass and low-lying shrubs stretches towards a distant horizon. On the horizon, a small, dark, windmill-like structure is visible against a clear blue sky with a few wispy clouds. The overall scene is a coastal or dune environment.

Jag tror på de små sophögarna
Jag tror på de stora frågorna och
de kolossala problemen
Jag tror på den lilla tingsrätten och
den stora stötestenen
Jag misstror den enda vägen
Jag tror på de många stigarna

Bodil Malmsten

De många stigarnas entreprenörskap: Nätverk Sydöland

Marina Jogmark

Förändringsprocesser på en plats handlar om hur sociala och ekonomiska relationer uppstår, förändras eller försvinner. Genom att studera de sociala relationerna på en plats kan vi förstå och lära oss något om hur det är att leva sitt liv och skapa en framtid, just där. Vi kan också lära oss om vilka drivkrafter och värderingar som framträder i viljan att medverka till en lokal och global hållbar utveckling.

I denna text, som handlar om det lilla livet och de stora frågorna, lånar vi utdraget på motstående sida från Bodil Malmstens dikt *Ur Liturgi för den offentliga sektorn, den enskilda människan och sophämtningen* för att leda tanken till vägen och stigen som metafor för hur utvecklingsprocesser tar slut och nya skapas. Utgångspunkten för denna text är samverkan, initiativ och praktiker på södra Öland, mer bestämt det geografiska område som brukar benämnas *Sydöland* och som är Mörbylånga kommuns sydligaste område.

Genom att bara yttligt rikta blicken mot de geografiska förutsättningar som präglat Ölands sydligaste delar kan vi förstå att människor i ett 1900-talsperspektiv framför allt har fått sin utkomst av jordbruk, fiske eller arbete vid några av de få industrier som finns eller har funnits lokaliserade i Mörbylånga kommun, eller från yrken inom offentlig sektor.

I ett historiskt perspektiv, som spänner över cirka 50 år, har emellertid förutsättningarna för att leva, gå i skolan, arbeta och bli gammal på Sydöland successivt förändrats. Det är ett faktum som

har sin förklaring i såväl strukturomvandlingar som den ekonomiska centraliseringen till städerna, men också i den globaliserade ekonomins fluktuationer.

Denna studie av Sydöland lyfter fram ett exempel där kopplingen mellan det globala och lokala livet på en plats blir tydlig. Det handlar om att ledningen för Heidelberg Cement 2018 tog beslutet att omprioritera i verksamheten för att endast behålla ett fåtal anställda i fabriken i Degerhamn på södra Öland. Industrin hade då varit central för orten i drygt 300 år. Konsekvensen av att denna förhållandevis stora arbetsgivare på Sydöland tog beslutet att omlokalisera produktionen blev att den negativa spiral som Sydöland länge befunnit sig i accelererade i sin rörelse. På ledarsidan i Ölandsbladet från den 16 oktober 2018 står att läsa:

Det känns som om att någon dragit ur sladden, lagt en vägbom söder om Mörbylånga. Vad händer med Alunskolan? Arvidssons affär? Och vem tar över Bills hotell och restaurang nu? Räddningstjänsten, någon?

Citatet från lokaltidningen uttrycker en rädsla för att service ska försvinna och att möjligheten att leva och bo på Sydöland ska försämrats i takt med att arbetstillfällen försvinner. Det visade sig redan ett år senare att oron som uttrycktes 2018 var befogad. Livsmedelsbutiken gick i konkurs, linjetrafiken drogs ned till ett absolut minimum och räddningstjänsten kunde inte bemanna sin verksamhet. Många invånare uttryckte sin oro för hur livet och framtiden skulle bli och hur välfärden skulle organiseras.

Att möta en förändring på den plats där man lever sitt liv kan se ut på flera olika sätt beroende på platsens sociala, geografiska och historiska sammanhang. Här finns ingen universallösning. Att förstå förändringen och att hantera den kan bland annat handla om att anpassa sig till den nya situationen, kombinera med att försöka hitta nya vägar att samordna sig för att lösa de problem som uppkommer. Med andra ord, att kreativt organisera människor och resurser för en önskad framtid. Förändringsprocesser kan på så vis liknas vid entreprenörskapets miljö. Allt detta blev tydligt för oss

när vi lärde känna personerna i initiativet Nätverk Sydöland.

Nätverk Sydöland bildades under hösten 2020 med syftet att

genom kontinuerlig dialog stärka samverkan för att skapa en långsiktigt hållbar utveckling och ett livskraftigt och attraktivt Sydöland för boende, verksamma och besökare.

Nätverk Sydöland kan beskrivas som en formaliserad samverkansform och forum för dialog, som består av en arbetsgrupp med representanter från Sydölands sex socknar och en representant från Mörbylånga kommun. Nätverket fungerar som ett dialogforum som regelbundet diskuterar idéer, strategier, planer och beslut som rör Sydöland och som syftar till att skapa en attraktiv bygd med service och social hållbarhet som bidrar till minskad miljöpåverkan. Forumet kan också ta initiativ till nya satsningar för att bidra till utveckling. Arbetssättet möjliggör för medlemmarna att stödja varandra i lokala frågor och vara en remissinstans för kommunen i frågor som rör Sydöland.

Vi har följt nätverkets arbete och deltagit på möten. I våra samtal uttrycker nätverkets medlemmar värden som handlar om engagemang, ansvar, vänskap, hopp och ömsesidighet. Att den bakomliggande drivkraften för att ideellt engagera sig i nätverket handlar om demokrati och social hållbarhet återspeglas i den fråga som en av de intervjuade formulerar: *"Hur ska vi kunna leva livet här på de sätt som vi väljer?"* Svaret på frågan är inte givet, men säkert är att i ett förändringsarbete som tar hänsyn till såväl ekonomiska som sociala och ekologiska värden blir platsens sociala relationer till en central resurs för möjliggörandet av ett motståndskraftigt lokalsamhälle. Nätverk Sydöland tänker kring utveckling i termer av realistiska anpassningsstrategier, istället för att reflexmässigt se visionen om utveckling som synonym med ökad inflyttning, företagsetableringar och initiativ som är kopplade till storskaliga investeringar.

I samtal med personer i Nätverk Sydöland framhåller deltagarna återkommande vikten av att gå tillsammans för att hitta olika lösningar och stärka utbudet av service. Detta tänkesätt är också något

som tydligt manifesteras i hur sockenföreningen i Södra Möckleby tog initiativ till lokalbutiken AutoMat som ägs gemensamt av närmare 200 personer i form av ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (svb). Med gemensamma lokala krafter drivs även ett gym med träningsanläggning både inom- och utomhus. Därtill utreds möjligheten att starta ett gemensamhetsboende för äldre, hitta lösningar för en drivmedelsstation samt utveckla förutsättningar för kultur och en hållbar besöksnäring som är förankrad i lokalsamhällets intressen. Tillblivelsen av de olika initiativen kommer ur lokalbefolkningens behov för att kunna leva, verka och tänka kring framtiden, eller som en intervjuperson uttrycker sin önskan: *"att kunna leva och bli gammal och att kunna känna att det finns en framtid för de unga."*

Samma intervjuperson uttrycker också en vilja att vidga synen på utveckling: *"Vi vill arbeta för att hitta en modell för landsbygden, vi vill hitta småskaligheten."* Vad som uttrycks här är också potentialen i hur olika landsbygder skulle kunna lära av varandra, hur förändring öppnar för nya sätt att organisera för att möta utmaningar och fylla behov. Med dessa avslutande ord återvänder vi därmed till Bodil Malmstens liturgi som bekänner tron på de små sophögarna, de stora frågorna, de kolossala problemen och de många stigarna till framtiden.

»Vi vill arbeta för att hitta en modell
för landsbygden, vi vill hitta
småskaligheten.«



»I fokus står möjligheterna att
leva ett helt och meningsfullt liv
på landsbygden med service i
livets alla skeden.«

Att hålla sig på vägen: Mötesplats Häradsbäck

Malin Tillmar

Den som kör genom de småländska skogarna, på någon av de slingrande vägar som leder till det lilla samhället Häradsbäck i Älmhults kommun, kan inte missa vare sig det blå hus på ena sidan vägen som är lanthandel, bibliotek och café eller den stora aktivitetshall som ligger snett bakom. Skyltarna visar att där också finns post, apotek och utlämningsställe för Systembolaget samt ATG-ombud. Nytt för i år (2022) är gasol för husbilar. Den som besöker caféet kliver in i en restaurang i 60-talsstil, med jukebox, Elvisbilder och fulla rättigheter. Aktivitetshallen rymmer allt från avancerade dataspel till shuffleboards, armbrytarbord, boulebana, bioduk och en bar. Fibernätet – som möjliggör mycket av detta – organiseras och delfinansieras av det lokala föreningslivet. Vid Mötesplats Häradsbäck finns också en aktivitetspark för alla åldrar. I anslutning till allt detta ligger Härlundagården, som är bygdens eget seniorboende. Det finns även möjlighet att få hantverksservice och hushållsnära tjänster lokalt.

Samtliga verksamheter ägs av Härlundabygden AB (svb, dvs. aktiebolag med begränsad vinstutdelning), som i sin tur ägs av nio ideella föreningar i Häradsbäck.

Vägen till Mötesplats Häradsbäck har inte heller bildligt talat varit rak och utan hinder, vare sig för entreprenören och eldsjälens bakom initiativen eller för bygden som kollektiv. Visst har de haft framgångar både med projektansökningar och utmärkelser, men man har också fått avslag och haft svårigheter att rekrytera personal.

Härlundabygden AB (svb) har alltid något nytt spännande projekt på gång. Just nu diskuteras en solkraftspark med vätgaslagring. Forskningen om entreprenörskap går mer och mer mot att betona platsens och kollektivets betydelse. Historien om Mötesplats Häradsbäck är – bland annat – historien om hur entreprenören och kollektivet behöver samspela för att förändring ska vara möjlig. Ett alltför starkt beroende av en enskild entreprenör leder till dikeskörning. Men om alla väntar på alla och ingen tar initiativ så trillar man i det andra diket. Det gäller att kombinera de båda sätten och hålla sig på vägen.

Entreprenören bakom Mötesplats Häradsbäck är född och uppvuxen i Danmark, men hon tillbringade sina lov och somrar i Häradsbäck och det var här hon fann kärleken – både till bygden och till en partner. Förutom Mötesplats Häradsbäck driver hon också egna företag. Hennes make och hans bror driver en snickerifirma. De har också – bokstavligt talat – varit mycket behjälpliga med att bygga upp Mötesplats Häradsbäck. Entreprenörens organisatoriska roll har varierat från verksamhetsledare till projektledare för nyutveckling, och tillbaka igen. Idéerna om nya verksamheter formigen sprutar ur entreprenören, som också lägger mycket fritid och egna resurser i verksamheten. Men inget hade åstadkommits utan bygdens stöd.

Mötesplatsen drivs av Härlundabygden AB (svb), som bildades 2018, och är ett bolag med särskild vinstbegränsning. Bolaget är ett så kallat bygdebolag¹, och har totalt tio anställda. I styrelsen finns flera engagerade föreningsaktiva och/eller kapitalstarka personer. Utan den kollektiva gemenskapen och stödet i bygden hade inte Mötesplats Häradsbäck funnits.

Gemensamt för de olika idéerna och verksamhetsgrenarna är visionen att visa att det är möjligt att få ett hållbart liv på landsbygden. I fokus står möjligheterna att leva ett helt och meningsfullt liv

¹ Bygdebolag är en term som betecknar allmännyttiga bolag som har sitt ursprung i en specifik plats (bygd). Ofta innebär det att lokala bybor går samman för att utveckla sin bygd. Den juridiska associationsformen kan variera. Ibland tydliggörs det kooperativa inslaget genom att det finns en begränsning kring om eller hur mycket vinst som ägarna kan ta ut ur bolaget.

på landsbygden med service i livets alla skeden. När den allmänna debatten genomsyras av en klagosång kring att det inte går att leva på landsbygden – eller satsa på verksamheter på landsbygden – då vill entreprenören visa motsatsen. Om man vill, så går det, menar hon. När caféet byggdes ut 2018 fanns det många som spådde att det inte skulle kunna fungera:

Men när nån säger så till mig så (skratt) så är det precis som dom håller bränsle på nåns eld. Jag ska visa! Så att nu är caféet så gott som färdigt och vi har finansierat ganska mycket. (Entreprenören)

Det mesta av arbetet sker ideellt, och det gäller även för föreningens ordförande. Drivkraften är främst social, menar han.

Sen är det så trevligt, varenda gång man kommer upp här så träffar man ju någon och pratar med, så jag har ju fått ett väldigt kontaktnät som jag inte hade innan, här i bygden. (Ordföranden)

Ett meningsfullt liv på landsbygden innebär också en strävan efter ett ekologiskt hållbart lokalsamhälle med minskat resande och en ökad lokal produktion, även av olika slags service och underhållning. De konkreta aktiviteterna i Härlundabygden AB (svb) handlar alltså i hög grad om den sociala hållbarheten, men de bidrar även till ekologisk omställning, och inte minst till ett slitstarkt och resilient samhälle. Detta blev tydligt inte minst under pandemins akuta skede våren 2020. Vikten av den tidigare satsningen på bredbandsutbyggnad visade sig då extra tydligt.

Under pandemins första vår minskade besöken på restaurangen, biblioteket och boulebanan, men fler personer beställde hem sin mat från lanthandeln via nätet. Härlundabygden AB plockade, packade och körde ut mat till äldre och riskgrupper – som enligt Folkhälsomyndighetens rekommendationer skulle hålla sig i karantän för att inte smittas av covid -19. Detta gav en ökad försäljning. Men det var samtidigt kostsamt för bolaget, som inte fick fullt betalt för den tid och de merkostnader som detta arbete medförde. I maj 2020 blev det ekonomiska läget ansträngt och har så varit fram till

skrivande stund (våren 2021). Styrelsens, ägarföreningarnas och lokalsamhällets stöd är avgörande. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan bygden och Mötesplatsen. Genom att tillhandahålla arbetstillfällen och skapa en attraktiv boendemiljö skapas ekonomiska värden både hos lokala hushåll och för kommunen.

Det är väl helt avgörande för bygden, om den inte ska avfolkas och försvinna helt och hållet, att det finns en mötesplats och att man kan handla och träffas. (Lokal företagare)

Det minskade behovet av bilresor skapar ekologiska värden. Caféverksamheten, biblioteket, aktivitetshallen och aktivitetsparken skapar kulturella värden. Det blir mer attraktivt att bo i Häradsbäck. Men det är mer än så. Den som kliver in i huset, kliver in i en känsla av gemenskap. Mötesplats Häradsbäck är inte bara en fysisk mötesplats. Det är någonting för ortens befolkning, i alla åldrar och kategorier, att samlas kring. Var och en välkomnas. Personalen småpratar vänligt med alla som kommer in, och alla känner varandra. Gemenskapen har bidragit till inflyttning och trivsel.

Alla hjälps ju åt och det märks ju, alltså i och med att det är föreningar i grund och botten som äger bolaget så är det en helt annan inställning till att komma ner och hjälpa till. [...] det är ju jätteplus att det blir väldigt, väldigt familjärt och man blir sedd på ett annat sätt än vad man hade blivit i ett stort företag. (Inflyttad och anställd)

Det som ännu inte skapats är ekonomiskt värde för de engagerade entreprenörerna. Intäkterna räcker till löner för formellt anställda, men entreprenörerna får inte tackning för alla kostnader och sin arbetstid. Kommunen har varit försiktiga med att ge ekonomiskt stöd. Bygdebolaget har varit lyckosamma med projektansökningar, men huvuddelen av lednings- och utvecklingsarbetet sker fortfarande ideellt. Under pandemin har dessutom större kontantinsatser från drivande personer krävts. Naturligtvis råder inte heller någon total konsensus i Häradsbäck. Som på varje plats är det inte

riktigt alla invånare i bygden som uppskattar den strida ström av initiativ och idéer som kommer från bygdebolaget.

»Ett meningsfullt liv på landsbygden innebär också en strävan efter ett ekologiskt hållbart lokalsamhälle med minskat resande och en ökad lokal produktion, även av olika slags service och underhållning.«

A photograph of a rural landscape. A dirt path leads from the foreground into a grassy field. On the left, a wooden fence runs along the path. Several large, mature trees with dense green foliage are scattered throughout the scene, some casting shadows on the grass. The sky is visible in the background, showing some clouds.

»Att hitta win-win-situationer
– där både ekonomi och
miljö hänger ihop – var en
återkommande målsättning.«

En väg som håller in i framtiden: Gröna lantbrukare

Joacim Rosenlund

Lantbruken har en central roll i landsbygdens socio-ekologiska omställning. Jordbruk och djurhållning är en viktig del av Sveriges självförsörjning men utgör samtidigt en källa till koldioxidutsläpp. Inom lantbruket finns det dessutom stor potential att utveckla energiproduktionen och göra den hållbar och cirkulär från början. Det handlar om att använda kogödsel som resurs för biogas, att sätta solceller på de stora taken eller till och med bygga små vindkraftverk på gårdarna. Detta kallas *gårdsbaserade energilösningar*. Tekniken finns ofta tillgänglig, men genomförandeprocessen kräver entreprenörskap och innebär alltid ett visst risktagande. De som redan har investerat i energiproduktion har i regel också startat bolag kring detta.

Denna text baseras på besök på olika lantbruk och en diskussion med flera lantbrukare i Småland som kan ses som föregångare i en socio-ekologisk energiomställning. Målet var att nysta i det engagemang som driver de lantbrukare som ligger i framkant när det gäller gårdsbaserade energilösningar. Ambitionen var också att ta reda på hur deras erfarenheter skulle kunna spridas och skapa omställning på landsbygden i stort.

I grunden är yrkesrollen lantbrukare i mångt och mycket synonym med att vara entreprenör då de driver många processer, experimenterar sig fram, lagar maskiner och har personalansvar, samtidigt som de försöker få ihop budgeten på gården. Detta entreprenörskap verkar dock vara drivet av andra värden än de rent ekonomiska. Lantbrukarna har alltid värnat om jorden som de lever av. Att underminera den omgivande naturliga miljön är för dem otänkbart, den utgör ju själva kärnan både i deras liv och i verksamheten. Lantbruken är i sig själva dessutom i grunden cirkulära då verksamheten går ut på att skapa kretslopp där så lite som möjligt går till spillo. Det tydligaste exemplet är kanske att gödsla åkern och

därmed föra tillbaka näring till grödorna.

Därmed är det ekologiska benet extra stabilt i jämförelse med det samhälleliga och ekonomiska. Samtidigt måste varje gård kunna bära sig ekonomiskt och klara av att navigera i olika stödstrukturer, bland annat på EU-nivå. Så hur manifesteras denna ekologiska värdegrund egentligen och motiverar den en energiomställning på gårdsnivå? För att ta reda på detta vände vi oss till tre lantbrukare som alla hade investerat i nya energilösningar.

Vi bjöd in de tre lantbrukarna till en gemensam dialog. De inledde dialogen med att diskutera den ekonomiska sidan av myntet. För dem innebär satsningen på egna energilösningar att investeringen måste gå att räkna hem på lång sikt, och de visade på stor kunskap om detta genom att lägga fram olika sifferexempel på rak arm under dialogen. Stigande elpriser var en faktor som ofta kom upp (redan innan vintern 2021–2022), liksom osäkerheten kring framtida livsmedelspriser. Både långsiktig lagstiftning och bidrag från EU och myndigheter diskuterades. De såg sig själva i egenskap av lantbrukare som föregångare, men ansåg samtidigt att de själva inte ska behöva ta all risk i detta.

En investering i egen energi såg de också som synonymt med att vara självförsörjande och slippa vara beroende av andra. Samtliga hade de också idéer om en framtida utveckling på gården och förhöll sig i diskussionerna ofta till framtiden och nästa generation som ska ta över. Under dialogen bollades många idéer som visade på ett brett spektrum av möjligheter med bland annat närproducerat, ekologiskt, självförsörjning och en växande medvetenhet om den omgivande miljön – och allt detta handlade om att skapa förutsättningar för att gårdarna ska finnas kvar i framtiden. En av lantbrukarna påpekade att det är viktigt att ta med sig den aspekten i forskningen och beskrev lantbrukaren så här:

Det är ju en företagare som oftast tänker väldigt långsiktigt, och orsaken till det kanske är att man åtminstone vill skapa en möjlighet för nästa generation att ta över, och det tror jag är en rätt viktig aspekt, att de flesta lantbrukare är långsiktiga i sitt tänk. Om du nu ska tala entreprenörskap, Joacim, ta med dig den delen så tror jag att den spelar stor roll i hur man driver sitt företag. Man vårdar det, man är väldigt rädd om det, därför att

man vill ge nästa generation en möjlighet att ta över, då förstör du inte din gård. (Lantbrukare)

Dialogen handlade vidare om just hållbarhet över tid i samband med det långsiktiga tänket. Lantbrukarna menade att de satsningar som görs måste också motiveras med miljömässig hållbarhet och att ta ansvar för att inte göra misstag som skadar framtida generationer. De diskuterade också nya teknologier såsom fordon som drivs av el och biogas, vilket skulle kunna eliminera beroendet av diesel på gårdarna. Att hitta win-win-situationer – där både ekonomi och miljö hänger ihop – var en återkommande målsättning. Här handlar det om att utnyttja gårdens förutsättningar och skapa cirkulära kretslopp mellan bevattning, åkermark och gödsling. Samtidigt återkom lantbrukarna ofta till det ekonomiska faktum att de inte överlever om investeringarna inte är lönsamma.

Utifrån dialogen var innebörden av begreppet hållbarhet rätt tydlig för lantbrukarna: en gård som finns kvar i framtiden. Den hållbara vägen in i framtiden behöver kantas av en god ekonomi och sunda långsiktiga investeringar som inte skadar den omgivande miljön. Lantbrukarna tänkte mycket på framtiden och hur förutsättningarna för att driva lantbruk kommer att se ut då. De skulle aldrig göra satsningar, hur miljömässigt eller ekonomiskt bra de än var, som inte gynnar förutsättningarna för lantbruket på lång sikt. Värdegrunden – de grundläggande principer som motiverar ens val och drivandet av verksamheten – är med andra ord starkt rotad i framtiden. Lantbrukarna värderar både ekologisk och ekonomisk utveckling högt, men under förutsättning att dessa ligger i linje med värdegrunden.

Under dialogen framhölls att lantbrukarna tillsammans spelar en viktig roll i utvecklingen på landsbygden. Potentialen för framtida energiproduktion skapar förutsättningar både för självförsörjning av energi över hela landet och för att även mindre lantbruk ska kunna vara hållbara över tid. Som alla entreprenörer har lantbrukare en drivkraft som inte bara tar avstamp i nuvarande socio-ekologiska kontext utan även hänger starkt samman med framtida möjligheter.



Illustration: Tengbom, Kalmar

»Det som krävs för att något ska hända och för att vi ska bryta oss loss ifrån redan färdiga idéer om lycka, är att vi använder vår fantasi och föreställningsförmåga till att skapa alternativ.«

En alternativ väg: Smart Village som ekologisk bråkmakare, glädjedödare och möjliggörare

Mathias Karlsson

Människors strävan efter omställning och mer hållbara liv och samhällen kan framträda på en mängd olika sätt. I den här texten utforskas det visionära och innovativa boendekonceptet Smart Village. Än så länge är Smart Village i praktiken endast ett visionärt alternativ, men med hjälp av den brittiska samhällsteoretikern Sara Ahmeds arbete kan vi se hur Smart Village redan nu kan förstås som en ekologisk bråkmakare, glädjedödare och möjliggörare.¹

Det finns många som pratar och skriver och funderar, men att verkligen visa praktiskt på att så här kan man ställa om ... (En av grundarna)

Den ekonomiska föreningen Smart Village grundades 2017 och följande vision för konceptet formulerades:

Ett livsstilsboende som ska ge förutsättningar för människor att förverkliga sina drömmar och att kunna leva väl tillsammans på ett sätt så att det ekologiska fotavtrycket blir så litet som möjligt. Stort fokus ligger på självförsörjning, hållbara lösningar, hälsa, entreprenörskap, delande och gemenskap.

Det var de två grundarnas gemensamma intresse för hållbarhet, och mer specifikt för nya sätt att leva och bo, som fick dem att gå ifrån ord till handling. Smart Village är alltså ett initiativ som först

¹ Ahmed, 2010.

och främst fokuserar på ekologiska och sociala värden. Det övergripande målet är att skapa ett billigt leverne så att de boende kan ägna sig åt aktiviteter som de tycker är roliga och meningsfulla.

I skapandet av byn vill Smart Village göra ett så litet avtryck som möjligt på planeten och skapa förutsättningar för att i framtiden leva inom planetens resurser. Detta görs till exempel genom att fokusera på återbruk, ekologiska materialval samt förnybar energi.

En annan viktig aspekt av konceptet är skapandet av sociala värden. Det uttrycks genom att de boende gör saker tillsammans, till exempel odlar och deltar i diverse andra aktiviteter samt engagerar sig i någon form av delningsekonomi (t.ex. gemensamhetslokaler, verktyg, cyklar, bilpool). Med andra ord ses det ekonomiska främst som ett medel som ska hjälpa Smart Village att nå de sociala och ekologiska målen.

Hur kan då Smart Village förstås som en ekologisk bråkmakare och glädjedödare? Ahmed (2010) beskriver den feministiska bråkmakaren som en person som vägrar att ställa in sig i ledet gällande den dominerade idén om lycka (känslor av belåtenhet och njutning) och ett gott liv (att uppleva mening med sin existens).² Istället ifrågasätter bråkmakaren hur vi lever och vad vi värderar, och funderar dessutom på alternativa sätt att vara i världen. Genom att "skapa bråk" förändrar bråkmakaren normer, kulturer och till och med hela system. Bråkmakaren kan också ses som en glädjedödare eftersom hen tar glädjen ur andra människors liv genom att blottlägga att deras glädje ofta kommer på bekostnad av andra människors lidande och att en viss typ av (påtvingad) lycka alltid förtrycker andra idéer av lycka.

Även om de främst har använts inom den feministiska rörelsen så kan tankefigurerna bråkmakare och glädjedödare också användas för att förstå människor och organisationer som är involverade inom omställningsrörelsen. Den *ekologiska bråkmakaren* skapar bråk kring idén om att ekonomisk tillväxt, konsumtion och materiell välfärd är de grundläggande ideal som vi ska organisera vårt samhälle kring. Istället visar den ekologiska bråkmakaren,

2 Ahmed, 2010.

Smart Village, att det finns andra sätt att vara i världen och att vi kan omvärdera hur vi ska leva våra liv. Genom att skapa en ekologisk by som fokuserar på gemenskap så utmanar Smart Village våra nuvarande normer kring hur vi bör leva våra liv. Dessutom kan framväxten av Smart Village, och liknande initiativ, med tiden även ”skapa bråk” med vår konsumtionskultur och vårt lönearbetsystem. I västvärlden ingår både konsumtion och lönearbete för närvarande i de flesta människors bild av lycka, eller ses åtminstone som viktiga byggstenar för att kunna leva ett lyckligt liv.

Smart Village kan också förstås som en *glädjedödare*. För när de poängterar betydelsen av att bygga ekologiskt, att fokusera på återbruk samt utveckla någon slags delningsekonomi så uppmärksammar de samtidigt det omgivande samhället på att vårt nuvarande sätt att leva är ohållbart. Smart Village tar på så vis glädjen ur den sorglöse konsumenten – som hejdlöst vill äga mer och mer saker – genom att påpeka att planeten har begränsade resurser. Dessutom tar Smart Village glädjen ur den sorglöse konsumenten genom att påminna denne om att all konsumtion sker på bekostnad av andra människors begränsade tid. Tid som skulle kunna användas till meningsfulla och roliga aktiviteter, men som nu måste ägnas åt att producera varor och tjänster åt ett omätligt konsumtionssamhälle. Ahmed (2010) skriver vidare att glädjedödaren dödar glädjen hos gemene man genom att inte acceptera de objekt som vår nuvarande idé om lycka lyfter fram som lovande och åtråvärda. Till exempel så ser vi hur grundaren ifrågasätter de förgivettagna objekten ”lönearbete” och ”ekonomisk tillväxt” som åtråvärda när han reflekterar över sitt eget liv:

Jag vet inte om det hade med Smart Village att göra, men det sammanföll i tid i alla fall med när de där tankarna började komma för mig, att jag inte behöver sitta på något office åtta till fem och arbeta för någon annan, utan jag kunde forma mitt eget liv och så där på ett annat sätt, det tror jag generellt, att ja de allra flesta kan leva ett friare liv och så där än vad de gör, och att de drömmar som folk har kan de börja leva nu, att de inte behöver vänta, och det kanske låter som klyschor, men bara göra. När man frågar folk vad de skulle vilja göra när de pensionerar sig eller om de vann 10 miljoner så, ofta, de svaren kan de börja med nu. (En av grundarna)

Som framgår av citatet så är det möjligheten att få forma sitt eget liv och kunna leva ett friare liv som hägrar för grundaren. Hans ifrågasättande av samtidens ekonomiska fokus uttrycks också i hans tankar om att de flesta människor redan nu skulle kunna börja förverkliga sina drömmar. De behöver inte vänta tills de är pensionärer eller har blivit ekonomiskt oberoende. Via de här tankarna närmar vi oss nu den sista aspekten av Ahmeds arbete som jag vill använda mig av, nämligen att Smart Village kan förstås som en *möjliggörare* som visar på alternativa sätt att leva.

För Ahmed är en möjlighet ett alternativ till en förgivettagen idé om lycka. Enligt henne kan en möjlighet utvecklas både till något bra och till något dåligt. Hon utvecklar den här synen genom att framhålla att den första delen "hap" – av det engelska ordet "happiness" – kommer ifrån ordet chans. Och chans är något annat än lycka. Till exempel så har vi alltid chansen att förändra våra liv till "något annat". Det är en möjlighet som finns, men vi kan inte på förhand veta om denna förändring blir till det bättre eller till det sämre, utan mycket kan hända (happen) när vi vandrar på vår väg. Det som krävs för att något ska hända och för att vi ska bryta oss loss ifrån redan färdiga idéer om lycka, är att vi använder vår fantasi och föreställningsförmåga till att skapa alternativ.³ Det är därför man kan påstå att Smart Village redan nu kan förstås som en möjliggörare – konceptet visar ju på att andra (mer hållbara) sätt att leva är möjliga. De använder alltså sin fantasi för att skapa alternativ. Nedanstående utdrag klargör hur grundarens önskan om förändring ledde fram till skapandet av Smart Village.

Men det som jag nappade på redan från början och som jag har tänkt är ju, att skapa, skapa förändring och skapa alternativ till ... Om man nu inte tror på att det är hållbart som vi lever här i västvärlden så, så kan man ju antingen bara skaka bort det eller så kan man försöka att skapa alternativ till det då. (En av grundarna)

Ahmed poängterar att genom att förbli olyckliga med vår värld och de orättvisor som vi erfär och ser kan vi också förändra världen.

3 Ahmed, 2010.

Och det är precis det som grundaren väljer att göra när han säger att han inte vill skaka av sig den ohållbara livsstilen som dominerar i västvärlden. Istället bejakar han – som bråkmakare och glädjedö-dare – också möjligheten att skapa alternativet Smart Village. På så sätt skapar han även en alternativ väg som enligt honom kommer att leda till ett mer hållbart samhälle.

»I skapandet av byn vill Smart Village göra ett så litet avtryck som möjligt på planeten och skapa förutsättningar för att i framtiden leva inom planetens resurser.«

Reflektioner kring vägar och vägval för socio-ekologisk omställning

*Marina Jogmark, Mathias Karlsson,
Joacim Rosenlund och Malin Tillmar*

Hittills har vi berättat om fyra fall av entreprenörskap på landsbygden som vill bidra till socio-ekologisk omställning. Vi har intresserat oss särskilt för värderingar och avvägningar mellan olika mål (socialt, ekologiskt, ekonomiskt) som styrt de entreprenöriella initiativen i praktiken. Tillsammans visar de fyra berättelserna på landsbygdens uppfinningsrikedom och entreprenöriella kraft när det gäller att finna vägar till att främja socio-ekologisk omställning. Berättelserna visar också på den mångfald av vägar som upptäckts och stigar som har trampats upp, men även hur svårt det kan vara att hålla sig på dessa.

I strävan efter ett hållbart samhälle är de sociala, ekologiska och ekonomiska målen alla centrala. Det vill säga ett hållbart samhälle kräver en fungerande ekonomi lokalt som håller sig inom planetens resurser och inte heller skapar destruktiva sociala klyftor. I våra fyra berättelser ser vi hur de olika entreprenörerna trots allt ställs inför mållkonflikter. Vi ser hur tid och plats blir av betydelse för vad entreprenörerna värderar samt vilka avvägningar kring de olika målen som görs. Det leder till att varje fall har en viss tyngdpunkt åt ett eller två mål. Dessa olika tyngdpunkter leder i sin tur till olika organisatoriska utmaningar.

Nedan följer en fördjupad diskussion kring de värderingar som guidar fallen samt ett resonemang om att entreprenörerna inte handlar utifrån ett "antingen eller"-tänkande, utan snarare utifrån

ett "både och"-tänkande. Det innebär att olika värderingar och mål förhandlas och avvägs och att komplicerade och entreprenöriella val görs i strävan mot socio-ekologisk omställning på landsbygden.

Värderingar och avvägningar som guidar entreprenörskapet

I Nätverk Sydöland står det demokratiska samtalet i fokus. En dialog som involverar både näringsliv och civilsamhälle i gemensamma ansträngningar för att skapa en attraktiv bygd. I den kontinuerliga dialog som förs genom detta nätverk syns en mångfald av värderingar som bryts och balanseras mot varandra. Det är sociala mål om långsiktighet och hållbarhet som styr och fokus ligger på möjligheten idag och för framtida generationer att kunna leva ett gott liv. I denna strävan blir även de ekologiska värdena centrala. I Nätverk Sydöland tillvaratas således organiseringskraften för att skapa en ny livsform. En livsform där södra Öland samverkar kring gemensamma intressen och behov. Nätverket – som består av civilsamhälle, näringsliv och representanter från kommunal förvaltning – kan bli en handlingsstruktur att ta avstamp i vid utvecklingsfrågor. Den ekonomiska hållbarheten är en utmaning för samtliga involverade att hitta lösningar kring och arbetet bygger på ideella krafter. I Nätverk Sydöland finns flera olika intressen representerade. Olika förhoppningar om och beskrivningar av framtiden. Detta innebär att det som är mål för vissa snarare handlar om medel för någon annan. Det som förenar alla är platsen, som blir till en arena för utbyte och ömsesidighet där värderingar och intressen ställs mot varandra. I avvägningen mellan värden syns hur ansvar för lokalsamhället skattas högt som guidande princip. Värderingar som syns i samtalet om utveckling visar tydligt att det inte är en enda röst som talar utan flera. I dialogen framträder sociala, ekologiska och ekonomiska värden på ett sätt som luckrar upp den dominerande tillväxtorienterade diskursen kring regional/lokal utveckling. Resultatet blir en dialog om utveckling som tar utgångspunkt i platsens egna förutsättningar.

För Mötesplats Häradsbäck är det övergripande målet att skapa ett helt och meningsfullt liv på landsbygden, och ett ökat oberoende av stadsmiljöer i kristider. Tyngdpunkten ligger på sociala mål. De ekologiska frågorna värderas också högt, i synnerhet när de går väl i linje med att bidra till ett robust lokalsamhälle. Mötesplats Häradsbäck skapar ekologiska värden på ett indirekt sätt, genom minskade resor och utsläpp. Ekonomiskt värde ses som ett medel för att uppnå de sociala målen, men har ingen hög prioritet i övrigt. Att den ekonomiska hållbarheten har fått mindre tyngd när de olika målen ställs mot varandra har över tid skapat organisatoriska utmaningar. Dessa utmaningar har i sin tur fått sociala konsekvenser. Ett antal kontrollbalansräkningar har upprättats, och några nyckelpersoner har lånat ut och skänkt både pengar och fritid till nätverket. Situationen har dock inte blivit långsiktigt hållbar, vilket ledning och styrelse har uppmärksammat. Den ekonomiska hållbarheten kom därmed alltmer att bli den springande punkten för Mötesplats Häradsbäck under pandemin. Utvecklingsarbete pågår och potentialen för en mer hållbar ekonomisk situation förbättras i skrivande stund.

För initiativet Gröna lantbrukare är långsiktigheten det viktiga. För att en gård ska hålla över lång tid, gärna till nästa generation, gäller det att göra kloka ekonomiska investeringar som inte tummar på den ekologiska hållbarheten. På så sätt värderar lantbrukarna gårdens framtid högt och hållbarhet över tid är ledordet. Ekonomi och ekologi är som sammanvävda kretslopp som behöver fungera över lång tid. Då de olika lantbruken är lokaliserade på olika platser handlar det inte om någon specifik plats och därmed inte heller om några platsknutna sociala värderingar. Lantbrukarna skulle aldrig göra något som ruckar på den ekologiska grunden eftersom det är den som odlingarna frodas i och djuren lever av. Samtidigt måste alla investeringar kunna räknas hem för att lantbruken ska överleva. Det är problematiskt för lantbrukarna att välja ekologiskt sunda satsningar som riskerar att bli olönsamma. Därför efterfrågar de långsiktiga strategiska satsningar från politiken för att lättare kunna räkna hem och våga satsa på gårdsbaserade energilösningar.

För Smart Village är det visionen om ett hållbart liv som är drivkraften. För dem innebär ett hållbart liv meningsfullhet, gemenskap och att leva i harmoni med naturen. Genom att fokusera på aktiviteter som upplevs som roliga och sträva efter friheten att få forma sina egna liv försöker de flytta fokus bort från ekonomiska mål som traditionellt lönearbete och vanemässig konsumtion. De fokuserar också på sociala mål och gemenskap genom aktiviteter som att odla tillsammans, gemensamt ägande (t.ex. av verktyg och bilar) och att utforma gemensamhetsytor där det mellanmänniska kan frodas. Men tyngdpunkten i Smart Village väger inte bara åt det sociala utan även det ekologiska ges en stor betydelse. Det här målet uttrycks bland annat genom deras fokus på återbruk, förnybar energi och strävan efter självförsörjning. Deras avsikt är att göra ett så pass litet klimatavtryck som möjligt, både när de bygger Smart Village och när de sedan lever i byn. I fallet Smart Village ser vi därmed hur ekonomin främst ses som ett medel som ska hjälpa dem att förverkliga visionen om ett hållbart samhälle. Samtidigt är Smart Village i skrivande stund endast ett visionärt initiativ som är i sin linda och där den svåraste utmaningen hittills har varit just finansieringen. De har varit i dialog med flera byggentreprenörer och knäckfrågan har handlat om hur de ska få initiativet att gå runt ekonomiskt. Än så länge har de valt att inte förhandla bort de sociala och ekologiska målen till förmån för det ekonomiska. De bråkar med våra föreställningar om hur vi bör organisera oss, de tar glädjen ur våra bekymmersfria konsumtionsliv där planetens begränsningar förbises, och genom att inte falla in i ett "antingen eller"-tänkande skapar de ett alternativ till dagens sätt att organisera där olika mål kan rymmas. På så sätt är Smart Village redan såväl en bråkmakare och glädjedödare som en möjliggörare.

Gemensamt för de fyra fallen är att ekonomiska mål inte är allenarådande. För de flesta aktörerna är ekonomin snarare ett medel än ett mål och står inte som någon ensam värdering. De mål som huvudsakligen styr är önskan att uppnå antingen sociala eller ekologiska mål, men här skiljer sig fallen åt. För Smart Village och

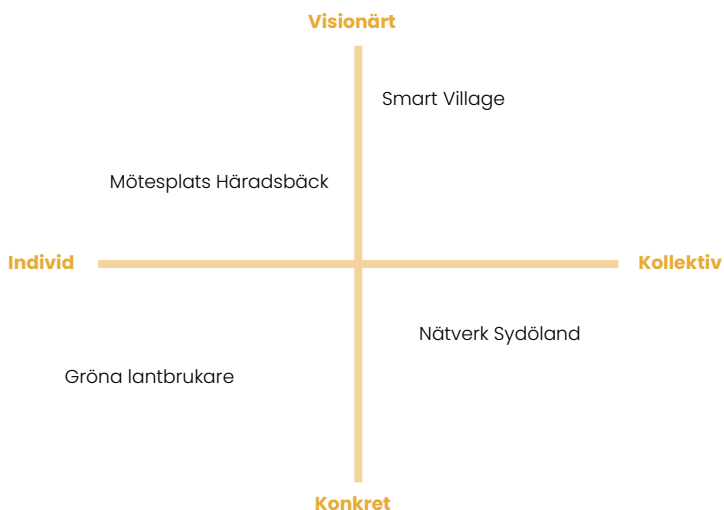
Gröna lantbrukare är det ekologiska överordnat, medan de sociala målen är överordnade i exempelvis Häradsbäck. I Nätverk Sydöland finns flera verksamheter representerade. Dessa har olika mål och medel men förenas kring det överordnade målet att verka för utveckling av Sydöland. Sammantaget visar våra berättelser på mångfalden och komplexiteten i det socio-ekologiska entreprenörskapet på landsbygden. De olika värderingarna och målen kombineras på olika sätt, vilket leder till olika avvägningar och dilemman.

Fyra fall – två slags balansgångar

I grunden finns det i en socio-ekologisk omställning en hög grad av osäkerhet och vilshenhet. Det finns inget entydigt svar på vad som är ett hållbart samhälle och hur olika avvägningar bör göras. Alla våra fyra berättelser om entreprenörskap för socio-ekologisk omställning handlar om vägar för hållbarhet, men det konkreta målet är fortfarande inte helt tydligt. Det pågår ett utforskande, flera olika sätt att söka vägar och stigar. Samtidigt som målet är osäkert och mångfacetterat måste entreprenörer och entreprenöriella nätverk och bygder förhålla sig till detta rörliga mål och handla i nuet. Det är att gå från tanke till handling som skiljer en entreprenöriell process från en kreativ tankeprocess. Som i allt entreprenörskap finns det osäkerhet i detta handlande. Berättelserna handlar också om just detta; om att våga vara en föregångare, trots risken att falla eller köra i diket.

Förenklat kan de olika initiativen därmed sammanfattas i figur 2 där det framgår att vägarna framåt befinner sig i ett kontinuum som inte enbart är visionärt eller konkret, utan också mer eller mindre individuellt eller kollektivt. Figuren visar vad som karaktäriserar de olika vägvalen i de socio-ekologiska omställningar vi kunnat läsa ut från de fyra berättelserna.

Det finns utrymme för många olika sätt att färdas på flera olika stigar, men det finns också diken. Vid en jämförelse mellan de fyra fallen ser vi hur samtliga initiativ handlar om två slags balansgångar. Den ena typen av balansgång är den mellan entreprenören, det



Figur 2. Vägval vid socio-ekologisk omställning.

vill säga individen, och det omgivande samhället, kollektivet. Både individen och kollektivet behövs för ett lokalt entreprenörskap på landsbygden. Utan *en handlingskraftig eldsjäl* kör projektet i diket för att det inte händer så mycket. Utan *ett kollektiv som stöttar*, underlättar och samarbetar kör man dock i det andra diket. Här ser vi hur till exempel Mötesplats Häradsbäck kämpar med att inte trilla i det dike som är ett överfokus på entreprenören, medan Nätverk Sydöland riskerar att trilla i det motsatta diket där kollektivet över-skuggar entreprenören.

Den andra balansgången är den mellan *det konkreta handlandet* och *det visionära*. Vi har sett att båda dessa delar har behövts för att komma framåt i de entreprenöriella initiativen. Exempelvis är Smart Village mycket visionärt och har kämpat med möjligheterna till handling, medan Gröna lantbrukares arbete i hög grad består av konkret handling. Det saknas inte visioner hos lantbrukarna, men det är det konkreta som står i fokus.

Hur hållbar är omställningen på sikt?

I den här delen har vi gett fyra exempel på entreprenörskap där socio-ekologisk omställning är en del av drivkraften. Om det i slutändan leder dit, vet vi inte. Det är svårt att sia kring vilka omställningar som blir hållbara på lång sikt och leder till faktisk socio-ekologisk omställning. Det behövs både långsiktiga studier och ett mått av försiktighet när vi lyfter fram exempel på en sådan omställning. Det finns inga utstakade vägar, men för att det ska hända någonting behöver det finnas föregångare som vill pröva sig fram med entreprenöriellt experimenterande.

I ordet "entreprenörskap" ligger för många en positiv laddning. Detsamma gäller "socio-ekologisk omställning". I det här sammanhanget kan det dock vara värt att påminna sig om att entreprenörskap inte per definition har enbart positiva konsekvenser. Exempelvis kan vissa personer eller aktiviteter lämnas utanför gemenskapen i lokalsamhällen som de beskrivna. I tolkningarna och diskussionerna om vilka hållbarhetsmål som ska gälla och vilka avvägningar mellan dessa som ska göras, kan maktspel och dysfunktionella mönster skapas. Om de här mörka sidorna av entreprenörskap på landsbygden behövs mer forskning. Här har vi fokuserat på olika vägar mot en ljusare framtid.

En öppenhet för entreprenörskapets negativa såväl som positiva sidor hjälper oss också att uppmärksamma behovet av att utveckla det ekonomiska tänkandet från oändlig tillväxt till ett liv i balans. Vi behöver utveckla frågor och praktiker som förmår att fånga samspelen mellan de sociala, ekologiska och ekonomiska aspekterna. Resonemanget kopplar därmed tillbaka till början av denna del av boken, där vikten av det lokala sammanhanget uppmärksammas – samtidigt som det pågår en global omställning.¹ Detta blev också tydligt i våra fyra exempel på entreprenörskap på landsbygden, där svårigheten i de stora frågorna lyftes in i det platsburna och vardagliga sammanhanget.

¹ Rockström m.fl., 2015.

»För de flesta aktörerna är ekonomin snarare ett medel än ett mål och står inte som någon ensam värdering.«



Del 4.

Avslutande reflektioner

Som vi nämnde inledningsvis är vår bok en liten blinkning till *Entreprenörskap på svenska* som publicerades 1992. Vad passar då bättre än att låta redaktören för den boken, professor emeritus Bengt Johannisson, få reflektera över de exempel på förnyelse som presenteras i denna bok och vad som hänt "sen sist". Vi avslutar sedan med några sammanfattande reflektioner kring förnyelse på småländska och pekar på möjliga steg framåt.

Tiden går. Företagare förmår. Smålandsandan består.

Bengt Johannisson

Akademins intresse för småföretagandets ledarskap och entreprenörskap är ungt. Det tog fart först under 1970-talet. Efter några inledande initiativ vid Umeå universitet var det Linnéuniversitetets föregångare som la grunden för svensk forskning och utbildning i företagande och entreprenörskap. Kunskapsutvecklingen skedde i nära dialog med företagarna själva, ett samarbete som högskolelagen föreskriver och som idag röner en allt större uppmärksamhet.

De berättelser och reflektioner som den här boken förmedlar håller alltså Linnéuniversitetets praktiktäna forskningstraditioner vid liv. Faktum är att det idag går att vid detta lärosäte lägga ett nästan halvsekel långt perspektiv på studiet av småföretagandets ledarskap och entreprenörskap. 1976, alltså halvvannat decennium före boken *Entreprenörskap på svenska*, publicerade vi boken *Framgångsrika företagare*.¹ Där presenterades 24 företag spridda över hela Sverige, ett från varje län. Nu som då är såväl de studerade företagens verksamhet som deras ägande lokalt förankrade. Dessutom dominerar urvalet av företag som ägnar sig åt industriell verksamhet.

Utifrån min professionella karriär, med huvudet i den internationella forskarvärlden och fötterna i den småländska myllan, har det varit utmanande att reflektera över bokens berättelser av och

¹ Johannisson m.fl., 1976.

om dagens smålandsföretagare. I dessa finner jag både tankar och praktiker som bekräftar det klassiska småländska entreprenörskapet som ett framtidsorienterat ledarskap, som på ett självklart sätt anammat de nyordningar som dagens digitaliserade värld erbjuder. Företagarnas upplevelser av det nya millenniets utmaningar har stimulerat till reflektioner som jag samlar under följande rubriker:

- Entreprenörskap och ledarskap i dialog utmanar management
- Gnosjöandan har fått sig en törn – men nätverkanter består
- Ett framsynt ledarskap gör anställda till företagets medskapare
- Företagens digitalisering är idag en självklarhet

Under en femte rubrik – *Universitetet och företag kan i dialog skapa ett beständigt småländskt företagande* – ger jag några synpunkter på mina forskarkollegors framåtblickande och vidare perspektiv på det småländska entreprenörskapet. Inspiration har jag då hämtat både från min egen forskning och i berättelsen om MakerSquare AB, ett nutida initiativ som kan ses som ett embryo till en nygamal Gnosjöanda.

Entreprenörskap och ledarskap i dialog utmanar management

Management har ända in i detta nya millennium på alla nivåer i det svenska utbildningssystemet klamrat sig fast som ett universalverktyg för framgångsrikt företagande. Det gäller allt från gymnasieskolans 'Ung företagsamhet' till universitets- och högskolornas professions- och forskarutbildningar. Detta är en beklaglig utveckling. Management organiserar verksamheter utifrån detaljerade affärsplaner som intecknar framtiden och som kontrollerar medarbetare med hjälp av närgången dokumentation av deras prestationer. Med hjälp av en flod av siffror och med management som ledord invagas företagets olika intressenter i en falsk trygghet. Gränsen mellan företaget och omvärlden, mellan vi och dom, bevakas noga så att det egna intresset alltid kommer i första hand.

Managements planeringsekonomi utmanas dock av såväl ett visionärt och dynamiskt ledarskap som ett alert och frigjort entreprenörskap. Sådant företagande har en grund av fasta värderingar som inbjuder alla medarbetarna till delaktighet i och ansvar för utformningen av både vardagens praktik och verksamhetens utveckling. Entreprenörskap ser förändring som ett naturligt tillstånd och uppmuntrar gränsöverskridanden i både tanke och handling. Så kan aktörer i företagets omgivning bidra med resurser till företagets utveckling. Ett sådant vidsynt ledarskap och entreprenörskap vägleder inte bara företaget i en komplex och dynamisk omvärld, utan anlägger också själva vägarna in i framtiden.

Företagarnas vittnesbörd om sin praktik i denna bok visar att management-tänket är ransonerat – engagemang, klurighet och handlingskraft är viktigare. Det gäller att ge de anställda svängrum för egna idéer men samtidigt kräva att de tar personligt ansvar för sina idéers genomförande. Managements fasta hierarkiska ordning, där anställda beordras att utföra enligt plan, har alltså ersatts av ett kontinuerligt flöde av idéer som tar sin utgångspunkt i medarbetarnas speciella kompetenser och engagemang.

Gnosjöandan har fått sig en törn – men nätverkandet består

Företagandets Småland förknippas ofta med Gnosjöandan, med dess täta nätverk av små familjeföretag som på både arbetstid och fritid har ett intensivt utbyte av erfarenheter. Sådant samarbete gjorde på 1980-talet också Gnosjöregionen till den ekonomiskt mest framgångsrika i Sverige. Naturligtvis genererade detta lokal stolthet, men det födde även en känsla av självtillräcklighet. När omvärlden vid seklets slut blivit mer svårfångad på grund av globaliserade marknader och digitaliserade kommunikationsformer hade Gnosjös familjeföretag svårt att hänga med. Ökat inflöde av externt ägarkapital hjälpte föga. Tvärtom skapades stora spänningar mellan de platsanknutna företagens praktiska kunskande och sociala kapital å ena sidan och utsocknes ägares managementtänk å den andra.

I denna bok vittnar smålandsföretagarna om att företagets volymtillväxt inte är den starkaste drivkraften. Däremot förblir en fast förankring till platsen och utbytet med olika lokala intressenter viktigt. I bokens företag har denna form av lokala samspel ersatts med ett inre och ett yttre nätverkande. Det *inre nätverkandet* handlar om att ersätta en traditionell hierarkisk struktur, där ägaren är den allsmäktige ledaren, med en nätverksorganisering av själva företaget där alla medarbetare får spelrum för egna idéer och kompetenser. Företagens begränsade storlek underlättar ett genuint lagarbete där möten och erfarenhetsutbyte sker spontant. Varje medarbetare har möjlighet till och ansvar för ett sådant gemensamt kunskapande. Företagens *yttre nätverkande* omfattar idag inte bara platsens övriga verksamheter, utan inkluderar med den digitala teknikens hjälp lika självklart fjärran samarbetspartners.

Ett framsynt ledarskap gör anställda till företagets medskapare

De flesta mindre företag är familjeföretag, alltså ägs och drivs av flera familjemedlemmar över generationsgränser. Bokens företag är också alla småföretag, ja några är rentav mikroföretag, det vill säga har färre än tio anställda. I det traditionella lilla familjeföretaget får den nya generationen ofta mycket uppmärksamhet under sin inskolning i företaget. Personalen i övrigt har däremot i regel en begränsad insyn i verksamheten och följaktligen små chanser att göra karriär på sin arbetsplats. Däremot slipper personalen de känslotormar som drabbar ägarfamiljen när exempelvis ett generationsskifte ska genomföras, något som forskare vid Linnéuniversitetet och Internationella Högskolan i Jönköping utvecklar i boken *Familjeföretagande: affärer och känslor*.²

När ett företag är beläget på en mindre ort gör det ofta rika föreningslivet det möjligt för ägare och anställda att träffas både regelbundet och spontant. Men företagarnas berättelser i denna bok vittnar om att ett sådant umgänge ändå upplevs som otillräck-

2 Brundin m. fl., 2012.

ligt. Företagarna försöker därför skapa en laganda inom företaget som inkluderar både ägarfamiljens medlemmar och de anställda. Praktiskt innebär detta bland annat att de deltar gemensamt i utbildningar. Detta omsorgstänkande pekar enligt mig på att dagens företagande, generellt och såsom rapporterat i boken, långt mer än tidigare synliggör det kvinnliga entreprenörskapet. Uppenbarligen har detta smittat av sig på det traditionellt paternalistiska ledarskapet i familjeföretag. Personalen ses idag inte främst som en resurs med vars hjälp ägarnas drömmar ska realiseras – utan som medskapare av företaget, med de möjligheter och det ansvar som detta innebär.

Företagens digitalisering är idag en självklarhet

I början av 1990-talet hade datatekniken som kommunikationsmedel och analysverktyg börjat ta plats i samhället. Den digitala teknikens utmaningar berördes dock knappast alls i undersökningar av företagande och entreprenörskap. Men redan vid millennieskiftet hade digitaliseringen radikalt förändrat inte bara företagens kommunikation utan också människors vardagliga umgänge världen över. Det globala covidutbrottet 2020 torde ha övertygat de sista tvivlarna om teknikens livsnödvändighet.

Man har alltså anledning att tro att de företagare som kommer till tals i denna bok reflekterar djupt över vad den digitala teknologin betytt för deras företagande. Men förutom Mindbite, som ju verkar i IT-branschen, är det inget företag som utvecklar sin syn på digitaliseringens inverkan på deras umgängesformer. Den enda rimliga förklaringen till detta är att den digitala tekniken av framsynta företag upplevs som ett lika självklart verktyg som det talade språket. Digital kompetens gör det idag möjligt för små företag att på samma villkor som kvalificerade större konkurrenter ha en dialog kring produkt- och processutveckling med sina kunder. Bokens småländska företagare har alltså förstått att göra sitt entreprenörskap och ledarskap lika globalt som lokalt.

Universitetet och företag kan i dialog skapa ett beständigt småländskt företagande

Denna bok ger inte bara en aktuell och mångfacetterad bild av företagandet i Småland. I bokens del 3 rapporterar forskare som nu verkar vid Linnéuniversitetet även om andra former av och mål för entreprenöriell verksamhet. Med konkreta exempel illustreras att inte bara företagandet, utan också andra samhällskrafter, måste mobiliseras för att bygga ett entreprenörskap som bär in i framtiden. Civilsamhället, den utvecklingskraft som spontant organiseras underifrån av människor på plats, har i Småland traditionellt en stor förmåga och ett stort ansvar för att i tillägg till ekonomiska värden även generera sociala, kulturella och ekologiska värden. För att skapa dessa värden krävs personligt engagemang, ömsesidig omsorg och hänsyn till både människor och miljö.

Forskarna ger flera konkreta exempel på hur de själva, och med dem ofta studenter, kan engagera sig direkt i entreprenöriella utvecklingsprocesser. I ett internationellt perspektiv är en sådan interaktiv forskning relativt sett vanlig i Sverige och har tidigare bedrivits inte minst vid Linnéuniversitetet.³ Vad som gör del 3 särskilt intressant är att den lyfter fram ett kollektivt perspektiv på företagssamhet och entreprenörskap. Med lokalsamhället Häradsbäck som främsta exempel understryker forskarna att etablering och värnande av en lokal, social och fysisk miljö till gagn för företagande måste ske lokalt, och då underifrån och i en samförståndsanda – en miljö som dessutom bör kunna inordnas i ett globalt sammanhang.

Ett resilient, spänstigt och motståndskraftigt företagande kräver resonans, gensvar, i samhället och tvärtom. I Gnosjöregionen levde länge företagande och samhälle i symbios, vilket också ledde till stora framgångar. Men under 1900-talets sista decennium kom företagandet i otakt med tiden och luften gick till stor del ur Gnosjöandan. Man försökte komma tillrätta med problemen genom att etablera ett industriellt utvecklingscentrum för förmedling av ny teknisk kunskap och management. Men detta externa och

3 Johansson m.fl., 2008.

främmande initiativ stöttes bort av Gnosjöföretagen, vilket i sin tur ledde till att många av dem kom på efterkälken när marknaderna globaliserades.

Föga förvånande var det en kvinna och andra generationens familjeföretagare i Gnosjö, Linda Fransson, som antog utmaningen att radikalt vitalisera den lokala företagsmiljön, såväl företagandet som samhället. Genom att etablera MakerSquare AB, väl beskrivet här i boken, skapade hon en arena för samarbete mellan lokala företag och nationella kompetenscentra för bland annat industridesign. Genom att initiativet kom inifrån samhället har det där vunnit allmän acceptans och har idag många delägare i regionen. Det handlar dessutom inte bara om att höja den tekniska och kommersiella nivån. Med projektet har följt insikten att det lantliga Gnosjö måste utveckla en nygammal livsform som kontrasterar mot den tidigare, som var "att leva för att arbeta".

Det handlar alltså inte om att låta ett globalt perspektiv ersätta ett lokalt, inte om att byta ut en rural livsform mot en urban och inte heller om att nedvärdera det djupt rotade praktiska kunskan- det till förmån för ett akademiskt. Idag tycks istället utmaningen vara att anlägga ett **glokalt** (**globalt och lokalt**) perspektiv, odla en **rurban** (**rural och urban**) livsform och att främja **prakademiska** (**prak-tiska och akademiska**) kompetenser.⁴ Det är ett perspektiv som alla företag och lokalsamhällen i Småland, ja i hela Sverige, borde odla.

4 Johannisson & Lindholm Dahlstrand, 2009.

«Personalen ses idag inte främst som en resurs med vars hjälp ägarnas drömmar ska realiseras – utan som medskapare av företaget, med de möjligheter och det ansvar som detta innebär.»

Avslutande reflektioner kring förnyelse på småländska – med blicken framåt

De fall som presenteras i boken – oavsett om det handlar om möbeltillverkning, lantbruk eller mötesplatser – knyts samman av att varken ekonomisk vinst eller tillväxt står i förgrunden. Vi kan även se likheter i att de drivande personerna – oavsett om vi kallar de företagsledare, entreprenörer eller chefer – hamnar i olika slags ”balansakter”.

I bokens del 3 resonerar författarna kring balansgången mellan individen (entreprenören) och det omgivande samhället, kollektivet. Det behövs en handlingskraftig individ som driver på, men samtidigt gäller det att få med sig övriga i samhället. En liknande situation kan vi se i de företag som presenteras i del 1 och 2. Om (företags-)ledarna driver på för mycket i riktning mot sina egna mål och visioner, utan att ha med sig medarbetarna, så hamnar de lätt i problem. Att få med sig andra genom att hänvisa till de ekonomiska målen fungerar inte i något av dessa fall.

Den andra balansgången, mellan det konkreta handlandet och det visionära, finns också den med genomgående i boken. Framtidstankar och visioner behövs, men frågan är hur vi får till de handlingar som krävs för att nå dit. För lantbrukare såväl som för industriledare kan det vara konkret förnyelsearbete i vardagen som är nyckeln till utveckling, snarare än visioner. Samtidigt, det är genom att ha visioner som sådana som Johan (D & P) får lust att ge sig in i företagandet. Men om förnyelsearbetet går för långsamt finns risken att han (och andra) tröttnar.

• • •

En kvardröjande känsla är att det finns en oerhörd kraft i det småländska företagandet. Viljan att förändra och förnya är stark. Frågan är: Hur skulle vi kunna ”få ut” än mer av denna vilja och kraft? En fundering är om detta med att få med sig omgivningen – oavsett om vi pratar om medarbetare eller övriga bybor – kanske ändå är den centrala utmaningen. Här finns det metoder och verktyg, väl etablerade utifrån forskning, som skulle kunna användas i större utsträckning. Det vore värt att prova en storskalig satsning på att genom samverkan mellan akademi, företag och andra intressenter försöka få ut dessa metoder och verktyg i den konkreta vardagen.

• • •

En sådan satsning måste dock vara långsiktig. Frågan är vilka som är beredda att göra en sådan investering?

Om Centrum för ledarskap i Småland

Den här boken är den tredje som tagits fram som ett resultat av att vi på Linnéuniversitetet för några år sedan formerade ett **Centrum för ledarskap i Småland**. Detta initiativ tog vi som svar på de behov som verksamma ledare och entreprenörer uttryckt. Vid flera tillfällen och på olika sätt hade de framfört förslag på att vi skulle skapa någon form av arena, mötesplats, centra, för att fortsätta diskussionerna om ledarskap, förändring och förnyelse i Småland. Detta ”vi” omfattar oss alla; verksamma chefer, ledare, forskare, konsulter, experter och andra som är verksamma i innovationsstödsystemet.

Centrum för ledarskap i Småland hjälper till att sätta ledarskap på agendan i olika sammanhang och bidrar till att fler vill bli ledare och att fler ledare blir duktiga på att främja innovationsförmågan i de sammanhang där de verkar. Vi arbetar också med att synliggöra den kunskap som redan finns i företag, på universitetet, bland experter etc. Linnéuniversitetet samverkar här bland annat med Tekniska Högskolan vid Jönköping University, Ung Företagsamhet Kronoberg, Ung Företagsamhet Kalmar, Familjen Kamprads stiftelse, Region Kalmar län och Region Kronoberg.

Vi har tidigare bland annat genomfört projektet Ledarskap i Småland (2016–2019) och genomför i skrivande stund projektet Ledarskap och entreprenörskap i Småland (2020–2023).

Läs mer på hemsidan ledarkunskap.se

Medverkare

Bengt Johannisson Professor emeritus i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. Sveriges första professor i entreprenörskap. Bengt varvar forskning om entreprenörskap med författarskap och engagemang i samhällsfrågor som debattör.

Joacim Rosenlund Universitetslektor i miljövetenskap med inriktning cirkulär ekonomi vid Linnéuniversitetet. Joacim forskar och föreläser inom entreprenörskap, cirkulär ekonomi och hållbar utveckling.

Joakim Netz Universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan, Jönköping University, och gästforskare vid Chalmers tekniska högskola. Joakim forskar om ledning, innovation och förnyelse vid samhällskriser.

Johan Karlton Docent i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan, Jönköping University. Johan forskar om förändringsarbete, ledarskap och arbetsmiljö.

Karin Havemose Universitetslektor i arbetsorganisation vid Tekniska Högskolan, Jönköping University. Karin forskar inom ledarskapets praktik, kunskapsbildning och förnyelseprocesser.

Lena Gustafsson Fil.mag. inom psykologi samt ICF Professional Certified Coach (PCC). Förutom att coacha chefer håller Lena kurser och föredrag med inriktning mot verksamhetsutveckling.

Magnus Forslund Universitetslektor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Magnus forskar och föreläser inom ledarskap, innovation och förändringsarbete. Han är även en av initiativtagarna till Centrum för ledarskap i Småland.

Malin Tillmar Professor i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. Malin forskar och undervisar om entreprenörskap i olika organisatoriska och nationella kontexter, för närvarande med fokus på landsbygd, omställningsarbete och samverkan över sektorsgränser.

Marina Jogmark Universitetslektor i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. Marina forskar om sociala förändringsprocesser på platser och i organisationer.

Mathias Karlsson Forskare i entreprenörskap vid Linnéuniversitetet. I sin forskning om entreprenörskap som en samhällsförändrande kraft kombinerar Mathias ofta etnografiskt fältarbete med filosofiska perspektiv och teorier.

Källor

- Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (2006). Action and interactive research: beyond practice and theory. Maastricht: Shaker Publishing.
- Ahmed, S. (2010). Killing Joy: Feminism and the History of Happiness, *Signs*, 35(3), 571–594.
- Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2019). Entrepreneurship: successfully launching new ventures. Boston: Pearson.
- Bennett, E. M., Solan, M., Biggs, R., McPhearson, T., Norström, A. V., Olsson, P. m.fl. (2016). Bright spots: seeds of a good Anthropocene, *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(8), 441–448.
- Bjerke, B. R. (2013). En bok om entreprenörskap. Lund: Studentlitteratur.
- Brundin, E., Johansson, A. W., Johansson, B., Melin, L. & Nordqvist, M. (red.) (2012). Familjeföretagande: affärer och känslor. Stockholm: SNS förlag.
- Calás, M. B., Ergene, S. & Smircich, L. (2018). Becoming possible in the Anthropocene? Becoming-socialentrepreneurship as more-than-capitalist practice. I: P. Dey & C. Steyaert (red.), *Social Entrepreneurship. An Affirmative Critique* (s. 264–293). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Elg, M., Ellström, P.-E., Klostén, M. & Tillmar, M. (red.) (2015). Sustainable development in organizations: studies on innovative practices. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business, *Environmental quality management*, 8(1), 37–51.
- Enteman, W. F. (1993). Managerialism. The Emergence of a New Ideology. London: The University of Wisconsin Press.
- Forslund, M. (2019). Ledarskap för ökad innovationsförmåga: exemplet Småland. Växjö: Linnaeus University Press.
- Forslund, M., Lundgren, M. & Zambrell, K. (2016). Småländskt ledarskap: inledande betraktelser. Växjö: Linnaeus University Press.
- Frankelius, P. & Utbult, M. (2009). Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Företagarna (2016). Det är attityden, dumbom. Stockholm: Företagarna.
- Företagarna (2021). Småföretagsbarometern. Stockholm: Företagarna.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). Case studies and theory development in the social sciences. London: MIT.

- Gibson-Graham, J. K. (2008). Diverse economies: performative practices for 'other worlds'. *Progress in human geography*, 32(5), 613–632.
- Grahn, M. (2011). Möbelrike i tiden: om historiebrukets betydelse för identifikationsprocessen i en näringslivsregion. Lund: Forskarskolan i historia och historiedidaktik, Lunds universitet.
- Gustafsson, B.-Å. (2004). Närmiljö som lärmiljö: betraktelser från Gnosjöregionen. Växjö: Växjö University Press.
- Helling, J. (1995). Mot mästenskap på småländska vägar. Lund: Studentlitteratur.
- Hjerpe, M. & Glaas, E. (2018). Landsbygen och ett fossilfritt och klimatrobest Sverige. I: J. Syssner (red.), *Nya visioner för landsbygden* (s. 119–146). Boxholm: Linneförs förlag.
- Holmquist, C. & Lindmark, L. (2019). Demografins betydelse för entreprenörskap i Norrlands inland. I: K. Wennberg (red.), *Entreprenörskap för en levande landsbygd. 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland* (s. 9–30). Växjö: Familjen Kamprads stiftelse.
- Högberg, N., Stiernström, I. & Hultman, M. (2018). Framtidens by – lokala lösningar på globala kriser. I: J. Syssner (red.), *Nya visioner för landsbygden* (s. 147–176). Boxholm: Linneförs förlag.
- IF Metall (2013). *Made in Sweden 2030: En strategisk innovationsagenda för svensk produktion*. Stockholm: IF Metall.
- Johannisson, B. (red.) (1992). *Entreprenörskap på svenska. Affärer och förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, B., Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (red.) (2008). *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.
- Johannisson, B., Hult, M. & Holm, C. G. (1976). *Framgångsrika företagare*. Stockholm: Industriförbundets förlag.
- Johannisson, B. & Landström, H. (red.) (1999). *Images of Entrepreneurship – Emergent Swedish Contributions to Academic Research*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, B. & Lindholm Dahlstrand, Å. (2009). Bridging the Functional and Territorial Rationales-Proposing an Integrating Framework for Regional Dynamics. *European planning studies*, 17(8), 1117–1133.
- Johannisson, B., Nyström, M. & Reuterswärd, L. (1982). *I glasrikt – människan – miljön – framtiden. En utvärdering*. Lund: LCHS.
- Johansson, U. (1998). *Om Ansvar. Ansvarsföreställningar och deras Betydelse för den Organisatoriska Verkligheten*. Lund University, Lund University Press.
- Larsson, O., Johansson, L. & Larsson, L.-O. (2006). *Smålands historia*. Lund: Historiska Media.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way – vägen till världsklass*. Malmö: Liber.
- OECD (2012). *OECD Territorial reviews Småland-Blekinge*. Växjö: Regionförbundet Södra Småland.
- OECD (2019). *OECD Territorial reviews Småland-Blekinge*. Paris: OECD Publishing.

Olsson, P., Moore, M., Westley, F. R. & McCarthy, D. D. P. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and transformations to sustainability, *Ecology and society*, 22(2), 31.

Ritzén, S. & Magnusson, M. (2013). *Leading innovation – programagenda*. Stockholm: Vinnova.

Rockström, J. (2015). Bounding the planetary future: Why we need a great transition, *Great Transition Initiative* (April), 1–13.

Rockström, J., Miller, P. & Klum, M. (2015). *Big world, small planet: abundance within planetary boundaries*. New Haven: Yale University Press.

Röjdalen, G. (2004). Så resonerar företagsledare i Odenskog – genomförarens perspektiv på företagsexpansion och samverkan. I: L.-E. Wolvén & E. Ekstedt (red.), *Företagande och gemenskap: små företags kultur, samverkan och konkurrens* (s. 43–63). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tunberg, M. (2017). *Rethinking small firm growth ... while absorbing the processual*. Uppsala: Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.

Vlasov, M., Bonnedahl, K. J. & Vincze, Z. (2018). Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks. *Journal of enterprising communities*, 12(3), 374–394.

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

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



CENTRUM
FÖR LEDARSKAP
I SMÅLAND

När det talas om förändring, innovation och förnyelse är det ofta stora företag eller banbrytande teknologisk utveckling som hamnar i blickfånget. Här riktar några forskare på Centrum för ledarskap i Småland, vid Linnéuniversitetet, i stället ljuset mot de mindre företagen.

Finns det en vilja hos ledare och entreprenörer i relativt små företag att förändra och utveckla verksamheten, kanske till och med att växa? Hur förverkligar man det i så fall?

I den här boken låter vi företagare i Småland berätta hur de i sin vardag arbetar för att åstadkomma något nytt eller förändra sådant som kan bli ännu bättre, och hur de gör för att få sina medarbetare med på tåget.

Vår förhoppning är att boken ska inspirera alla med intresse för förnyelse i framför allt små- och medelstora företag, oavsett om man befinner sig i Småland eller någon annanstans.

ISBN TRYCK: 978-91-89709-00-3

ISBN PDF: 978-91-89709-01-0

Boken är en del av projektet Ledarskap och entreprenörskap i Småland, finansierat av Familjen Kamprads stiftelse, Region Kronoberg, Region Kalmar län, Linnéuniversitetet, Tekniska Högskolan vid Jönköping University samt Europeiska regionala utvecklingsfonden genom Tillväxtverket.



Linnéuniversitetet

