

Lars-Erik Wolvén och Eskil Ekstedt (red)

Företagande och gemenskap

– små företags kultur, samverkan och konkurrens



ARBETSLIV I OMVANDLING | 2004:7

ISBN 91-7045-713-1 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2004

Arbetslivsinstitutet,
SE-113 91 Stockholm

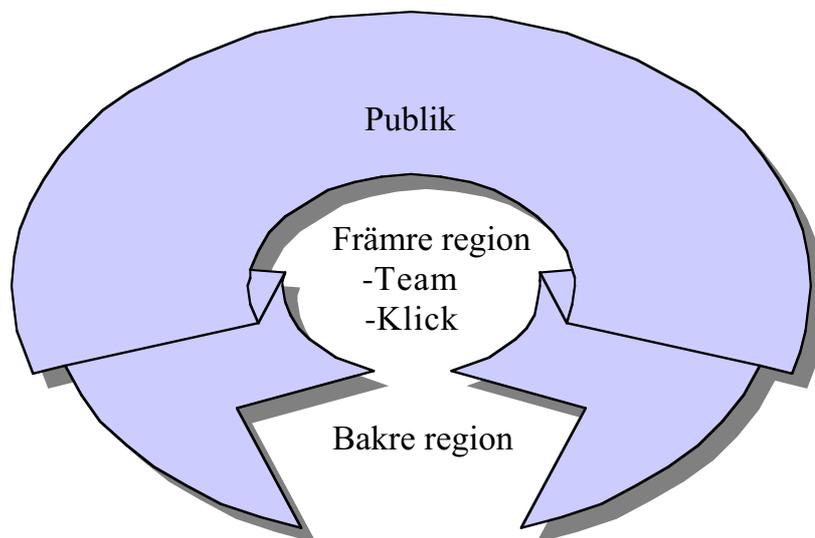
ISBN 91-7045-713-1

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Erratum

Figur 1, sid 134 i *Företagande och gemenskap – små företags kultur, samverkan och konkurrens* Lars-Erik Wolvén och Eskil Ekstedt (red), *Arbetsliv i omvandling* 2004:7, ska bytas mot följande:



Förord

Ove Pettersson, fil dr och vice rektor vid Blekinge Högskola har i en preliminär utvärderingsrapport av det här aktuella projektet, *Relationsbyggande för lokal ekonomisk utveckling (REK)*, konstaterat följande.

REK-projektet är ett ambitiöst upplagt projekt. Projektet formulerar såväl vetenskapliga som utvecklingsorienterade frågeställningar som går långt utöver vad som är normalt för projekt av det här slaget. Många människor inom ett stort antal organisationer, inom såväl privat som offentlig verksamhet har involverats under ett par år.

Om resultaten av projektet fastställer Petterson vidare:

Av projektets tre deluppgifter [att stärka samarbetet mellan de samhällsvetenskapliga institutionerna i Östersund, att ge fördjupade kunskaper inom aktuella forskningsområden och att ge stimulans till relationsbyggande och kunskapsutveckling för lokal tillväxt] har två genomförts på ett fördömligt sätt.Handledning och seminarieinramning är av ett slag som inte består så många doktorander vid landets universitet. Samarbetet mellan Mitthögskolan, Arbetslivsinstitutet och Institutet för tillväxtpolitiska studier har under projektperioden utvecklats väl och projektet har verksamt bidragit härtill. Det är dock [...] svårare att utvärdera resultatet av denna tredje deluppgift än de två andra. Tydliga sådana steg har tagits, erfarenheter har vunnits och det finns utgångspunkter för en fortsatt och utvecklad verksamhet inom området [...] det finns en positiv bild av vad verksamheten [projektet] betytt för företagen.

Petterssons skrivningar kan kompletteras med följande information: REK-projektet utgör ett helt unikt samarbetsprojekt mellan de tre institutioner i Östersund som bedriver kvalificerad samhällsvetenskaplig forskning dvs Mitthögskolan (Mittuniversitetet från 2005-01-01), Arbetslivsinstitutet och Institutet för tillväxtpolitiska studier. I projektet deltar totalt tio seniora forskare (varav tre professorer) och tolv forskarstuderande spridda över ämnena företagsekonomi, nationalekonomi, ekonomisk historia, statsvetenskap, sociologi, psykologi, etnologi och arbetsvetenskap.

I en tidigare antologi: Eskil Ekstedt och Lars-Erik Wolvén (red), *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling* presenterades nio forskningsrapporter från projektets första fas. Avsikten var framför allt att analysera samverkan för ekonomisk utveckling i Östersund och i den norrländska glesbygden.

Den här föreliggande antologin har samlat tio nya bidrag från forskare inom projektet. Tonvikten ligger här på hur små företag och mindre organisationer i

norrlands inland agerar för att möta den allt starkare konkurrensen från nationell och internationell nivå, och för att bli bättre integrerade i det moderna samhället.

Genom denna nya antologi manifesteras än en gång det pågående samarbetet i Östersund mellan samhällsvetenskapliga forskare och forskarstuderande från olika discipliner inom aktuella forskningsområden. Vår förhoppning är därför dels att antologin skall attrahera många läsare dels också att det fruktbara forskningssamarbete som inletts inom det samhällsvetenskapliga området både skall bestå och utvecklas.

Östersund och Stockholm

Göran Brulin

Enhetschef, Forskning om utvecklings-
processer, Arbetslivsinstitutet

Thomas Lindstein

Rektor, Mitthögskolan

Innehåll

Små företags och mindre organisationers integration i det moderna samhället – om Gemeinschaft och Gesellschaft i Norrlands inland <i>Lars-Erik Wolvén</i>	1
Gemeinschaft eller Gesellschaft? Om den tredje sektorn, staten och marknaden <i>Lars-Erik Wolvén</i>	11
Att lära av erfarenhet – om samhällskooperativet Byssbons äldreboende <i>Stig Westerdahl</i>	25
Så resonerar företagsledare i Odenskog – genomförarens perspektiv på företagsexpansion och samverkan <i>Gunilla Röjdalen</i>	43
David möter Goliat – kontraster mellan mikroföretag och offentliga arbetsplatser avseende förändringsaspekter och sjukfrånvaro <i>Stig Vinberg</i>	65
Ledarstilar, kontroll och nätverk i små jämtländska företag <i>Patrick Millet</i>	83
Handlingsnätverk för lokal utveckling – en studie av konkurrens och samarbete inom hotellgruppen i Östersund <i>Yvonne von Friedrichs Grängsjö</i>	107
Möten som teater – en studie av teambildning och intrycksstyrning i projekt <i>Patrik Jakobsson</i>	129
Bemanningsföretag – en möjlighet för vem? <i>Gunilla Olofsdotter</i>	149
Ledarskap inom tredje sektorn jämfört med stat och marknad <i>Lars-Erik Wolvén</i>	169
Motivationsfrämjande ledarskap i små företag/organisationer <i>Bengt Flach</i>	191
Författarpresentation	213

Små företags och mindre organisationers integration i det moderna samhället

– om Gemeinschaft och Gesellschaft i Norrlands inland

Lars-Erik Wolvén

Forskning och forskningsprojekt innehåller alltid ett slags risktagande. I det här aktuella REK-projektet "Relationsbyggande för ekonomisk utveckling" var ett av huvudsyftena att studera *mellanorganisatoriska* processer. Därmed avses nätverk och relationsbyggande *mellan* olika mindre företag, *mellan* dessa företag och offentliga organisationer, och mer specifikt även *samspelet mellan* företag och högskolor/universitet. Resultatet av dessa ansatser har avrapporterats i en tidigare antologi (Ekstedt & Wolvén 2003).

Avsikten var då att den här aktuella antologin främst skulle koncentreras till inomorganisatoriska processer. Särskild fokus skulle inriktas mot hur små organisationer inom marknad, stat och offentlig sektor drivs, leds och utvecklas

I efterhand har det dock visat sig svårt att hålla detta fokus. De flesta av de här aktuella artiklarna berör också relationerna mellan de studerade organisationerna och omvärlden. En viktig skillnad, jämfört med den tidigare antologin, är dock att vi här oftast utgått ifrån ett individperspektiv där den enskilde företagarens/ledarens uppfattning stått i centrum. I efterhand kan vi också konstatera att det var naivt att tro att företrädare för små organisationer skulle ha ett begränsat intresse för omvärlden. Små organisationer är i större utsträckning beroende än andra av sin omvärld, eftersom de i allmänhet kännetecknas av en väsentligt lägre grad av självförsörjning vad gäller t ex kompetenser, produktutveckling och marknadsföring. Samtidigt gäller att de flesta små organisationerna oftast har en starkare bindning till lokalsamhället och regionen än till den nationella och internationella nivån. Artiklarna i den föreliggande antologin visar också på att praktiskt taget alla av de undersökta organisationerna är mycket starkt beroende av omvärlden.

Jag tror emellertid att förståelsen av de redovisade resultaten ytterligare kan fördjupas något om vi ställer den något triviala frågan "vad betyder X". Utifrån Asplund (1991) skulle vi då företräda en något mer tolkningsorienterad ansats och kanske upptäcka fler gemensamma mönster i den ganska stora mängd av data som antologin presenterar. Asplunds tankegångar anknyter till Mertons idéer om manifesta ("uppenbara") och latent ("dolda") funktioner, där handlingar ofta har en djupare och annorlunda innebörd än den som tycks gälla vid en första yttre anblick. I denna antologi framgår det t ex att myndigheterna oftast anser att företagens (manifesta) funktion är att växa i anställda och omsättning medan åt-

skilliga företagare framhåller att (den latent) funktionen i stället är att växa genom personlig utveckling och ökat ansvar för de anställda. Exemplet illustrerar att det kan finnas viktiga poänger med att just fråga. ”Vad betyder X?”

Mitt eget sätt att söka tolka studierna av små företag och organisationer i antologin utgår från Tönnies klassiska begreppspår ”*Gemeinschaft*” och ”*Gesellschaft*” (1887, se också Asplund 1991). En möjlig svensk översättning är ”Gemenskap” och ”Samhälle”, där det förstnämnda begreppet snarast anknyter till traditionella samfund medan det senare kan sägas beteckna det moderna eller t o m postmoderna samhället. Skillnaderna mellan de olika samhällsformationserna kan ungefärligen beskrivas på följande sätt:

Gemeinschaft utgör en *oplanerad spontant* framväxande enhet medan *Gesellschaft* är *rationellt kalkylerat och planerat*. Människor i *Gemeinschaft* har *nära och intima relationer* med varandra, vilket både leder till både vänskap och fiendskap. Här samtalar man också med varandra på ett *spontant och emotionellt* sätt: I *Gesellschaft* är däremot *relationerna anonyma och abstrakta* och präglade av vad man eftersträvar och inte av vem man är. *Språket är därför instrumentellt och målorienterat* ungefär som i en relation mellan köpare och säljare. *Motiven* i *Gemeinschaft* är *altruistiska*, präglade av det *allmännas bästa (public good)*, och med Webers terminologi (Weber 1947) värdeorienterade, medan *egoistiska motiv och rationalitet*, dvs Webers målrationalitet, karakteriserar *Gesellschaft*. I *Gemeinschaft* är världen lätt att förstå och styra och här råder *stabilitet, trygghet och förutsägbarhet*. *Gesellschaft* kännetecknas däremot av *variation, osäkerhet och oförutsägbarhet*, och därmed också brist på kontroll.

I den fortsatta framställningen försöker jag nu visa hur de olika bidragen i denna antologi kan tolkas och förstås utifrån ett *Gemeinschaft-Gesellschaft* perspektiv, dvs utifrån vad X kan tänkas betyda. Det bör då direkt också sägas, att jag inte tänker mig begreppen som dikotoma utan att jag föreställer mig att *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* kan ses som olika poler på en kontinuerlig skala, dvs att man kan vara mer eller mindre orienterad mot någon av dem.

Spänningarna mellan *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* finns tydligast beskriven i Stig Westerdahls artikel om ”*Att lära av erfarenhet – om samhälls kooperativet Bysbons äldreboende*”. Här ställs staten/kommunens, dvs *Gesellschafts* syn på lärandet, mot lokalsamhällets, dvs *Gemeinschafts* helt annorlunda uppfattning. I lokalsamhället är kunskapen bunden till tid och plats och återfinns inte i skrift. Ibland är den inte ens verbalt uttryckt. Handlingarna och lärandet måste ses i ett sammanhang där relationer, etik och bedömningar, i en lärandeprocess, tillsammans med andra, leder fram till beslut. Sammanhållningen mellan de berörda utgör här själva ramen för lärandet. Westerdahls beskrivning överensstämmer i hög grad med karakteristiken av ett *Gemeinschaft* med nära relationer, avsikten att verka för det allmännas bästa, ett spontant och emotionellt språk och en värld som i allmänhet är trygg, säker och förutsägbar. Det överordnade begrepp som

Westerdahl själv använder för att sammanfatta dessa värderingar och aktiviteter är dock inte Gemeinschaft utan ”social ekonomi”.

I synen på regional utveckling i det regionala tillväxtprogrammet för Jämtlands län 2004-2007 (RTP) används i stället allmänna honnörord som innovation, kluster och system. Här betonas också en teknisk och kvantitativ kunskapssyn, där lärandeprocessen bedrivs med hjälp av statistiska sammanställningar, utvärderingar och regionala räkenskaper. Vi ser här hur det Gesellschafsperspektivet starkt kontrasterar med det tidigare beskrivna Gemeinschaft.

Allra mest intressant i Westerdahls analys blir hans beskrivning av hur representanter för Byssbon (Gemeinschaft) klarar av att samverka med representanter för kommunen (Gesellschaft). Via interaktion och ömsesidigt lärande lyckas man till slut också komma fram till en gemensam lösning på ett besvärligt problem om äldreboende i Byssbon. Westerdahls artikel illustrerar därför tydligt på hur konflikter mellan Gemeinschaft och Gesellschaft kan överbryggas genom ömsesidigt respekt och en nära interaktion mellan berörda parter.

Även i Gunilla Röjdalens artikel ”*Så resonerar företagsledare i Odenskog*” avspeglas spänningarna mellan de olika föreställningsvärldarna. Än en gång utgörs en av utgångspunkterna av tillväxtprogrammet för Jämtlands län 2007 som här kontrasteras mot småföretagares och mikroföretagares syn på expansion i ”företagsstaden” Odenskog i utkanten av Östersund, Återigen är det uppenbart att tillväxtprogrammets, dvs Gesellschafts önskemål om ökad lönsamhet och ökad sysselsättning, inte alls harmonierar med företagsledarnas. Här söker man i stället på känt Gemeinschaftsmanér efter ökad trygghet och stabilitet, utan personalökningar. I den mån som småföretagarna diskuterar tillväxt så ges detta en helt annan innebörd: medarbetarna bör få växa in i nya roller, ges ett större ansvar och känna större lugn och säkerhet. Tillväxten handlar här om att bli starkare i dessa avseenden och inte om att öka volymerna och sysselsättningen.

Jag tror att denna Gemeinschaftsorientering bland företagarna hänger samman med flera olika förhållanden: Företagen är små, har mestadels stark lokal förankring och har främst växt fram relativt spontant och oplanerat utifrån en affärsidé hos grundaren. Små organisationer av denna typ tenderar att präglas av nära och vänskapliga kontakter och av emotionella uttryckssätt mellan medarbetarna. Verksamheten i en ort med begränsad industriell verksamhet leder också till att man kommer att känna ett särskilt ansvar för lokal sysselsättning och för att verka i ”det allmännas bästa”. Samverkan med andra företag är relativt begränsad men äger i den mån detta sker, främst rum informellt och spontant och baseras på ömsesidighet och tillit. Placeringen i norrländsk periferi gör antagligen också att man avsevärt senare än de större företagen i centrum kommer att präglas av det nya moderna informationssamhället, och i stället förblir mer Gemeinschaftsorienterad.

Samtidigt finns det bland dessa småföretagare en förvåning över att Gesellschafts förväntningar inte harmonierar med Gesellschafts villkor för företagande.

Snarast är man förundrad över bristen på förståelse för de önskemål som företagarna har. Dessa gäller t ex för skattelättnader för de sociala avgifterna, tveksamheten inför ett ökat ersättningsansvar vid långtidssjukskrivningar och insikten om att bidrag i form av glesbygdstöd till vissa småföretag kommer att utkonkurrera andra. Tillsammans bidrar dessa ingrepp till att man upplever en negativ attityd från samhällets sida mot småföretagarna men också till ett reellt minskat handlingsutrymme för dem.

I Stig Vinbergs artikel om *"David möter Goliat"* diskuteras skillnaderna i sjukfrånvaro mellan mikroföretag och offentliga arbetsplatser i Jämtland av motsvarande storlek. Granskningen visar på en avsevärd ökning av sjukfrånvaron inom offentliga organisationer, medan nivån inom mikroföretagen, dvs företag med mindre än tio anställda, däremot förblivit relativt konstant. En närmare analys pekar på att de offentliga organisationerna i mångdubbelt större utsträckning använt sig av ett standardiserat och "uppifrån" kommande system för arbetsmiljösäkring. De har också i avsevärt större utsträckning upprättat jämställdhetsplaner och planer för drogpolitik. På motsvarande sätt har avsevärt fler av de offentliga organisationerna anammat officiella och övergripande mål för hälsa och arbetsorganisationen. En större andel av mikroföretagen arbetar i stället med konkreta mål vad gäller fysisk arbetsmiljö, teknik och kvalitet.

Det ligger därför nära till hands att återigen konkludera att de offentliga arbetsplatserna utgör ett mer konstruerat, planerat och rationellt Gesellschaft. Här tar man gärna till sig och följer externa påbud i form av nya målsättningar, system och planer.

Mikroföretagen förefaller däremot att i högre utsträckning ha bibehållit sin karaktär av ett mer spontant och organiskt framväxande Gemeinschaft i vilket man i första hand utvecklar mer jordnära idéer som är i linje med den ursprungliga organisationen. Detta gör också att man bevarar kärnan av nära och solidariska relationer, ett emotionellt och expressivt språk och ett mer altruistiskt beteende mot varandra. Sannolikt är det också den just den "andan", som främst minskar sjukfrånvaron i mikroföretagen.

I Patrick Millets artikel *"Ledarstilar, kontroll och nätverk i små jämtländska företag"* jämförs olika typer av ledare i små och medelstora företag vad gäller "locus of control" och nätverksbyggande. Begreppet "locus of control" syftar på om individen tror att händelseutvecklingen främst bestäms av omgivningen, ödet och slumpen (= external locus of control), eller om det i stället främst är individen själv som kan styra och kontrollera sitt eget liv (= internal locus of control). Extern "locus of control" i företagen är närmare relaterat till Gesellschaftsidén, eftersom "storsamhällets" övergripande system och struktur ses som centrala och svåra att påverka. I Gemeinschaft, med intern "locus of control" har man däremot en större tilltro till sin egen förmåga att påverka och styra utvecklingen. Detta gäller i synnerhet för inomorganisatoriska förhållanden och vid kontakterna med lokalsamhället.

Resultaten visar att företag med hög ”intern locus of control” deltar i fler formella och informella nätverk än de med hög ”external locus of control”. Tron på att själv kunna påverka och styra sitt eget liv leder också till att man är mer benägen att lära av samverkan och samarbetspartners, men också till att företagarna vill veta mer om affärer, nya produkter och nya marknader. Indirekt tycks också denna uppfattning kunna leda till minskade produktionskostnader. En stark ”intern locus control” bör på sikt också kunna leda till en utveckling av nationella och internationella nätverk. I en alltmer globaliserad värld kan en sådan utveckling bli alltmer nödvändig för att små organisationer ska kunna överleva.

Liknande slutsatser kan dras utifrån Yvonne von Friedrich Grängsjös artikel om ”*Handlingsnätverk för lokal utveckling*”. Här ligger tonvikten på att analysera hur små lokala företag inom turistnäringen ”tvingas” samverka för att skapa en integrerad och sammanhållen turistprodukt på en speciell ort, Östersund. När en turistprodukt skapas bryts två olika perspektiv och intressen mot varandra. Det ena utgörs av småföretagarens behov av oberoende och av att leda sitt företag i traditionell Gemeinschaftsanda med litenhet, närhet och intimitet. Språk och relationer är här relativt spontana och expressiva och tillvaron på den lokala nivån präglas av stabilitet och förutsägbarhet. Det andra perspektivet berör relationerna till aktörerna utanför lokalsamhället. Sammansättningen av olika produktionsprocesser och turistproduktens komplexitet kräver en samverkan för att kunna skapa en sammanhållen produkt för både nationella och internationella marknader.

Inte oväntat uppstår konflikter också här när Gesellschafts mer systematiska, övergripande storskaliga och mer rationella planering kontrasteras mot Gemeinschafts mer spontana, flexibla och lokalsamhällesinriktade verksamhet. Grängsjö visar dock i sin artikel hur de små lokala turistföretagen faktiskt lyckas samverka för att tillsammans söka bygga upp en sammanhållen attraktiv turistprodukt. Framgångarna i denna tycks dock till stor del baseras på en traditionell Gemeinschaftsanda: I dialogform skapas via nära personliga relationer och genom tillit, lust, lek och improvisationer en mycket god samarbetsanda. I sin tur leder denna fram till gemensamma praktiska lösningar som bl a gäller marknadsföring och affärsutveckling. Denna samverkan hade dock knappast kommit till stånd utan en kris i relationerna och samspelet mellan Gesellschaft och Gemeinschaft vilket avspeglas både i minskad turism och bristande lönsamhet för hela den lokala näringen. Utvecklingen hade heller inte varit möjlig om en stor extern aktör från Gesellschaft inträtt på arenan och sökt styra och kontrollera utvecklingen.

Även Patrik Jakobsson behandlar i sin studie ”*Möten som teater*” relationerna mellan Gemeinschaft och Gesellschaft. Avsikten med Jakobssons studie är att granska ett sk Utvecklingspartnerskap (=UP) inom Equal. Equal-programmets syfte är att bekämpa utestängning och diskriminering från arbetsmarknaden. UP:s uppgift är att inom ramen för detta, via månatliga möten, samordna aktörer inom

sju olika delprojekt för utbyte av erfarenheter och kunskaper. Projekten representeras av totalt 13 personer från ideella föreningar, företagarorganisationer och offentliga förvaltningar. Jakobsson ambition är att söka tolka vad som synes hända under ytan vid dessa nätverksmöten utifrån Goffmans välbekanta socialpsykologiska teori. I denna liknas livet vid en teater där olika teambildningar i den bakre regionen noggrant förbereder och planlägger den föreställning som senare iscensätts på scenen/i den främre regionen. Avsikten är därigenom att skapa/göra önskvärda intryck på den publik som tar del av iscensättningen.

Vad som händer med teamet i den bakre regionen kan då ses som en slags Gemeinschaft. Här uttrycker sig deltagarna expressivt, fungerar spontant i sina inbördes relationer och känner närhet och intimitet i relation till varandra. Samtidigt börjar de förbereda en systematiskt planerad och välregisserad föreställning inför "publiken" i Utvecklingspartnerskapet i ett begränsat och mindre Gesellschaft.

Denna föreställning utgör dock i sin tur snarast en repetition inför den stora föreställningen vid de transnationella mötena, där företrädarna för de olika nationerna träffas i ett stort Gesellschaft. Metaforiskt skulle de olika nivåerna kunna beskrivas som tre askar där teamet och den bakre regionen utgör den minsta asken i förhållande till den föreställning som ges i Utvecklingspartnerskapets Gesellschaft. I relation till de transnationella mötena utgör dock denna "teater" en mellanliggande ask som snarast kan karakteriseras som en övergångsform mellan Gemeinschaft och Gesellschaft. Det verkliga Gesellschaft representeras istället av den stora asken med de nationsöverskridande mötena.

Jakobsson framställning avtäckar osynliga mönster i mänsklig interaktion och illustrerar därmed vad som sker under det som synes ske. Undersökningen har också en tydlig anknytning till Mertons inledningsvis nämnda idéer om manifesta (uppenbara) funktioner och latent (dolda funktioner). Den första funktionen representeras här av att förutsättningslöst utbyta kunskaper och erfarenheter vid nationella och internationella möten. I den latent, dvs dolda funktionen, ingår däremot att genom viss manipulation söka ge en så positiv bild av möjligt av det egna projektet eller det egna utvecklingspartnerskapet.

I Gunilla Olofsdotters artikel "*Bemanningsföretag – en möjlighet för vem?*" analyseras arbetsförhållanden och villkor för fast och inhyrd personal och relationerna mellan dessa båda grupper. Bemanningsföretagen kan då ses som uttryck för det nya arbetslivets förändrade anställningsformer och arbetsvillkor med flexiblare anställningsförhållanden och starkare individualisering av arbetsmarknaden. Individerna separeras därigenom från de traditionella trygghetssystemen och måste själv ta ansvar för och planera sitt arbetsliv. Tendensen i arbetslivet är att fastare anställningsformer minskar i omfattning medan de tillfälliga i form av t ex vikarier, säsongsarbetare, behovsanställda, projektanknutna och konsulter ökar. Annorlunda uttryckt gäller att Gesellschafts mer abstrakta, distanserade instrumentella och rationellt kalkylerande människosyn alltmer

intervenerat i Gemeinschafts mer solidariska, gemenskapsinriktade spontana och expressiva föreställningsvärld. Därigenom börjar också Gemeinschafts mer stabila, överblickbara, traditionella och förutsägbara organisationsformer att ge vika för mer flexibla, varierande och oförutsägbara Gesellschaftsmönster

Olofsdotter visar i sin undersökning också att relationerna mellan fast och inhyrd personal inte är oproblematiska. Visserligen vill båda anställningskategorierna se sig själva som en homogen enhetlig grupp. Samhörigheten mellan grupperna och tillhörigheten till den organisation i vilken de arbetar är dock avsevärt starkare i konjunkturuppgångar än vid nedgångar när sparåtgärder kan bli aktuella. I det senare fallet stärks i stället tillhörighetskänslan inom respektive personalkategori. För de inhyrda gäller dessutom att uppdraget, vid besparingar i den inhyrande organisationen, kan komma att avslutas med en åtföljande omplacering till ett annat kundföretag.

Även ledarna gör skillnad mellan fast och inhyrd personal. Ledarna inom kundföretaget tar ansvaret för det faktiska arbetet medan bemanningsföretaget står för kontinuitet och personalansvar. Skälet är, att om det uppstår problem med inhyrd personal, skall kundföretaget ha "besvärsfrihet" och bemanningsföretaget lösa problemet.

Slutligen gäller också att ledningen upplever den inhyrda personalen som mer flexibel och engagerad än den fasta. De förstnämnda anses också ha högre "kompetens" vad gäller t ex datafrågor och språkkompetens.

Än en gång kan den beskrivna utvecklingen tolkas som att ett modernt "Gesellschaft" alltmer intervenerar i ett traditionellt "Gemeinschaft". Avgörande för resultatet av denna process blir återigen i vilken utsträckning de olika alternativen kan komma att både komplettera och harmoniskt integreras i varandra.

I min egen artikel "*Ledarskap inom tredje sektorn jämfört med stat och marknad*" söker jag utröna om motiven för ledarskapet och kulturen varierar mellan de olika sektorerna. Grundtanken är att den ideella sektorn representerar mer av ett spontant och naturligt Gemeinschaft. I sin tur skulle detta innebära att den karakteriseras av ett mer humanitärt inriktat ledarskap. Idén prövades i en undersökning av ledarskapet i Jämtland.

Likheterna mellan ledarna inom de olika sektorerna visar sig generellt vara större än skillnaderna. I vissa avseenden skiljer sig dock ledarna inom tredje sektorn från övriga i den förväntade riktningen. Här återfinns största andelen ledare som baserar ledarskapet på traditioner, de vars drivkrafter är ideella, men också de som har den mest positiva människosynen. Det är också dessa ledare som främst befrämjar en Gemeinschaftskultur med inriktning mot trivsel, spontanitet, nära relationer med medarbetarna och solidaritet och gemenskap. Detta mer "humanistiska" ledarskap tycks också befrämja engagemang och välbefinnande bland organisationens medarbetare.

Även Bengt Flach analyserar i sin artikel "*Motivationsfrämjande ledarskap i små företag/organisationer*" ledarskapet inom de tre olika sektorerna. Avsikten

är att empiriskt undersöka vilka arbetsuppgifter som ledarna anser vara viktigast och vilket ledarbete som de tycker är lämpligast. Ledarna i ideella och privata organisationer anser då, till skillnad från kommunala ledare, att arbetet med externa kontakter är det viktigaste. Utveckling och stimulering av medarbetarna anses däremot som angelägnare i ideella och kommunala organisationer än i privata. Inom kommunala organisationer är förhandlingar inom organisationen viktigare än i andra typer av organisationer.

Det delegerande ledarskapet betraktas som särskilt betydelsefullt i ideella organisationer, medan det stödjande utgör det näst viktigaste. Styrande ledarskap, liksom prestationsinriktat, är däremot mindre viktiga. Det stödjande och delegerande ledarskapet tycks vara mest betydelsefullt för trivsel och engagemang. Skillnaderna mellan de olika sektorerna vad gäller prioritering av arbetsuppgifter och ledarstilar är påfallande små. I jämförelse med tidigare studier är ledarna i denna undersökning dock generellt mer delegerande och mindre styrande.

Sjukfrånvaron var lägst bland privata organisationer, medelmåttig bland ideella och högst bland de kommunala. Sjukfrånvaron stiger med ökad organisationsstorlek.

Resultaten i Flachs studie kan tolkas på åtminstone två olika sätt. Det ena är att såväl organisationernas storlek som inriktning delvis präglar ledarskapet, så att detta i små och ideella organisationer i vissa avseenden kännetecknas av ett "ursprungligt" *Gemeinschaft*. Den andra slutsatsen är att de flesta organisationer, oavsett inriktning och storlek, delvis redan integrerats i det nationella och i det internationella samfundet. De kännetecknas därför i flera avseenden redan av *Gesellschaftsvärderingar*.

För att sätta in artiklarna i ett något större perspektiv *inleds* dock antologin med min egen artikel om "*Gemeinschaft eller Gesellschaft? – om den tredje sektorn, staten och marknaden*". Här utvecklar jag ett teoretiskt analyschema för att dels söka skapa en bättre förståelse för vad som kännetecknar respektive sektor, dels för att särskilt analysera den tredje sektorn.. Schemat baseras på dimensionerna *målsättningar, dominerande processer, strategiska resurser och motiv/idealtyp för respektive sektor*. Sektorena kan då karakteriseras på följande sätt:

Målen för *Gemeinschaft* är solidaritet/gemenskap, *den dominerande processen* samarbete/konkurrens, *den strategiska resursen* nätverksförmåga och *motiv/idealtyp* altruism. För marknaden gäller i stället profit/vinst (mål), konkurrens (dominerande process), vinnarinstinkt (strategisk resurs) och egoism (motiv/idealtyp). För staten utgörs motsvarande dimensioner av socialisation/tillväxt, byråkratisering, administrativ förmåga och instrumentalism.

En av mina huvudpoänger är att den ideella sektorn gärna lanserar sig som (eller låter sig lanseras) som en slags *Gemeinschaftsidyll* utan att vara det. Åtskilliga välgörenhetsorganisationer har dock i själva verket använt beteckningen

som täckmantel för helt egoistiska profitinriktade verksamheter. Traditionella ”rena” Gemeinschaftsaktiviteter är i själva verket ganska ovanliga även om de t ex återfinns inom den informella ekonomin i glesbygd.

I många fall har dock Gesellschaft intervenerat i eller i varje fall sökt att reglera och styra traditionella Gemeinschaftsaktiviteter. Detta framgår också av åtskilliga redan nämnda exempel i denna antologi. Utöver dessa pågår i Sverige också en kontinuerlig nedläggning, centralisering av skolor, butiker och sjukvård i glesbygd.

Urbaniseringen har ibland medfört att lokala aktörer ”frivilligt” införlivat Gesellschaftsvärderingar. I turistiskt syfte har man t ex omkonstruerat och kommersialiserat genuina aktiviteter av typen jakt, fiske, lokalt hantverk och lokalt producerad mat

Slutligen visar sig vissa Gemeinschaftsaktiviteter vid närmare granskning dölja verksamheter av Gemeinschaftskaraktär. I den studie av Jakobsson som nyss diskuterats kan t ex de transnationella mötena i Utvecklingspartnerskapet ses som flera Gemeinschaft vilka samtidigt framträder i Gesellschaft.

Min inledande artikel vidareutvecklar de tankegångar som nyss nämnts och söker ge ökad relief åt det tema som binder samman artiklarna i denna antologi: Den pågående transformationen av ett alltmer avtagande Gemeinschaft till ett alltmer framväxande Gesellschaft och svårigheterna att i denna process söka identifiera ”vad som egentligen är vad”. Johan Asplund befarar i sin bok t o m att samhällsutvecklingen till slut leder medför att begreppet Gemeinschaft kommer att sakna innehåll och så småningom upphöra att existera.

Det framtida samhället skulle då komma att kännetecknas både av en alltmer kortsiktig och skoningslös konkurrens, och av ökad statlig och överstatlig byråkrati som styr utvecklingen utifrån tekniska/instrumentella motiv. Min uppfattning är dock en helt annan; De samhällsformationer och organisationer som främst har framtiden för sig är sådana som framgångsrikt lyckas integrera Gesellschaft och Gemeinschaft. En relativt nyutkommen bok tangerar dessa tankegångar (Zuboff & Maxim 2002). Huvudbudskapet här är att massproduktionen innebär att storskaliga företag producerar standardiserade varor och tjänster som konsumenterna inte kan påverka och därför i längden inte heller kommer att efterfråga. Framtiden återfinns i stället i de mindre företag som utvecklar en mer kvalificerad och nischad produktion i nära samarbete med konsumenterna. Utifrån ”min” terminologi förefaller sådana organisationer delvis kunna beskrivas som uttryck för en lyckad symbios mellan ett tämligen anonymt Gesellschaft och ett mer ”besjälat” Gemeinschaft.

Även artiklarna i denna antologi antyder att en sådan lyckad symbios i flera fall redan är på väg.

Referenser (utöver artiklarna i denna antologi)

- Asplund J (1990) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Ekstedt E & L-E Wolvén (red) (2003) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling: Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland*. Arbetsliv i omvandling 2003:15, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Merton R (1948) *Social Theory and Structure*. Glencoe Il: Free Press.
- Tönnies F (1955) *Community and Society*. East Lansing, Michigan.
- Zuboff S & Maximin J (2002) *The Support Economy: Why Corporations are failing Individuals at the next Episode of Capitalisms*. Clays Ltd, St Ives plc, England.

Gemeinschaft eller Gesellschaft?

– om den tredje sektorn, staten och marknaden

Lars-Erik Wolvén

Kapitlets syfte

Syftet med detta kapitel är att analysera verksamheten i den tredje sektorn, staten och marknaden utifrån Ferdinand Tönnies klassiska begreppspår ”Gemeinschaft” och ”Gesellschaft” (Tönnies 1867 och 1963).

Bakgrund

En av de mest kontroversiella och debatterade frågorna under de senaste åren har varit hur den tredje sektorn bäst kan karakteriseras (se t ex Ahrne 1994, Aronsson 1995, Antman m fl 1993, Arvidsson m fl 1994, Björnberg 1994, Dahlkvist 1995, Furåker 1994, Rothstein 1995, Sommestad 1995, Trägårdh 1996, Zetterberg 1994 och 1995). Med en viss generalisering skulle man kunna hävda att vänsteranhängare tenderar att vara skeptiska till tillväxten inom denna sektor, medan högersympatisörer varit mer optimistiska till dess möjligheter. Skeptiker har hävdat att den tredje sektorn har använts för att legitimera neddragningar inom den offentliga sektorn, att ojämlikheten ökar eftersom sektorn är helt oreglerad, och att konsekvenserna av detta särskilt drabbar de svagaste grupperna i samhället.

Anhängare av den tredje sektorn har, å andra sidan, ansett att tredje sektorn främst karaktäriseras av vänskap, solidaritet och jämlikhet. Därför skulle den kunna utgöra en bra grund för att lösa viktiga samhällsproblem som t ex barn- och äldreomsorg i glesbygd, etableringen av mikroföretag i samma områden liksom problemen med varuförsörjningen. Erfarenheterna visar att staten och/eller marknaden inte alltid klarar av att lösa den typen av problem ute i den geografiska periferin.

Vad är Gemeinschaft och Gesellschaft?

Skillnaderna mellan Gemeinschaft och Gesellschaft kan, utifrån Tönnies, beskrivas på följande sätt:

Språk

I Gemeinschaft är språket spontant och emotionellt, inom Gesellschaft instrumentellt och kalkylerande. Skillnaderna skulle kunna illustreras med hur två

vänner bryr sig om och talar till varandra i Gemeinschaft, vilket kan jämföras med det instrumentella och målinriktade beteendet mellan säljare och köpare på en marknad i Gesellschaft. Här är språket enbart ett medel för att säljare och köpare av varor och tjänster skall kunna maximera sin egen nytta.

Motiv

I Gemeinschaft är motiven ofta av starkt altruistisk karaktär: man agerar utifrån det ”allmännas bästa” medan motiven i Gesellschaft i huvudsak är egoistiska. Utifrån Webers terminologi (Weber 1948) grundas Gemeinschaft på värderationalitet, dvs generella värderingar av exempelvis religiös eller filosofisk karaktär, medan målrationalitet dominerar inom Gesellschaft, dvs man väljer särskilda medel för att uppnå speciella mål.

Relationer

I Gemeinschaft är relationer förtroliga och intima, i Gesellschaft är de perifera och reserverade. I den förra är kärlek och hat av central betydelse, medan ljummare känslor som tillfredsställelse och missnöje är vanligare i Gesellschaft.

Grunder för agerande

Gemeinschaft styrs av instinkt/naturlig vilja (Tönnies: Kurwille) och Gesellschaft av rationalitet.

Variation

Stabilitet, säkerhet och förutsägbarhet råder i Gemeinschaft och världen är lätt att överblicka, Gesellschaft domineras istället av förändring, osäkerhet och ovisshet.

Slutsatser

Polemiskt uttryckt, ser kritikerna av den tredje sektorn denna som en dålig variant av marknaden. Detta innebär att alla tävlar mot alla i en instrumentalistisk och egoistisk kamp och i vilken stat och lagstiftning inte kan skydda de svagare grupperna. En viktig utgångspunkt för denna kritik är att åtskilliga vänstersympatisörer betraktar staten som det bästa, och ibland t o m som det enda, stödet för de underprivilegierade i samhället.

Högersympatisörer ser däremot den tredje sektorn som en informell sfär karakteriserad av nära relationer, värme, solidaritet och rättvisa, och i vilken språket är spontant och expressivt.

Vad betyder tredje sektorn, civilsamhället och social ekonomi?

Ett av de stora problemen med att diskutera tredje sektorn är att betydelsen av begreppet långtifrån är entydig. Försök att definiera den, men även närliggande begrepp som civilsamhället, social ekonomi och även informell ekonomi brukar sällan ge särskilt intressanta resultat.

Jag undviker därför att försöka göra sådana begreppspreciseringar. Orsaken är att jag ”bara” är intresserad av att söka identifiera Gemeinschaftorienterade aktiviteter oavsett vart de finns. En av mina poänger är att sådana verksamheter också återfinns inom stat och marknad, även om de troligen är vanligare ”mellan” dessa sektorer. För mina syften är det dock tillräckligt att i grova drag betrakta detta ”resterande” utrymme som den tredje sektorn.

Lidskogs (1995) intressanta analyser av civilsamhället, leder dock fram till några reflexioner. Denne hävdar att en stor del av kontroverserna om civilsamhället beror på att olika forskare tenderar att ge begreppet helt olika innebörder. I vad Lidskog karaktäriserar som neo-liberala idéer, ses civilsamhället som en egen sfär ”lösgjord” från det övriga samhället. Här utgör civilsamhället en naturlig, harmonisk sektor med strukturer som uppstått ur spontana oreglerade processer. Det befolkas inte av politiska medborgare utan i stället av individer med naturligt erhållen frihet och sociala rättigheter. Därför kan sfären ses som privat och icke politisk. Frivillighet och personlig lojalitet ses därför här som huvudsakliga karaktäristika. Konsekvensen blir att staten uppfattas som en inkräktare i denna privata sfär och därigenom stör och förstör den spontant skapade ordningen.

Enligt Lidskog, utgör detta ett delvis relativt nytt sätt att definiera civilsamhället. Ur ett klassiskt liberalt perspektiv (se Locke 1691, 1984) ses civilsamhället snarare som något som omfattar hela samhället. Ur denna synvinkel kan staten och civilsamhället vara i konflikt med varandra, eftersom staten kan kränka individernas naturligt givna rättigheter och därmed även deras frihet och självreglering. Därför var staten endast legitim så länge den hade aktivt stöd från dess innevånare.

I de klassiska Marxistiska analyserna, såväl som i de neo-Marxistiska idéerna, är begreppet civilsamhälle helt annorlunda. Marx själv definierade civilsamhället som alla relationer utanför staten som berörde utbyte av arbetskraft och reproduktion. Civilsamhället utgjorde därför en arena för egoistisk kamp, kapitalistisk exploatering och klasskillnader (se Perez-Diaz 1978). På samma gång menade Marx att ekonomin var den dynamiska delen av samhället som påverkade både staten och civilsamhället. Den ekonomiska strukturen utgör själva basen för alla aspekter av social ordning inkluderande lagar och staten själv. Utifrån Marx utgör därför civilsamhället minst av allt någon slags idyll.

Neo-Marxister har utvecklat de klassiska Marxistiska idéerna, och civilsamhället ses nu som en sfär mellan staten och marknaden. Det är också platsen för social reproduktion och social kamp. I t ex Urrys (1981) version är civilsamhället

en uppsättning sociala praktiker utanför staten och utanför relationerna och krafterna för social reproduktion bestående av de överlappande sfärernas cirkulation, reproduktion och kamp.

Här är det inte endast klasskampen som är intressant utan också intressegrupper och andra former av sociala rörelser. Flera sociologer har därför försökt utveckla en social teori som bättre kan analysera det civila samhället och behovet av sociala rörelser i det kapitalistiska samhället.

Slutsatser

Utifrån Lidskogs analyser av civilsamhället har jag försökt illustrera hur svårt det är att fånga begreppet civilsamhälle. Detta beror delvis på vilken ideologisk tradition som man väljer att låta begreppet baseras på. Svårigheterna ökar om man lägger till koncept av typen ”den tredje sektorn”, ”social ekonomi” och ”informell ekonomi”. Det är därför inte förvånande att man ibland försöker ”lösa” problemet genom att inte försöka definiera dessa begrepp på ett analytiskt sätt utan i stället empiriskt, i form av familj, grannskap, frivilligorganisationer och sociala rörelser. Själv kommer jag i stället att använda de analytiska begreppen Gemeinschaft och Gesellschaft som grund för den fortsatta diskussionen (jfr också Forsell 1993).

Kapitlets delsyften

Idén att återskapa ett Gemeinschaft med en ekonomisk bas är långt ifrån ny. Den nämns redan hos Tönnies själv i ett supplement till hans klassiska text, i vilken han sätter sitt hopp till konsumenten och kooperativen. Det verkar som om just dessa tankar fortfarande är mycket levande bland dem som stödjer tredje sektorn och/eller civilsamhället.

Mitt bidrag i sammanhanget är att granska ett antal olika verksamheter i skilda sektorer för att söka avgöra vilka av dem som kan sägas avspegla något av en genuin Gemeinschaft.

Mer precist försöker jag att identifiera och analysera aktiviteter som:

- a) fortfarande är av Gemeinschaftstyp;
- b) tidigare var av Gemeinschaftstyp men där Gesellschaft har intervenerat;
- c) tycks vara Gesellschaftsorienterade, men som faktiskt bevarat det mesta av sin Gemeinschaftskaraktär;
- d) presenterar sig själva som Gesellschaft, men i realiteten utgör mer av Gemeinschaft;

- e) presenterar sig själva som Gemeinschaft men i själva verket är mer av Gesellschaft.

Problemet är att det första intrycket ibland är vilseledande. Vissa vanliga verksamheter som utger sig för att vara av Gemeinschaftskaraktär är det inte, medan andra som vid första anblicken tycks utgöra Gesellschaft, i själva verket visar sig vara Gemeinschaft.

För att kunna genomföra min granskning introducerar jag först ett eget analys-schema utifrån vilket jag diskuterar skillnaderna mellan Gemeinschaft, stat och marknad.

Vilka är de huvudsakliga skillnaderna mellan staten, marknaden och Gemeinschaft?

Jag särskiljer Gemeinschaft från staten och marknaden genom att använda analysdimensionerna *mål, processer, resurser och idealtyper/motiv*.¹

Min beskrivning av huvudsakliga karakteristika i de tre sfärerna är givetvis (grovt) förenklad. Det finns dock en metodologisk likhet med den metod som Weber (1968) använde för att identifiera sina idealtyper: det gäller att försöka att identifiera vad som teoretiskt sett är mest typiskt för varje fenomen, men att vara medveten om att dessa ”rena” och förenklade normer sällan existerar i verkligheten.

En annan invändning mot analys-schemat är att ”marknad” och ”stat” utgör mer empiriska begrepp än Gemeinschaft som är mer av en teoretisk konstruktion. Även om det ligger något i det påståendet, så tror jag att de huvudsakliga skillnaderna beror på att begreppen ”marknad” och ”stat”, har använts så mycket att de fått ett tydligare, men inte alltid väldefinierat, empiriskt innehåll.

Tabell 1. Gemeinschaft, stat och marknad - resurser, processer, mål och idealtyper

	Mål	Dominerande process	Strategiska resurser	Idealtyp/Motiv
Gemeinschaft	Solidaritet/Gemenskap	Samarbete	Nätverksförmåga	Altruist
Marknad	Profit/Vinst	Konkurrens	Vinnarinstinkt	Egoist
Stat	Socialisation (av normer, värderingar) Tillväxt	Byråkrati	Administrativ talang	Instrumentalist

¹ En liknande idé om staten, marknaden och den tredje sektorn baseras på värderingar och kontrollmekanismer utvecklade av Pestoff 1998.

Några ytterligare kommentarer måste också göras. Målet ”socialisation/tillväxt” för staten är knappast helt självklart. Antagligen hade många politiker, men även en hel del ”vanliga” medborgare, föredragit mål av typen ”trygg och säker välfärd” för alla medborgarna. I grunden baseras de skilda synsätten troligen på om staten betraktas som ett idylliskt ”verktyg” som arbetar för alla medborgares ”bästa”, eller om man i stället snarast i marxistisk anda, åtminstone delvis ser den som ett instrument för starka gruppers syften. Den senare uppfattningen leder lättare fram till uppfattningen att staten (också) växer ”för sin egen skull” och att den vill socialisera medborgarna till att internalisera statens värderingar.

Över tid har de blivit allt mer förekommande i Sverige att även vanliga människor, utan några särskilda ideologiska motiv, kritiserar den offentliga sektorn. Vanliga påståenden är att den, genom ett omfattande bidragssystem tenderar att passivisera medborgarna, att den begränsar valfriheten inom barnomsorgen och därmed intervenerar i familjelivet, eller att den kränker medborgarnas integritet genom registrering i stora offentliga dataregister. Denna typ av kritik associeras lätt till frågan om, och i så fall till vilken grad staten (= ungefär Gesellschaft) bör ha rätt att ingripa i familjelivet (= ungefär Gemeinschaft). I sammanhanget är det en smula anmärkningsvärt att även de politiska ambitionerna i Sverige om att privatisera delar av den offentliga sektorn delvis baseras på argument av Gesellschaftskaraktär. Förhoppningarna är ofta att dessa ”nya” verksamheter skall karakteriseras av mer närhet, förtrolighet och samarbete.

Det är kanske heller inte självklart att den mest strategiska resursen i Gemeinschaft utgörs av ”nätverksförmåga”. Min enkla idé är den att samarbete och gemenskap baseras på fungerande nätverk. Vidare förutsätter solidaritet och gemenskap att de inblandade aktörerna till stor del styrs av altruistiska motiv.

Marknaden kan ses som en total kontrast till Gemeinschaft. Här råder konkurrens vilken premierar egoistiska individer med vinnarinstinkt. Atmosfären på marknaden liknar i själva verket den som råder inom sporter som friidrott, tennis eller simning.

För staten, som utgör en mycket starkt byråkratiserad sektor, är administrativ talang av stort värde. En rationell, beräknande aktör, det vill säga, en instrumentalist av Webersk typ, tycks också vara mest lämpad att lösa problem inom denna sfär.

Slutsatser

Både marknaden och staten verkar lida av liknande och ökande problem vad gäller brist på gemenskap, solidaritet, sociala relationer och humanism. Detta är egentligen inte särskilt förvånande eftersom dessa två sektorer aldrig haft som övergripande mål att söka öka människans välbefinnande. Varken ”vinst” eller ”socialisation/tillväxt” är med automatik kopplade till någon form av livskvalitet.

Tanken att aktiviteter inom staten och på marknaden på ett självklart sätt skulle leda till bättre liv för de flesta av oss, är därför förvånande (se även Wolvén 1990).

De senaste årtiondena tycks tvärtemot visa att måluppfyllelsen inom staten och på marknaden anmärkningsvärt ofta sker på bekostnad av människors välbefinnande. En konsekvens blir att vanliga medborgare, lika väl som politiker och företagsledare, söker efter ”nya” lösningar som bättre överensstämmer med den mänskliga naturen och med humanistiska värderingar. Eller annorlunda och en smula polemiskt uttryckt: de söker efter ett slags Gemeinschaft inom, eller i samspel med, Gesellschaft.

I sökandet efter Gemeinschaft finns det dock några fällor. En är att felaktigt beteckna vissa ekonomiska aktiviteter som Gemeinschaft, när det i själva verket är Gesellschaftsaktiviteter. En annan liknande fälla är att vi inte upptäcker de Gemeinschaftsverksamheter som döljs under Gesellschaft. Ofta ger vi inte heller traditionella Gemeinschaftsaktiviteter den uppmärksamhet som de förtjänar. Slutligen har vi också svårigheter med att analysera konflikterna som uppstår när Gesellschaft ingriper i Gemeinschaft, eller när Gemeinschaft försöker överleva i Gesellschaft. I fortsättningen kommer dessa problem att diskuteras.

Traditionell Gemeinschaft?

Ett av de mest typiska exemplen på traditionell Gemeinschaft är den ursprungliga ekonomin i bondesamhället. Denna typ av byteshandel användes primärt av invånarna i den lokala gemenskapen som både kände varandra väl och litade på varandra. Därigenom kände de sig trygga och säkra vid dessa transaktioner. Relationerna baserades på att invånarna på många sätt deltog i varandras liv i lokalsamhället. Samtidigt bidrog den ”informella ekonomin” till att stärka och utveckla gemensamma relationer i lokalsamhället.

Asplund (1991) betonar, med utgångspunkt från Tönnies, en intressant men kontroversiell ståndpunkt. Gemeinschaft är platsen för det produktiva arbetet, medan aktiviteterna i Gesellschaft inte producerar någon samhällsservice/allmännytta alls. Dessa aktiviteter ”handlar om tillgång och efterfrågan, leverans och övertagande, men på det stora hela lämnar världen oförändrad och oförbättrad”.

Att hitta undersökningar i Sverige som noggrant studerar egenproduktion och utbytet mellan lokala samhällen, speciellt i glesbygd, är inte en lätt uppgift. Min egen forskning i glesbefolkade områden i norra Sverige (Wolvén 1984 och 1990) indikerar dock att denna ”informella ekonomi” är mycket viktig. Över 90 procent av hushållen i vår studie tillverkade något för det egna hushållet och mer än hälften producerade mycket vad gäller bakning, konservering, sömnad och annat handarbete. Jämförelser med närliggande städer visade att motsvarande aktiviteter där var upp till fem gånger lägre.

Vi undersökte också mängden egenproduktion och inköp utanför den reguljära marknaden för potatis, olika bär, fisk, kött och grönsaker. I nämnd ordning var 75, 51, 36, 23 och 10 procent därigenom totalt oberoende av den vanliga marknaden.

I samma studie studerade vi också den informella serviceproduktionen. Så många som 75 procent kunde antingen reparera sin bil själv eller med hjälp av andra. Motsvarande siffror för enklare reparationer var 92 procent, tapetsering och målning 87 procent, renovering 86 procent och reparation av hushållsmaskiner 56 procent. Vissa underprivilegierade grupper verkar i viss utsträckning kompenseras av den informella marknaden, t ex långvarigt arbetslösa och hemarbetande (särskilt med små barn).

Denna traditionella informella ekonomi verkar ofta vara bortglömd på bekostnad av nyare och mer spektakulära former, trots att vi just här hittar exempel på den genuina Gemeinschaft som andra nyare aktörer säger sig eftersträva. En intressant fråga är hur denna typ av ekonomi kommit att utvecklas i takt med fortsatta neddragningar av offentlig sektor och den accentuerade urbaniseringen. Möjligen kan dessa omständigheter ha medfört en överspridning från glesbygd till tätort. Det kan dock vara svårt att undersöka dessa förhållanden eftersom deltagarna i denna typ av informell ekonomi inte alltid är angelägna att avslöja de (oskattade) förmåner som de erhåller.

Gesellschaft i Gemeinschaft

I det moderna samhället har gränserna mellan Gemeinschaft och Gesellschaft blivit alltmer oklara och öppna jämfört med det gamla agrara samhället. Eftersom praktiskt taget alla små lokalsamhällen idag är starkt beroende av omvärlden för utbyte av varor och tjänster, är det logiskt att hävda att Gesellschaft har internerat även i de mest nära, intima och familjeliknande relationer. Utöver denna typ av konventionell intervention, har den snabba tillväxten av nationella och internationella media dessutom orsakat starka kulturella konsekvenser i form av att Gesellschafts värderingar allt starkare trängit ner i Gemeinschaft.

Lagar och regler utformas numera praktiskt taget alltid utifrån nationella eller t o m internationella utgångspunkter. Denna likriktning tar sällan någon som helst hänsyn till särskilda lokala förhållanden. I Sverige kan detta illustreras med några exempel: Förslaget att äldre bilförare i glesbygd skulle kunna erhålla ett begränsat körkort för att kunna köra till närliggande affärer, bensinstationer och offentlig service förkastades med en lätt överseende attityd. Den skattebefrielse som äskades för begränsad lokal försäljning av bär, vilken har utövats sen urminnes tid, realiserades aldrig. Detsamma gäller för utbyte av (tidigare nämnda) tjänster dvs hjälp med reparationer, målning och renovering liksom privat barnomsorg. Dessa verksamheter är speciellt vanliga i glesbygd och praktiskt taget ingen betalar skatt för dem. Ändå är representanter för Gesellschaft ovilliga att

juridiskt bevilja skattebefrielse, vilket betyder att många medborgare kan betraktas som konstanta lagbrytare.

Vi kan se fler signaler på att Gesellschaft blir allt mindre villigt att stödja lokalsamhällen och glesbygdsområden. Ett belysande exempel är när Gesellschaft vill lägga ner BB i perifera områden till gagn för större och modernare sjukhus i städerna. Dessa beslut är baserade på de instrumentella och ekonomiska beräkningar som karaktäriserar Gesellschaft, och ignorerar därmed fullständigt andra värden som känslan av trygghet, säkerhet och tillit samt närheten mellan personalen på det lokala sjukhuset och dess patienter. I det aktuella fallet kan dessutom rationaliteten i beslutet ifrågasättas eftersom tid och avstånd, inte den modernaste utrustningen, utgör nyckelfaktorer för mödrar med akuta förlossningsproblem.

Det händer dock att Gesellschaft verkligen lyssnar till värderingarna i Gemeinschaft t ex när verksamheter skall etableras och stödjas i lokalsamhällen. I ett forskningsprojekt undersökte vi just etablering och utvecklingen av två livsmedelsaffärer i glesbygden i norra Sverige (Strandberg 1984, Wolvén 1996).

Bakgrunden var att två byar i de inre delarna av norra Sverige saknade livsmedelbutik under hela 1970-talet och de första åren på 1980-talet. För att göra sina dagliga inköp var konsumenterna därför tvungna att resa till den närmaste tätorten cirka 16 kilometer bort. Därför öppnades varsin livsmedelbutik i de två samhällena, initialt även finansierat av Konsumentverkets stöd till lanthandel i glesbygd. En av affärerna startades av en person som hade växt upp i området, medan den andra affären etablerades av en utifrån kommande individ.

De två affärsinnehavarna utvecklade två totalt olika strategier. Anmärkningsvärt nog utvecklade den som växt upp på orten sin butik utifrån strikt kommersiell Gesellschaftsbasis, med en långsam och försiktig varuuppbyggnad utifrån efterfrågan. Den andra affärsinnehavaren avvek däremot helt från alla kommersiella analyser och gjorde butiken till en social mötesplats, vilket medförde att butiksinnehavaren snabbt blev väl socialt integrerad i lokalsamhället. Både han och butiken utvecklades till en allt-i-allo verksamhet med produkter och tjänster långt utöver det traditionella utbudet för livsmedelsaffärer.

Resultatet blev att den sistnämnda butiksinnehavaren som drev sin affär utifrån "Gemeinschaft-värderingar" lyckades väl. Den andre butikägaren var däremot tvungen att lägga ner efter två års misslyckad verksamhet. Moralen i historien är dock lite mer invecklad på längre sikt. De höga ambitionerna att låta affären vara en levande mötesplats i lokalsamhället, och viljan att fortsätta vara bygdens allt-i-allo, ledde så småningom till utbrändhet. Även denna butiksinnehavare var därför tvungen att stänga sin affär efter några år och gå tillbaka till Gesellschaft för att ta ett vanligt jobb.

Gemeinschaft i Gesellschaft

Lokalt baserad turismverksamhet kan illustrera denna typ av verksamhet. Utflyttningen från glesbefolkade områden har ofta medfört en kommersialisering av lokala aktiviteter som jakt, fiske, hantverk, sömnad, bakning, och lokalt producerad mat.

Samtidigt gäller att intresset för rekreation i lokalsamhällen tycks bli allt större i Gesellschaft. Detta kan sammanhånga med höjt tempo, stress och utbrändhet, ökad befolkningstäthet samt mer av teknokrati och anonymitet. På samma gång finns det i lokalsamhället ett motstånd och en rädsla för exploatering. Skepticismen baseras på oron för att "främlingar" förstör den genuina lokala gemenskapen, och därför kommer att bidra till att skapa en mer artificiell värld.

Relationerna till Gesellschaft verkar skapa en slags paradox. Ju mer genuint ett samhälle är, desto mer attraktivt är det för omvärlden. Å andra sidan, ju fler turister som kommer, desto större risk föreligger för att skapa ett artificiellt Gemeinschaft och, som konsekvens, mindre attraktivitet för utomstående. I långa loppet riskerar därför denna intervention av Gesellschaft att äventyra hela det genuina Gemeinschaft.

Gesellschaftsverksamhet som i realiteten är mer Gemeinschaft

Det är ganska svårt att hitta organisationer och företag som agerar på den internationella marknaden och fortfarande har lyckats bevara (något) av sin ursprungliga familjekaraktär. Om sökandet inte begränsas till legitima verksamheter, så skulle "Maffian" kunna utgöra ett bra exempel. Basen här verkar fortfarande bestå av nära familje- och vänskapsband och traditioner, trots att verksamheten är kommersialiserad och spridd över stora delar av världen. Troligen är det just på grund av detta nätverk, med nära intima bindningar präglade av hat och kärlek, som Maffian lyckats överleva i en värld som blivit allt mer global och turbulent.

Två möjliga svenska exempel utgörs av Facit och IKEA. Facit konkursade sannolikt delvis beroende på att det höll fast vid lokalsamhällets traditionella värderingar och därmed var okänsligt och skeptiskt till ny teknologi, utveckling av nya produkter och internationella nätverk. Facit tillverkade i huvudsak kontorsapparater av typen miniräknare och skrivmaskiner vilka dock inte moderniserades och datoriserades i takt med samhällsutvecklingen. Det verkar därför som att Gesellschaft aldrig riktigt nådde fram till och trängde ner i Facit.

IKEA, å andra sidan, verkar ha lyckats i sin transformering från Gemeinschaft till Gesellschaft. Men det är svårt att veta vad som pågår under ytan. Är IKEA i själva verket fortfarande av Gemeinschaftskaraktär men framställer sig som ett modernt Gesellschaft? Eller är det helt tvärtom; det traditionella Gemeinschaft existerar inte alls i IKEA utan är bara en illusion/image för att profilera IKEA på den internationella marknaden?

Gemeinschaftverksamhet som i realiteten är mer Gesellschaft

Det finns också ett ganska stort antal organisationer som beskriver sig själva som vänliga, välmenande och med idealistiska mål. Medlemmarna påstås dessutom vara altruistiska och drivas av motiv av sociala mål där vinstintresset är helt underordnat de övriga målen, om det överhuvudtaget existerar.

I praktiken har åtskilliga av dessa organisationer skapats av ren nödvändighet. Orsaken är t ex att staten kanske inte tagit ansvar för barnomsorg och äldreomsorg i glesbygden, eller att arbetslösa ser den tredje sektorn som sin sista chans att få ett jobb. I andra fall är rena vinstmotiv kamouflerade bakom en bild av idealism och humanism, enbart för att underlätta marknadsföring och vinstgenerering. Dessa förhållanden har alltför ofta visat sig gälla för välgörenhets och hjälporganisationer. Den personliga girigheten har här flera gånger visat sig uppnå samma nivå som för hårt kritiserade internationella bolag, trots att de officiella målen ofta varit att hjälpa fattiga människor, särskilt barn, i utvecklingsländer

Slutsatser

Avsikten med kapitlet har varit att presentera ett analyschema för att bättre förstå olika verksamheter inom stat, marknad och den tredje sektorn, och att identifiera Gemeinschaftsaktiviteter inom respektive sfär. En viss ideologisk partiskhet förefaller ibland ha blockerat en rationell analys av den tredje sektorn. Anhängare av denna sfär verkar ha fokuserat på verksamheter som, utifrån Tönnies begrepp, kan benämnas som "Gemeinschaft". Opponenterna mot den tredje sektorn tycks istället främst ha koncentrerat sig på verksamheter av Gesellschaftskaraktär. Min granskning visar på att även stat och marknad innehåller vissa Gemeinschaftsaktiviteter, men också på att flera verksamheter inom tredje sektorn snarast är av Gesellschaftskaraktär. Många aktiviteter tycks dessutom vara under transformation från Gemeinschaft till Gesellschaft.

Analysen leder fram till en enkel och välbekant vetenskaplig slutsats: Avslöja retorik och myter istället för att bli en del av dem.

Referenser

- Ahrne G (1994) "Organiseringen av det civila samhället" *Sociologisk Forskning* 2:38-45.
- Antman P (red) (1993) *Systemskifte*. Lund: Carlssons.
- Aronsson P (1995) "Vem får vara med – och hur? Om delaktighet i historien" s 35-61 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS Förlag.
- Arvidsson H, Berntson L & Dencik L (1994) *Modernisering och välfärd. Om stat, individ och civilt samhälle i Sverige*. Stockholm: City University Press.
- Asplund J (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Björnberg U (1994) "Familj mellan marknad, stat och politik" *Sociologisk Forskning* 2:26-37.
- Forsell A (1993) "Om omvandlingen av de svenska sparbankerna" s 1-13 i *Kooperativ årsbok 1993*. Stockholm: Föreningen Kooperativa Studier.
- Dahlkvist M (1995) "Det civila samhället i samhällsteori och annan debatt. En kritisk analys" s 153-230 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS förlag.
- Furåker B (1994) "Systemskifte med förhinder" *Sociologisk Forskning* 2:46-62.
- Lidskog R (1995) "Sociologins objekt eller politikens begrepp? Reflektioner kring begreppet 'civilt samhälle'" *Sociologisk Forskning* 1:31-55.
- Perez-Diaz V (1978) *State, Bureaucracy and Civil Society*. London: Mac Millan (citerad i Lidskog aa).
- Pestoff V (1998) *Sociala bokslut i kooperativa och ideella organisationer*. Falun: Föreningen kooperativa studier.
- Locke J (1984) *Two Treatises of Government*. London: Dent of Sons (först publicerad 1690).
- Rothstein B (1995) "Svensk välfärdspolitik och det civila samhället" s 94-153 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS Förlag.
- Strandberg C (1984) *Glesbygdsbutiker – en studie av tillkomst, köptrohet och socialt samspel*. Doctoral thesis, Umeå University. Department of Business Administration.
- Stryjan Y (1994) "Personalkooperativa barnstugor: de första åren" s 111-132 i *Kooperation och välfärd. Kooperativ Årsbok 1995*. Halmstad.
- Sommestad L (1995) "Civilsamhället – en utopi för medelklassens män? Några kommentarer" s 231-242 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS förlag.
- Trägårdh L (1995) "Svenskheter och civilitet: Om dygd, kärlek och oberoende i svensk politisk kultur" s 11-43 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS förlag.
- Tönnies F (1955) *Community and Society*. Glencoe, Il: Free Press.
- Weber M (1984) *Economic and Society*. New York.

- Urry J (1981) *The Anatomy of Capitalistic Societies; The Economy, Civil Society and the State*. London: Mac Millan.
- Zetterberg H L (1995) "Civila samhället, demokratin och välfärdsstaten" s 62-93 i Trägårdh L (red) *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. Stockholm: SNS Förlag.
- Zetterberg H L (1994) "Samhällssfärerna i historiens ljus" *Sociologisk forskning* 2:63-85.
- Wolvén L-E (1985) "Informell ekonomi ur ett gråvitt perspektiv – analys av utbredning, fördelning och orsaker utifrån studier på sex orter" s 105-128 i Wallentin H (red) *Informell ekonomi i glesbygd*. Borås: LT:s förlag.
- Wolvén L-E (1990) *Jakten på det goda livet – om konsten att fånga välfärd och livskvalitet*. Simrishamn: Rabén och Sjögren.
- Wolvén L-E (1996) *Konsumentpolitik, glesbygdsbutiker och välfärd – om entreprenörskap och civilitet i lokalsamhället*. Rapport 1996:4, Östersund: Mitthögskolan.

Att lära av erfarenhet

– om samhällskooperativet Byssbons äldreboende

Stig Westerdahl

Kan man lära sig människokännedom? Ja, några kan det. Men inte genom en undervisningskurs utan genom ”erfarenhet”. – Kan en annan därvid vara en persons lärare? Javisst. Han ger honom då och då den riktiga *vinken*. – Så här ser ”inlärandet” och ”utlärandet” ut. – Vad man lär sig är ingen teknik; man lär sig riktiga omdömen (Wittgenstein 1953, del II, s xi (kursivering i original)).

Lärande och social ekonomi

Samhällskooperativet Byssbons äldreboende i Jämtland kan ge perspektiv på talet om lärande i regional utveckling. Detta kapitel visar hur lärande kan växa ur handling och sammanhållning, och alltså inte kräver bokliga studier eller muntlig undervisning. Exemplet Byssbon visar också på en kunskap som inte är uttalad utan lever i ett samspel mellan olika aktörer. Tilliten blir därför central, liksom att värna relationer. Utgångspunkten i detta bidrag är det flitiga talet om lärande i regional utveckling. Men vilket lärande åsyftas egentligen? Utifrån exemplet hävdas att diskussionen behöver inriktas mer på handfast lärande och den kunskap som uppstår mellan människor när de agerar. Det betyder också att i en mer ”lärande” regionalpolitik måste värdet av erfarenhet och omdöme lyftas fram.

Samhällskooperativet Byssbon och berättelsen om dess äldreboende ska i det här kapitlet alltså länka samman två ämnen. Det ena är social ekonomi, ett företagande som inte låter sig insorteras i facken ”privat” eller ”offentligt”. Det andra ämnet behandlar så lärandets roll i regionalpolitiken. Lärandet framställs här ofta i otydliga termer där talet om t ex innovationssystem sällan låter sig konkretiseras. Målsättningen med detta bidrag är att visa hur lärandet istället kan beskrivas i mer jordnära former. Syftet är också att ange vilka konsekvenser denna typ av lärande som utgår från praktisk handling har för både aktiva i verksamheter och de offentliga tjänstemän och politiker som är berörda.

Det regionala tillväxtprogrammet för Jämtlands län 2004-07 utmynnar i tankegångar om ”lärande system”. Arbetet med att omsätta programmet till handling beskrivs som processinriktat, där regionen ska växa med hjälp av distinkta mål och utvärderingar. Att på detta sätt väva samman lärande med regionalpolitiska ambitioner är ingen tillfällighet eller isolerad företeelse. Den regionalpolitiska utredningen (SOU 2000:87) talar t ex i termer av ”en lärande regional utvecklings-

politik” och ”lärande utvärdering”. Här beskrivs ”hinder för lärande och om hur man undanröjer dem”. Detta synsätt överensstämmer också med en mer allmän samhällstrend, där utvärderingar kommit att bli mode och lärande ett begrepp som inte bara omfattar individer. Med rötter i tankegångar om ”lärande organisationer” (Senge 1990) har lärande alltmer kommit att uppfattas som något kollektivt där kunskap uppstår i mötet mellan människor.

Lärandet i dessa sammanhang har också fått en annan tillämpning: kopplingen till nyskapande som förutsättning för regional utveckling. Detta kan ses som en reaktion mot en kunskapssyn där lärandet innebär att någon som redan vet delger andra sina insikter steg för steg. Nyskapande, eller innovation, utgör istället per definition att något fundamentalt nytt och annorlunda åstadkoms. Det gäller att lära sig det ingen visste tidigare och därigenom öka den totala mängden vetande. Detta synsätt har så omsatts i uttrycket ”innovationssystem”, som är ytterligare ett populärt begrepp i den regionalpolitiska vokabulären. Begreppet signalerar att det totalt nya ska upptas inte av enskilda personer utan gemensamt av både grupper av platsbundna människor och av organisationer i samverkan; privata, offentliga och ideella. I den regionalpolitiska diskussionen har så det eftertraktansvärda innovationssystemet ringats in: ett kollektivt lärande, som genererar kunskaper ingen hade förut och som i sin tur skapar tillväxt. Men detta synsätt väcker samtidigt en mängd frågor: Vad är ett system och vad omfattas av det? Hur sker detta lärande, och kan verkligen organisationer eller hela regioner lära – sker inte lärande hos individer? En annan fråga är naturligen också hur dessa tankegångar omsätts i handlingar i regionerna. Recepten som föreskrivs är ofta breda och generella, men hur ska de förstås i enskilda fall. Finns det någon patentmedicin?

Fenomenet ”den sociala ekonomin” utgör en annan sentida företeelse i regionala utvecklingssammanhang. Här fördjupas en enkel bild som tycktes förhärskande under efterkrigstiden: Det svenska samhällets ekonomiska verksamhet bestod av det privata och vinstsyftande som en del, och en offentlig skattefinansierad del som en andra. Denna tudelning betraktades som tillräcklig beskrivning eftersom bytesekonomin tillhörde historien. Verksamhet i kollektiva former med ekonomiskt ändamål var i bästa fall pikanta men aparta inslag och den etablerade kooperativa sfären; bondekooperationen, konsumentkooperationen och de andra storheterna, gjorde inte mycket för att nyansera bilden. Istället för att betona sitt idébudskap och lyfta fram medlemmarna som en tillgång, så bolagiserade man (Sparbanken och Föreningsbanken, sedermera dessutom fusionerat) eller marginaliserade medlemsinflytandet på annat sätt (KF t ex, se Kylebäck 1999 eller Westlund 2001).

Med Sveriges EU-inträde 1995 nyanserades denna bild: begreppet den sociala ekonomin fördes till. Med detta begrepp, officiell term inom unionen sedan 1989, synliggjordes en räckta företeelser som tidigare knappast uppmärksammats. Bylagsrörelser, mindre kooperativ av olika slag liksom andra samverkansformer

fick en samlingsbenämning med förankring i EU och bland politiska makthavare. Influenserna från särskilt Sydeuropa var påtagliga, inte bara för att "l'conomie sociale" härstammar från 1830-talets Frankrike (Trägårdh 2000) utan även genom många studiebesök till Italien och de samarbetsprojekt som genom EU's försorg och finansiering drogs igång. Det som i Sverige till en början tedde sig som ett glesbygdsfenomen fick genom åter andra EU-projekt (senast inom det sk EQUAL) även spridning i storstäder. Inriktningen mot social utslagning, integration och "jobb-skapande" verksamhet har gjort att social ekonomi getts relevans också i t ex Stockholm, Göteborg och Malmö.

Intresset för ekonomisk verksamhet bortom de idealtypiska formerna stat och marknad gav också avtryck i den offentliga utredningsverksamheten. En arbetsgrupp inom regeringskansliet fick i uppdrag att definiera begreppet, kartlägga villkor för den sociala ekonomin samt att belysa dess uppgift i samhället (Kulturdepartementet 1999). På en lägre nivå i statsapparaten har införandet av partnerskapen (återigen en produkt av EU-anslutningen) som inslag i de regionala utvecklingsansträngningarna givit organisationer inom den sociala ekonomin en plattform. Detta har också haft motsvarigheter inom arbetet med tillväxtavtal/program i län och kommuner där den sociala ekonomins representanter också funnits med.

Syftet med detta kapitel är alltså att väva samman tankegångarna kring lärande i regionalpolitiken med ett konkret exempel på det som benämns social ekonomi. Denna kombination ska besvara frågor kring hur lärande kan se ut i handling och vad som krävs för att det ska åstadkommas. En annan fråga som väcks är hur beslutsfattare i offentliga organisationer ska förhålla sig till denna typ av lärande – det som kallas "policyimplikationer" i regionalpolitikens forskningssammanhang. I kapitlets första avsnitt ska idéer kring lärande och kunskapssyn presenteras för att visa hur lärande är knuten till sammanhållning, och utgår från gemensamma erfarenheter. Det kontrasterar mot en teknisk och rent analytisk kunskapssyn, där kalkyler eller andra tillämpade metoder är utgångspunkt. Begreppet bedömningar blir centralt för att förstå detta lärande som inte har tekniska förtecken. Efter detta följer ett avsnitt om Byssbon och dess äldreboende. Här visas hur ett samhällskooperativ genom att gå från byalag till att driva verksamhet också kan ses som exempel på ett lärande. Deras lärande handlar om att förstå relationernas betydelse, och att kunna balansera olika intressen. Avslutningsvis summeras så intrycken från denna historia, och några slutsatser för aktörerna i Byssbon och det offentliga presenteras i det sista avsnittet. Men först alltså till frågan om hur lärandet kommit att bli intressant och vilken typ av lärande det handlar om.

Gemensamt lärande

Påståendet att vi lever i ett kunskapssamhälle har övergått från att vara en tankeväckande insikt till att närmast bli en sliten kliché. Vid sidan av de klassiska produktionsfaktorerna arbete, jord, och kapital har kunskap sålunda lagts till, antingen för att förklara hur utveckling möjliggjorts, eller för att skrivas ut som recept för framgång i en region. När det omsätts i regional utvecklingspolitik uttrycks det ofta som kompetensutveckling eller beskrivs som att öka human-kapitalets värde. Den platsbundna kunskapen, svår att formalisera eller kodifiera, är ingen ny företeelse, den dyker upp redan i Marshalls teorier om "Industrial districts" (Marshall 1890/1916) och är nu grundläggande för diskussionen om kluster och innovationspolitik.

Detta kapitel ska inte specifikt ägnas åt att utreda klusterbegrepp eller förklara värdet av samverkan mellan företag eller mellan företag och myndigheter. Den särskilda diskussionen om system i innovationssammanhang lämnas också därhän. Frågorna om vad som omfattas av dessa system och om övergången från uppfattningen om enkla system i systemteorins barndom till dagens syn på komplexa system i innovationssammanhang (Uhlin 2000), de får utredas någon annan stans. Det är istället lärandet som sätts i förgrunden med betoning på tanken att lärandet är grundat i handlingar och inte ska ses isolerat. Med lärande innovationssystem som bakgrund, visas att individer lär tillsammans med andra i ett samspel. Detta knyter an till tankarna att organisationer lär av samverkan. Det kan handla om hur krävande kunder tvingar företag att utveckla produkter eller tjänster eller att samverkan med myndigheter kan ställa krav som lär. Utifrån samarbete med andra företag kan nya och bättre produktionsmetoder utvecklas. För alla dessa exempel på lärande blir relationer betydelsefulla.

Innovation eller nyskapande måste vidare förstås som att någonting i grunden nytt frambringas, eller att det i vart fall uppstår kunskaper som ingen veterligen innehade tidigare. Detta ställer ett särskilt krav i kunskapssökandet: att våga misslyckas. På samma sätt som detta mod lyfts fram i anslutning till organisationers lärande (Senge 1990) kan rädslan för misslyckande bli ett hinder också i innovationsresonemang inom regionalpolitiken.

Så här långt har relationer satts i centrum och innovation kommit att handla om att lära något i grunden nytt, med risk för att misslyckas. Dessa båda slutsatser leder så till en tredje: tillitens betydelse. Allt samarbete med andra är ett risktagande eftersom det kan leda till bedrägeri eller svek. Dessa risker går knappast att avtala bort, lika lite som risken för misslyckande när man testar något oprövat. Det krävs alltså tillit till andra människor för att denna typ av lärande som bygger på interaktion och nyskapande ska fungera och bland annat därför blir sammanhållning och relationer viktiga. Uhlin (2001) har särskilt poängterat sambandet mellan lärande och tillit, och visat dess betydelse i regional utveckling.

Lärande och sammanhållning

Det finns en rikhaltig litteratur kring området lärande och organisationer, som presenterar olika uppfattningar om förhållandet mellan individuellt och kollektivt lärande. Denna diskussion är emellertid ingen huvudfråga här utan mitt syfte är främst att visa ett praktiskt exempel på hur lärande kan te sig, och dra några slutsatser av det. Allt lärande skapas heller inte i praktiskt arbete, man lär sig också via bokliga studier eller genom att lyssna på andra. Den kunskap som är renodlat analytisk betonas emellertid ofta i talet om "lärande regioner"; lärande uppnås genom att ta del av andra insikter eller fördjupa sig i teorier, för att därefter omsätta detta i handling. Verksamheten ska utvärderas av utomstående i efterhand och analyser görs utifrån statistiska sammanställningar. Det kan behövas en motvikt till detta, och därför väljer jag att lyfta fram tre författare, Vickers, Beiner och Flyvbjerg, som fördjupar synen på kunskap, och kopplar det till handling. De tre ska även motivera att lärande kan ses som grundat i sammanhållning. Inledningsvis kommer det att kopplas till hur beslut fattas. Synen på beslutsfattande och lärande utgår från uppfattningar om hur människor tänker och handlar. Ett uttryck för detta är när klassisk beslutsteori går hand i hand med idén om "economic man", där människor uppfattas som isolerade agenter som söker maximera nytta utifrån uppställda mål. Beslut anses rationella när alla alternativ värderats och det som på bästa sätt uppfyller målet väljs ut. Vickers (1995/65) understryker istället omdömet och erfarenhetens betydelse för beslutsfattande. Han ifrågasätter därmed själva grunden för den klassiska beslutsteorin, den att människan ses som en varelse med påtagliga mål eller syften för ögonen. Människor ska inte förstås i denna mening, där målen utmålas som objekt eller tillstånd, skriver Vickers (ibid: 46):

The goals we seek are changes in our relations or in our opportunities for relating; but the bulk of our activity consists in the "relating" itself.

Det viktiga för organisationer är att hantera relationer, internt och externt, och inte att uppfylla olika mål. Detta gäller enligt Vickers alla typer av organisationer; offentliga, privata, kooperativa och vad man kan tänka sig. Han ser alla organisationer som system, där relationer till andra är själva drivkraften. Organisationer betraktas som "...dynamic systems, dependent for their continuance on the regulation of relations, internal and external..." (ibid: 138). Visst finns det skillnader mellan olika typer av organisationer, men dessa har att göra med hur resurser anskaffas. Huvudinriktningen är ändå att gränsen mellan privata företag och offentlig verksamhet är stadd i upplösning. De stora företagen söker monopol för sin verksamhet och är alltmer uppbundna av statliga regleringar. Offentliga organisationer vävs samman med privata i olika avseenden i samband med upphandlingar eller statlig industri- och näringspolitik. Att framställa olika mål för verksamheten är också genomgående för alla dessa olika organisationer.

Grundat på en lång erfarenhet i administration och utredningsväsende, hävdar alltså Vickers att beslutsfattande inte ska vara regelstyrt eller kan utgå från mål. För honom handlar det istället om olika typer av bedömningar ("judgments"). Inledningsvis görs en bedömning av verkligheten: hur ter sig situationen nu? Nästa bedömning innefattar en värdering av vilket framtida tillstånd som är önskvärt, en värde-bedömning. Den tredje typen av bedömning som Vickers presenterar är den instrumentella bedömningen, som beskriver hur man går från det nuvarande läget till det framtida önskvärda. Tesen i Vickers bok är att dessa bedömningar måste bygga på erfarenhet och att göra bedömningar är en färdighet som måste läras upp. För att kunna avgöra om en bedömning är bra eller inte, krävs återigen en bedömning. Det finns nämligen inga fasta fixa kriterier att utgå från. Genom olika fallstudier klargör Vickers budskapet att det inte finns några genvägar; inte ens de mest avancerade kalkyler kan lösa den enklaste av besluts-situationer i en organisation. Lärandet i Vickers tappning innebär att förbättra sin förmåga att göra bedömningar, något som kräver erfarenhet och att tillsammans med andra reflektera över beslut som tagits.

Beiner (1983) är en politisk filosof som behandlat bedömningar och omdöme utifrån medborgarskapet. För honom är medborgarskapet ("citizenship") ett uttryck för samhörighet eftersom det tydliggör att människan är en samhällsvarelse. Problemet är att samhället har fråntagit medborgarna deras förmåga att bedöma, menar han. Bedömning definieras i hans bok som

...a form of mental activity that is not bound to rules, is not subject to explicit specification of its mode of operation (unlike methodological rationality) and comes into play beyond the confines of rule governed intelligence (ibid: 2).

I hans framställning utgör bedömning en kollektiv verksamhet, men bedömer inom en gemenskap ("community") och den standard mot vilken bedömningen värderas, den fastställs också i denna gemenskap. Detta beskrivs som en "bedömning med" istället för en "bedömning av" och blir till något som fordrar vänskap grundat på sympati. Här tar Beiner hjälp av Aristoteles, när denne grekiske filosof förklarar att vänskap bygger på att man delar uppfattningen om vad som är rättvist ("*a common view of what is just*"). Bedömning, gemenskap och vänskap tonar så fram som de centrala begreppen, men de är inte explicita eller styrda av regler. De måste istället uppfattas som inneslutna i människors praktik och erfarenheter. För att förstå begreppen och få dem åskådliggjorda måste man använda exempel, det går inte att förlita sig på abstrakta principer eller teorier. Berättelser återger goda och dåliga exempel och kan så påvisa hur bedömningar utförs och vilken roll erfarenheten har. Lärandet ses här alltså som att förbättra sitt omdöme och kunna göra bättre bedömningar. Denna förmåga kräver att den utövas i ett sammanhang, för bara en gemenskap kan avgöra om en bedömning är

klok eller inte. Detta blir ytterligare ett sätt att visa hur lärande i grunden är en kollektiv verksamhet.

Bedömning och lärande

Aristoteles är också inspiratör för Flyvbjerg (2001), som har kommit att intressera sig för samhällsvetenskapens särprägel, och kunskapsteori i anslutning till det. Det är dags att samhällsvetare slutar jämföra sig med naturvetenskapen, menar han. Vi skiljer oss åt på flera centrala punkter och kontexten är den mest centrala. Naturvetenskapen tar inte hänsyn till sammanhanget utan formulerar lagar utifrån isolerade iakttagelser. Den vägen är inte möjlig för forskning om samhällseliga fenomen, utan samhällsvetare måste istället studera det kritiska fallet.

Flyvbjergs framställning tar avstamp i Aristoteles tre intellektuella dygder Episteme, Techne och Phronesis. När Episteme är det vetenskapliga vetandet, oberoende av sammanhang och således universellt, utgör Techne hantverkets konst, det tekniska och produktionsorienterade. Phronesis är etiken, ett kunskapsbegrepp med en analys av värden och intressen med blick på praxis. Flyvbjerg hävdar alltså att samhällsvetenskaper måste hävda sin särart i förhållande till naturvetenskaperna, och att för studier av samhällseliga fenomen är just Phronesis mycket central. Den epistemiska vetenskapssynen lägger vikt vid analytisk rationalitet, regler och universella teorier. Högre upp finns de egenskaper som Aristoteles knyter samman med Phronesis, dvs sammanhang, praxis, erfarenhet, sunt förnuft, värderingar, intuition och praktiskt kunskap. För naturvetenskaperna har de universella lagarna varit det vetenskapliga rättesnöret och samhällsvetenskaperna har av tradition utvecklats i skuggan av de stora upptäckterna på detta område. Flyvbjerg argumenterar för att samhällsvetenskaperna måste återvända till den Phronesis-inriktning som Aristoteles företrädde.

Lärandet är praktiskt!

Lärandet innebär för Vickers (1995/65) inte att kunna hantera till synes avancerade administrativa expertsystem eller utföra komplicerade kalkyler. Det handlar istället om att kunna göra allt bättre bedömningar utifrån de erfarenheter man skaffat sig. Relationerna till andra blir centrala för en organisation i hans synsätt. Också Beiner (1983) lyfter fram bedömningar och understryker hur dessa rotas i en gemenskap. Detta sammanställer så Flyvbjerg (2001) i en kunskapssyn med förankring hos Aristoteles. Phronesis är kunskap som bygger på erfarenheter, omdöme och som omsätts i handling. Den är etisk till sin karaktär eftersom den tar hänsyn till sammanhang och relationer. Den är inte analytisk i traditionell mening eftersom det inte går att beräkna den praktiska klokhet som phronesis beskriver. Denna förmåga eller egenskap växer i samverkan med andra och kan

bara värderas i en gemenskap. De enskilda fallen blir fundamentala för att förstå vad praktisk klokhet innebär.

Men hur hänger då detta samman med den kunskapssyn som kommer fram i talet om lärande system i regionalpolitiken? Det är dags att sammanfatta den syn på lärande som de tre introducerade författare har beskrivit och relatera den till regionala frågor:

- Lärandet är i stor utsträckning kollektivt där kunskap uppstår interaktivt i möten och samverkan. Kunskap grundas i handlingar och är i den meningen praktisk.
- Den kunskap som uppstår på detta sätt är inte alltid kodifierad eller uttrycklig. Platsbunden kunskap framlever och växer i en gemenskap utan att formaliseras eller dokumenteras. Erfarenhet är central för att denna typ av kunskap ska byggas upp.
- För att utveckla samverkan och skapa nytt lärande krävs tillit. Denna tillit måste utvecklas både i förhållande till samverkansparter, och gentemot den övergripande idén som driver lärandet (t ex tron på att utveckling skapas genom ökad kompetens). Det är utifrån behovet av tillit som sammanhållningen blir central. Sammanhållning krävs inte bara för att odla förmågan att göra bedömningen, utan också för att våga prova och ta risken att misslyckas.
- För att fånga denna kunskap krävs exempel och berättelser. Det hänger samman med att den inte låter sig särskiljas och kodifieras utan lever i samspelet mellan människor.

Med denna kunskapsuppfattning som bakgrund kan så exemplet med Samhälls-kooperativet Byssbons äldreboende presenteras. Kunskap som inte formaliseras utan finns i ett sammanhang bland människor som handlar, kräver ett särskilt förhållningssätt för att fångas in och beskrivas. Historien som följer är resultatet på drygt ett års fältarbete i Byssbon, där jag deltog i styrelsemöten och medlemsmöten samt intervjuade olika aktörer, både i kooperativet och andra inblandade, bl a från kommunen. Studier av olika dokument, protokoll, årsredovisningar och annat, ingår också i datainsamlandet. Intervjuerna bandades och skrevs sedan ut, och de flesta möten dokumenterades också med hjälp av bandspelare och skrevs ut. I vissa sammanhang gjorde jag enbart noteringar som sedan renskrevs. Det är ingen renodlad etnografisk studie, jag bodde aldrig i byarna utan vistades där enbart i samband med möten eller intervjuer. Det fanns emellertid inga begränsningar i mitt arbete, jag hade tillgång till alla möten och fick göra de intervjuer jag efterfrågade.

Ett samhällskooperativ växer fram

Samhällskooperativet Byssbon verkar i Jämtland, sex mil norr om Östersund. I slutet av 1980-talet startade dess historia. I Fagerland, Ollsta och Högarna, de tre byar där medlemmarna bor, var oron stor. Vägen ut till riksvägen var i dåligt skick, skolan nedläggningshotad och affären befann sig i kris. Byborna bestämde sig för att starta ett byalag. Detta blev så 1987 till ett kooperativ som efterhand byggde bostäder, startade ett äldreboende och försökte rädda affären. Byssbon, 55 medlemmar i en bygd med totalt ungefär 140 bybor, kom att bli affärsdrivande.

Det finns förvisso mer avlägset belägna trakter i Jämtland, men området har ändå drabbats av en minskande befolkning under 1900-talets senare hälft. Det tycks dock som kooperativets arbete har kunnat hålla upp befolkningssiffrorna något. Den vuxna delen av befolkningen (20-64 år) har ökat och nedgången i antalet invånare har stoppats under 1900-talets sista 10-15 år. En livsmedelsaffär togs över under en period för att sedan slås igen och verksamhet med datorer har också startats som en avknoppning. I olika perioder har man fått kämpa för sin skola, som nyligen (2003) fick sin dödsdom. Byborna har också samlats kring projekt som att bygga bryggor och rusta upp skyttebanor. I det här kapitlet ska jag koncentrera mig på hur ett äldreboende med vårdverksamhet har kunnat etableras, med hjälp av olika åtgärder från samhällskooperativets sida och offentlig stöttning. Mitt syfte är att visa hur ett lärande växer fram genom gemensamma handlingar och bygger på erfarenheter från det som sker. Att väga medlemmarnas intressen mot det offentliga framstår som centralt.

Bostadsbrist och befolkningsminskning

Utgångspunkten för Byssbons arbete var att göra de tre byarna attraktivare och kunna öka antalet invånare. Ett problem var att grundservicenivån var låg varför vägstandard och att behålla skolan blev viktiga frågor. Trots den massiva utflytningen fanns också ett annat påtagligt problem: bristen på bostäder. På 1950-talet bodde 300 personer i byarna, i början på 1990-talet var antalet halverat. Men fastigheterna var i många fall bebodda av enstaka pensionärer eller fungerade som fritidshus. Bara ett fåtal fanns att tillgå för eventuella nya bybor och omsättningen var låg.

Förstå åtgärden blev därför att bygga tre enfamiljsfastigheter under 1989-90. Detta ansågs inte tillräckligt och en diskussion initierades om att bygga ett äldreboende. Tanken var att många av de äldre ville bo kvar i sin hembygd, men inte nödvändigtvis i sin gamla bostad. För att på detta sätt få loss större bostäder, byggdes Brännagården med servicelägenheter för äldre. Det innehåller nio lägenheter och en del gemensamma utrymmen, förråd och parkeringsplatser. Den första hyresgästen kunde flytta in i Brännagården i maj 1994. Byggnaden är

utformad i en stil som smälter in i bygden och ligger vackert på en höjd nära skolan i Högarna. En kommunal borgen möjliggjorde bygget, tillsammans med visst statligt stöd. Den kommunala borgen har också inneburit att kommunala representanter har följt verksamheten i både äldreboendet och Byssbon i stort.

Etablerandet av Brännagården har kommit att medföra många problem för samhällskooperativet Samtidigt som det var ett svar på ett bekymmer, bristen på bostäder, har det skapat andra problem som lärt de aktiva byborna mycket.

Kommunen träder in!

Byggandet av äldreboendet förutsatte att flera krafter måste samverka. Brännagården hade aldrig blivit av om det inte funnits ett frivilligt engagemang och uppåtdats många oavlönade arbetstimmar. Det fordrades alltså också att kommunen gick in. Den insikten, behovet att etablera kontakter med politiker och tjänstemän, få dem övertygade om idéns bärkraft med resultat att de stod borgen, var den första lärdom som arbetet kring Brännagården kunde ge. Detta ömsesidiga beroende och samverkan mellan Byssbon och Östersunds kommun kommer också att känneteckna det fortsatta skeendet.

Det visade sig tidigt hur besvärligt det skulle bli att fylla de nio lägenheterna med hyresgäster. De intresserade äldre i byn var helt enkelt för få. En kommunal representant uttrycker det så här i en intervju:

– Och framför allt har problemen kommit i dagen. Och speciellt som det inte fanns boende till alla lägenheterna, det var inte alls som de hade beskrivit det. Att få boende dit. Kommunen kände sig väl lite dragen vid näsan, det var en glädjekalkyl i det, det var inte alls lika många boende som hade prognostiserats. I kalkylen, ja om det var hälften, ja jag vet inte. I alla fall betydligt färre än man trott att det skulle bli.

Hur skulle nu detta åtgärdas? Återigen fick kommunen hjälpa till. De ekonomiska problemen till följd av hyresförlusterna hotade nämligen inte bara äldreboendet utan hela samhällskooperativet. Kommunen skulle i slutändan tvingas lösa in sitt borgensåtagande. För att lätta upp situationen köpte kommunen, via sin omsorgsnämnd, in platser för korttidsboende för äldre personer som vårdades i hemmet. Syftet var att ge vårdtagare en annorlunda vistelse samtidigt som anhöriga fick avlastning i sitt vårdarbete. På detta sätt löstes två problem: ett vårdbehov täcktes för kommunen och den växande ekonomiska krisen för Byssbon lindrades. Kommunen köper också en verksamhet för barn med särskilda behov integrerade i skola och barnomsorg, och för dessa barn bedriver så kooperativet en verksamhet som kallas ”Fångarna på fortet”. Den akuta krisen för äldreboendet har lättat och beroendet till kommunen har ökat genom dessa insatser.

Alla är inte välkomna

Men lösningarna är fortfarande provisoriska. För kommunen är köpet av vårdplatser i utkanten av vad lagen om offentlig upphandling tillåter. Fortfarande finns också lägenheter som inte är uthyrda. Det börjar också växa en insikt hos styrelsen att Byssbon har en besvärlig ekonomisk situation, till stor del beroende på Brännagården. På ett styrelsemöte dyker det upp en knepig fråga när en tilltänkt ny hyresgäst diskuteras. Ordföranden argumenterar för att personen ska flytta in: det står en tom lägenhet i äldreboendet som är svår att fylla på annat sätt. Det vore också att göra en insats för den här personen som har det besvärligt. Han har haft sociala, ekonomiska och medicinska problem efter en olycka där han blev rullstolsbunden. Det verkar som kamrater i hans omgivning har utnyttjat honom när på grund av sina smärtor haft tillgång till läkemedel som varit attraktiva för dem. Han har också blivit nerslagen och knivskuren med anledning av detta. Därför vill han flytta de 25 mil det blir frågan om för att få en lugnare tillvaro. Ordförandens förslag är först att han ska få provbo en lägenhet ett tag, hon ändrar det sedan till att han ska kunna komma och titta.

Flera andra i styrelsen är tveksamma. Hur ska detta fungera med de äldre, detta är ju en yngre person? Och vill vi att en sådan här person ska bo i byn, med tanke på våra barn? En annan frågeställning rör hur han kan påverka annan verksamhet på Brännagården som ju trots allt är ett äldreboende. Styrelsen är splittrad i frågan. Ordföranden låter ordet gå från mötesdeltagare till mötesdeltagare, så att alla kan göra sin röst hörd. Även jag som åhörare får berätta vad jag tycker, men jag avböjer. Till slut bestämmer sig styrelsen: han får inte flytta in. Han får heller inte möjlighet att komma och titta. Diskussionen har väckt starka känslor i en styrelse där det sällan blir så hårda motsättningar. Ordföranden reserverar sig i protokollet mot beslutet. Hon vägrar också att ringa den presumtive hyresgästen och meddela det negativa beskedet. Den uppgiften åtar sig en av dem som varit emot en inflyttning.

Uppsägningshyra

De ekonomiska besvärligheterna i äldreboendet och Byssbon i sin helhet kommer till uttryck också på andra sätt. Här ett annat exempel på hur det finansiella ställs mot andra intressen med utgångspunkt i verksamheten på Brännagården. En äldre kvinna hade bott på äldreboendet sedan det startade. Hennes anhöriga hade arbetat frivilligt som det förväntades; kratta grus, sköta gräsmattor och jobba med vårstädningen. Nu var kvinnan inte frisk längre och behövde bo där det fanns tillgång till vård. Detta sjukhem låg några mil bort. För styrelsen gällde frågan hur man skulle hantera uppsägningshyran. Två läger utkristalliserades. Den ena ville efterskänka hyran, eftersom hon bott så länge, tillhört pionjärerna för äldreboendet och haft anhöriga som verkligen ställt upp. Den andra falangen menade att det ekonomiska läget var besvärligt och att hennes hyrespengar verkligen

behövdes. Dessutom låg ju en överenskommelse i grunden: uppsägningstiden var tre månader. Diskussionen på styrelsemötet innehöll det här meningsutbytet:

Utdrag från styrelsemöte

Styrelsemedlem: ”Med hjärtat känner jag att vi måste bjuda på detta.”

En annan styrelsemedlem: ”Vi måste ha en linje, vi kan inte bjuda på detta varje gång. Och det ideella arbetet är ju något vi räknar med.”

Kassören: ”Det är för mycket känslor som styr. Vi måste fråga oss: har vi råd med detta? Vi måste se den ekonomi vi har, vi ligger skitkasst till...”

Kommunens representant i styrelsen: ”Vi måste tänka affärsmässigt på detta.”

Styrelsemedlem (skämtsamt): ”Det kan du säga som inte bor här.”

Frågan får en lösning när någon plötsligt erinrar sig att styrelsen tog ett principbeslut på ett tidigare möte, där det fastslogs att det skulle tas ut uppsägningshyra. Därmed tog diskussionen slut; själva sakfrågan blev överspelad av en princip.

Kommunens representant konstaterar: ”Om vi inte hade tagit hyra för uppsägningstiden hade styrelsen begått ett fel.”

Annan styrelseledamot: ”Då hade vi skylt på Östersunds kommun.”

Skämtsam replik från ytterligare en styrelseledamot: ”Tänk om det stått i papperen ’Styrelsen beviljades inte ansvarsfrihet pga ej krävd hyra...’ ”

Allmän munterhet utbryter på mötet.

Över tid blir Brännagården ett allt större bekymmer för styrelsen. Ordförande berättar i en intervju:

– Det är så jobbigt att det är så trögt med att bygga ut verksamheten på Brännagården. Brännagården går back 100 000 ungefär. Det är stora förluster och kommunen är intresserad av hur det går. Det är värre (än andra problem som affären SW). Men för att få fart på Brännagården krävs det att de som vill driva det vidare är beredda att jobba ideellt, det fordras entreprenörer. Det finns arbetskraft. Det gäller att kombinera arbetskraft och entreprenörskap. Men som det är nu finns inga ekonomiska marginaler.

Ett separat kooperativ

Kooperativet har i ett första steg lärt sig hur man drar igång ett äldreboende. De första problemen med uthyrning har också parerats med en del kortsiktiga lösningar. Nästa steg måste vara att få Brännagården självbärande. Kommunen oroar sig för att Byssbons allmänna ekonomiska problem ska dra med sig äldreboendet och därmed tvinga dem att lösa in borgensåtagandet. Tjänstemännen vill att äldreboendet ska vara en separat juridisk enhet. Det blir nästa fråga för kooperativet att hantera och ett styrelsemöte tar upp frågan. Utdrag ur protokoll:

Styrelsen föreslår att Fastigheten Korsmyrbränna 2:25, Brännagården, med inventarier och verksamhet överlåtes till samhälls kooperativet Brännagården ek. för. som kommer att registreras...

Det blir första steget i en process att hos medlemmarna förankra åtgärden att sära Brännagården från samhälls kooperativet. Huvudargumenten är att det ska vara bra för bygden. En separat styrelse för Brännagården kan tillvarata möjligheterna, arbetet blir nu för betungande för styrelsen i Samhälls kooperativet Byssbon. Kommunens krav hålls tillbaka i argumentationen.

Först hålls så ett särskilt medlemsmöte där frågan behandlas. Styrelsen presenterar sitt förslag och deltagarna på mötet har inget att invända. Det slutliga beslutet ska senare tas på årsmötet. Även här gäller det att lyfta fram Byssbons och medlemmarnas intresse av att Brännagården spjälkas av. Det visar sig att kommunen egentligen kräver en särskild lösning, där verksamhet och fastighet skiljs åt. De kommunala tjänstemännen vill att den nya föreningen ska ta hand om fastigheten, men att Byssbon fortsätter att driva verksamheten, Detta blir inte till något större problem, utan hänskjuts som en förhandlingsfråga till styrelsen.

En medlem begär ordet på årsmötet:

Det är så här Byssbon alltid har arbetat. När verksamheter blir tillräckligt stora bryts de ut och får klara sig själva. Och med Brännagården, äldreboendet, är det upplagt eftersom det finns verksamhet och en fastighet. Det är bara att dra igång. Och det är så Byssbon verkat för den här bygden.

Årsmötet går så till beslut. I protokoll formuleras det så här:

Stämman röstade ja till förslaget om att Brännagården försäljs och verksamheterna överlåts till nya samhälls kooperativet Brännagården. De nya styrelserna utarbetar avtalet.

Den nya styrelsen på Brännagården kunde så dra igång sitt arbete med att utveckla vårdformerna och fylla fastigheten med olika verksamheter. Det kom senare att bli alltmer av vårdverksamhet direkt kopplat till äldreboendet. Det ekonomiska trycket lättade också något under slutet av 1990-talet när räntorna sjönk och man kunde prognostisera ett överskott för Brännagården.

Det unika lärandet

Bybor i den jämtländska glesbygden går samman för att hävda sina intressen. Först formerar de ett byalag, för att så bilda en ekonomisk förening. Denna förening, Samhälls kooperativet Byssbon, bygger ett äldreboende som medför en räckta problem föreningen tvingas hantera. Men är detta också lärande? Kapitlet tog avstamp genom att presentera en syn på lärande som dominerar diskussionen om regional utveckling. Dess bärande idé är att lärande ska generera något genuint nytt i en process med samverkan mellan parter i innovativa system. Området rymmer många oklarheter, samtidigt som de belysande exemplen är få.

Detta bidrag är ett försök att möta det allmänna talet om ”lärande processer” med ett jordnära exempel.

Om lärande uppfattas som kollektivt och baserat på handlingar vars konsekvenser man drar slutsatser av, och i sin tur leder till nya handlingar, är detta ett exempel på lärande. De tre författare (Vickers, Beiner och Flyvbjerg) som introducerats visar just hur färdigheter utvecklas i en gemenskap och hur lärandet utgår från att bygga relationer. Att utveckla denna typ av lärande kräver också tillit, för att risken för misslyckande ska bli mindre hotfull. Etiska hänsyn balanseras så mot finansiella, och i denna avvägning blir tekniska tillämpningar eller kalkyler mindre användbara. Förmågan att göra bedömningar grundas i det mänskliga omdömet, och utvecklas av erfarenhet. För att denna typ av lärande ska uppstå krävs att det rotas i en gemenskap, ett sammanhang. Dessa är grundidéerna i det som kallats bedömning eller engelska ”judgements”. När medlemmarna drog igång Brännagården visste de inte hur central kommunens roll skulle vara eller hur den relationen hanteras. Styrelsen kunde inte inledningsvis inse hur avgörande ekonomin skulle komma att bli, eller hur omfattande arbetet med äldreboendet kunde utvecklas till. En annan lärdom blev nödvändigheten av att knoppa av äldreboendet till en egen verksamhet som gavs särskild uppmärksamhet av engagerade bybor. I dessa avseenden, om än i liten skala, blir detta alltså exempel på lärande där varje handling möter en ny situation som kräver nya insikter. I detta avslutande avsnitt ska två aspekter lyftas fram. Det ena är att visa hur lärandet och insikterna är unika för Byssbon och dess medlemmar. Lärandet är grundat i de speciella lokala förutsättningarna och bedömningarna handlar om att ta hänsyn till dessa samtidigt som verksamheten i kooperativet ska utvecklas. Detta tydliggörs bland annat med hjälp av en retorisk analys. Den andra aspekten visar hur relationer tonar fram som en viktig aspekt, där avvägningen mellan olika relationer blir centrala. Det unika i just detta lokalsamhälle och värdet av relationer blir också centralt när lärdomarna för kommunen lyfts fram i ett avslutande avsnitt.

Retoriken lyfter fram sammanhållningen

Genomgående i detta exempel från Brännagården är hur styrelsen i varje enskilt steg främst tar hänsyn till bybornas intressen och värnar sammanhållningen. Förankringsprocessen illustrerar detta med dess grundlighet: styrelsen lämnar förslag till medlemsmöte som sammankallas innan beslutet slutligen tas av årsmötet. Hyresgästen som inte accepteras trots lediga lägenheter, och dilemmat kring uppsägningshyran grundas i samma omtanke. De argument som framförs för avknoppningen blir ett annat uttryck för hur viktig sammanhållningen och det specifika med Byssbon är i denna historia. Den viktigaste argumenteringen utgår från bybornas intresse; så här har vi utvecklat Byssbon tidigare, här finns möjligheter till utveckling, det är en fråga om entreprenörskap. Så tydliggörs också hur

retoriken utnyttjas när styrelsen vädjar till åhörarna/byborna och deras känslor och erfarenheter. Retorik ska här förstås i sin ursprungliga mening, alltså konsten att övertyga med ett i grunden etiskt synsätt. Här poängteras retorikens ”ethos”, där karaktären hos talarna lyfts fram och dessa lutar till att publiken känner förtroende för styrelsens engagemang.

En sådan retorik, grundad i det lokala sammanhanget, står i kontrast till hur kommunens representanter agerar. De talar i termer av *”Vi måste se affärs-
mässigt på detta”* och *”begått ett fel”*, vilket bemöts av skämt från styrelsemedlemmar med rötter i bygden som har ett annat perspektiv: *”Det kan du säga som inte bor här”*. Kommunens argument för att göra en egen enhet av äldreboendet utgår från målet att minska kommunens risker med borgensåtagandet. Det är därför uppenbart att det resonemanget inte är användbart för att övertyga byborna. De kommunala företrädarna har, för att fortsätta det retoriska spåret, varken Ethos, alltså förtroendet för karaktären, eller Pathos, känslorna, att tillgå när de ska agera. Och Logos, ordet och logiken räcker inte hela vägen. Komplikationerna som kommunens resonemang medför hänskjuts därför till en förhandling mellan styrelse och kommun, och av detta görs ingen större affär. De insikter som Brännagårdens framväxt givit aktörerna i Byssbon rör alltså hur bybornas uppslutning kring kooperativet ska bibehållas, samtidigt som äldreboendets finansiella situation ska stärkas. Detta blir kärnan i ett lärande som rör de här tre byarnas särskilda förutsättningar. De kommunala representanternas, det ”offentligas”, agerande och argumentation blir en kontrast som tydliggör detta. Kommunens representanter får till stor del sin vilja igenom, men deras argument anammas inte. Eftersom de inte känner sammanhållningens grundläggande betydelse kan de heller inte vädja till denna som styrelsen kan göra. Just sammanhållningen förklarar också vilken typ av retorik som är mest verkningsfull, det är karaktär och känslor som vädjar till denna, inte ordet eller logiken. För att kunna tillämpa detta krävs insikter i det unika med just Byssbon

Relationer och tillit

Historien om Brännagården visar återigen hur viktiga relationerna är för Byssbon. Förhållandet till byborna är själva grunden för styrelsens handlande, det framgår av det tidigare avsnittet. Men det gäller även att utveckla ett förtroendefullt samarbete med kommunen. De kommunala tjänstemännen måste övertygas om att tillstyrka borgen och att kalkylerna är trovärdiga. Även när beräkningarna inte visar sig hålla krävs det att klargöra hur föreningens verksamhet är i ordning, att man kan bemästra de ekonomiska problemen och erbjuda en bra verksamhet när kommunen går in som kund. I varje skede måste denna tillit befästas, och detta föder också lärande insikter. Utan medlemmarnas tillit till styrelsen och kommunen hade heller inte frågan om den juridiska formen för Brännagårdens avknoppning kunnat hänskjutas så enkelt.

Det är alltså mycket lärande som skiljer de nymornade byalagsaktivisterna i Byssbon på 1980-talet som kämpade för skola och väghållning från senare tiders kooperatörer. Nu uppträder erfarna styrelsemedlemmar som ska förhandla med kommunen om juridiken kring hur Brännagårdens fastighet ska säras från dess verksamhet. Tilliten blir förstås central här, för att dessa insikter ska kunna växa fram. De ekonomiska riskerna är nu stora och verksamheten har en omfattning som gör styrelsearbetet mycket betungande. Relationer blir allt väsentligare, liksom att våga ta risker. Lärandet har också rört sig allt längre bort från tekniska färdigheter, de lärdomar som vunnits för styrelse och bybor är specifika för Byssbon och har mognat fram utifrån deras egna handlingar och erfarenheter. Styrelsen vet hur byborna tänker och hur de ska vädja till deras uppfattningar och känslor – de kan sin retorik. De har också lärt sig hur de kommunala representanterna resonerar och vilka krav de ställer. Allra mest betydelsefullt blir i slutändan att balansera dessa olika perspektiv. Detta blir speciella avvägningar – bedömningar – som man inte kan lära sig genom att läsa böcker eller beräkna med hjälp av kalkyler. Så här långt har lärandet i själva Samhällskooperativet Byssbon diskuterats. I ett avslutande avsnitt ska jag också visa hur och vad offentliga myndigheter kan lära av detta.

Även det offentliga lär

Lärandet för Byssbons medlemmar har rört det unika, eller platsberoende för att tala i innovationspolitikens terminologi, och hur detta ska vägas samman med krav från det offentliga och de finansiella förutsättningarna. Betydelsen av relationer och tillit har strukits under, när lärandet har setts som grundat i handlingar och erfarenheter. Den sociala ekonomins aktörer, som Byssbon här kommit att representera, har rönt ett ökat intresse bland beslutsfattare, politiker, tjänstemän. Vilka slutsatser ska dras av detta exempel för dessa grupper?

Brännagården är ett resultat av ideellt engagemang blandat med offentlig finansiering. Men det kan knappast förväxlas med bidragsberoende. Kommunen har (med undantag av eftersänkta amorteringar på lån vid två tillfällen) ställt kontinuerliga krav på kooperativet. För de aktiva i Byssbon har det gällt att hålla en god kvalité i vården som utförts, att sköta ekonomin och värna den ekonomiska ställningen så att äldreboendet kan utvecklas. Avknoppningen är också ett uttryck för detta kravställande som varit tufft för byborna. Det har varit oundgängligt i lärandet och tvingat medlemmarna i styrelsen att utveckla sitt eget omdöme. Styrelsen har härigenom fått ta tillvara sina egna insikter i hur byborna resonerar samtidigt som de måste säkerställa att äldreboendet ska bli ekonomiskt bärkraftigt på sikt. I en mening visar detta också hur lärande utvecklas just av krav, krävande kunder som en framgångsfaktor lyfts ofta fram i diskussionen om kluster. Byssbons lärande drivs på av de krav kommunen ställer, inte av de ekonomiska bidrag de erbjuder.

Exemplet Brännagården visar alltså hur sammanvägningen av styrelsemedlemmarnas värnande om sammanhållningen å ena sidan, och kommunens krav på ordning, finansiell balans och uthållighet i verksamheten å den andra har drivit fram nya grepp. Denna sammanvägning förutsätter en ömsesidig tillit. Logiken och bevekelsegrunderna skiljer sig uppenbarligen åt mellan tjänstemännen och föreningens aktiva, men tilliten mellan de olika aktörerna har möjliggjort de olika stegen framåt och därmed lärandet.

Några slutord

Social ekonomi och lärande i ljuset av tankarna kring innovativa system var utgångspunkten för detta bidrag. Sammanhållning, ömsesidig tillit och hur lärande växer fram ur handlingar har här ringats in genom ett exempel. Det är fler beskrivningar, med fördel av ett mer komplext slag där olika slags aktörer kan identifieras, som krävs för en djupare förståelse av hur lärande växer fram i praktiken. Exemplet visar att om honnørsorden kring innovation, kluster, system och regional utveckling ska bli mer än läpparnas eller pennornas bekännelse, krävs fördjupade insikter som fler fallstudier kan bidra med. Den kunskap som lyfts fram är nämligen till stor del unik och ofta knuten till en plats. Sällan återfinns den i skrift eller ens uttryckt i ord. För att fånga detta lärande fordras alltså att handlingarna kan följas och sättas in i ett sammanhang. De breda allmängiltiga recept som ofta lyfts fram i den "lärande regionalpolitiken" blir därför mindre användbara.

Annat som tydliggörs i detta bidrag är hur förmågan att göra bedömningar, värna relationer och ha ett etiskt förhållningssätt till beslut grundas i en sammanhållning. Det handlar om att bedöma tillsammans med andra. Att veta vad som är "rätt" kan inte kalkyleras fram, utan är en insikt som växer ur tidigare handlingar, och dessa erfarenheter vävs underhand samman med andras för att bli grunden till den handfasta kunskap som krävs. Men också här framstår relationerna och det interaktiva som centralt, inte att någon som vet delger sina insikter. Lärandet sker tillsammans! I detta ljus ska också användandet av retoriken förstås, något som exemplet även visar. Nu kan förstås Byssbon och äldreboendet avfärdas som ett litet enskilt exempel på lärande, utan betydelse för de stora skeendena och den generella bilden. Problemet med det betraktelsesättet är att de stora skeendena består av många mindre, och att det i grunden alltid är människor som handlar. Förstås lärande som något unikt och baserat på handling är det därför de fall där något sker som måste studeras. För det andra finns det naturligtvis en gräns för hur allmängiltigt ett fall av lärande kan bli, när själva utgångspunkten är att varje läroprocess på varje ort är unik. Det går inte att skriva ut nya generella recept från Byssbons skapande av äldreboende, det har sina brister och förtjänster som de flesta exempel. Men det kan berätta om lärandets lokala villkor och hjälper oss förstå hur lärande växer fram.

Tre författare bildade utgångspunkt för beskrivningarna av hur lärandet inte ska ses som förvärvande av teknisk förmåga. Enligt dessa handlar det istället om att kunna göra klokare avvägningar i ett sammanhang. Denna förmåga, som beskrivs lite olika av Vickers (1995/65), Beiner (1983) och Flyvbjerg (2001) sammanfattas i begreppet ”bedömning” eller engelska ”judgement”. Talet om lärandet i regionalpolitisk tappning, t ex i det jämtländska tillväxtprogrammet, skulle med fördel dra lärdom av dessa ansatser. Enligt denna skrift ska en lärande process bedrivas med hjälp av statistiska sammanställningar, utvärderingar och regionala räkenkaper. Det uttrycker en tekniskt och kvantitativt orienterad kunskapssyn. Innebörden i begreppet bedömning är en annan. Bedömning står för ett lärande som grundas i praktisk handling och den klokhets som finns hos lokala aktörer. Styrelsen i Byssbo kände sin bygd och sina bybor, de lärde också av sitt arbete med äldreboendet och av kontakter med det offentliga. På sitt håll kunde också kommunens aktörer dra sina slutsatser och föra fram sina krav. Gemensamt och genom att bygga tillit till varandra kunde de lära och åstadkomma saker som inte varit möjligt för var och en på sitt håll. Kanske det är den synen på ett handfast lärande som ska genomsyra diskussionen om regional utveckling?

Referenser

- Beiner R (1983) *Political Judgement*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Flyvbjerg B (2001) *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kylebäck H (1999) *Federation eller Konsum Sverige? Konsumentkooperativ förändringsprocess. Del 3 1985-1995*. Göteborg: Ekonomisk-Historiska Institutionen vid Göteborgs Universitet.
- Marshall A (1890/1916) *Principle of Economics. An introductory volume*. (Seventh Edition ed). London: Macmillan.
- Senge PM (1990) *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- SOU 2000:87 (2000) *Slutbetänkande från regionalpolitiska utredningen*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Trägårdh L (2000) "Utopin om den sociala ekonomin" i Wijkström F & Johnstad T (red) *Om Kooperation och social ekonomi. Röster i ett nordiskt samtal*. Stockholm: Föreningen Kooperativa Studier.
- Uhlen Å (2000) "The Concept of Learning within the Systems of Innovation Approaches" *Concepts and Transformation*, 5(3), 283-319.
- Uhlen Å (2001) "Om regionala innovationssystem, lärande, komplexitet och tillit" i Ekstedt E (red) *Kunskap och handling för företagande och regional utveckling. Arbetsliv i omvandling 2001:4*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Westlund H (2001) "Social ekonomi i Sverige – en introduktion" i Westlund H (red) *Social ekonomi i Sverige ("The Social Economy in Sweden.")*. Stockholm: Fritzes.
- Vickers G (1995/65) *The art of judgment: A study of policy making*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Wittgenstein L (1953) *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.

Så resonerar företagsledare i Odenskog

– genomförarens perspektiv på företagsexpansion och samverkan

Gunilla Röjdalen

Hur förhåller sig företagen till de offentliga aktörernas planer? Det är en fråga jag ställer mig då jag läser ”Regionalt Tillväxtprogram Jämtlands län 2004-2007” (fortsättningsvis benämnt RTP 2003). ”Det övergripande målet för RTP Jämtlands län är att öka företagens lönsamhet och omsättning för ökad sysselsättning” (s 3), varför näringslivets förutsättningar blir centrala. Utifrån en nulägesanalys av Jämtland dras bl a slutsatsen att för få företag växer. Samtidigt pekar man på samverkan mellan olika aktörer som en drivkraft för att få företagen att expandera (ibid 2003).

Med målet att nå en nationellt hållbar välfärd har regeringen givit regionerna uppdraget att utveckla tillväxtprogrammen. Utifrån de nationella målen förefaller således det övergripande målet för Jämtlands RTP vara adekvat. Men programmet tycks främst utformat av offentliga aktörer. Bidragen från näringsidkare som ska omsätta programmets intentioner i praktiken framstår som sparsamma. Med detta i åtanke blir det av intresse att veta mer om hur företagsledare ställer sig till fenomenen företagsexpansion och samverkan.

Syfte och bakgrund

Syftet med detta kapitel är att – utifrån ett närmast social-psykologiskt perspektiv – undersöka och beskriva hur tio företagsledare förhåller sig till de båda fenomenen företagsexpansion och samverkan. Vilka förutsättningar för företagsexpansion uppfattar företagsledarna som givna och hur harmonierar de med dem som uppfattas som nödvändiga? Engagerar företagsledare ”sina” företag i samverkan och vad är i så fall innehållet i de gemensamma aktiviteterna?

Till de begrepp som kommer att lyftas fram i denna studie hör *företagsexpansion*, vilket överläts till företagsledarna själva att definiera. *Samverkan* används som ett paraplybegrepp för mer och mindre formella företeelser av typen nätverk, kluster, innovationssystem osv (för utförligare beskrivning och referenser till dessa begrepp, se t ex Ekstedt 2003). En konkret nytta av samverkan är ekonomiska stordriftsfördelar. Att gemensamt organisera sig kring materiella aktiviteter ger en lägre kostnad för det enskilda företaget. Ett annat, mera diffust men ofta omnämnt (t ex Hofmaier 2001; Brulin 2002) motiv för samverkan är kunskapsbildning. *Kunskapsbildning* avser ”... de aktiviteter som leder till att kunskap uppkommer, förvaltas, förändras och kommuniceras” (www.hum.gu.se/isak/kunsk.html). En definition som har klara paralleller till lärandet, främst med

hänsyn till hur kunskapen uppkommer och förändras. Kunskapsbildning behandlas därför i det följande som lärande.

I fokus för kapitlet står *företagsledare*. De förmodas ansvara både för företagets och medarbetarnas benägenhet att expandera och att samverka. Genom förmågan att leda och fungera som modell för medarbetarna, sin drivkraft och sitt agerande utåt präglar företagsledaren företagets utveckling. Enligt Smallbone, Leigh och North (1995) är företagsledarens vilja och motivation en nyckelfaktor för företagsexpansion. Men det kan ju anas bakomliggande orsaker till en ovilja. Orsaker som begränsar företagsledarens upplevda utrymme att handla i företagsexpansiv riktning, vilket vidare tar sig uttryck i att de ”inte vill”. Tidigare erfarenheter är en omständighet som antas begränsa handlingsutrymmet (Feather 1990). Företagsledarens värderingar och beteenden är då att betrakta som inlärd. Lärandets innehåll är således betydande för hur företagsledaren hanterar olika situationer och förhåller sig till fenomen som företagsexpansion och samverkan.

Tio företagsledare med lokal hemvist i Odenskog, har intervjuats för att komma närmare en förståelse av hur de betraktar fenomenen företagsexpansion och samverkan. Odenskog var tidigare ansett och omnämnt som industriby. Idag är namnet ”Odenskog företagsstaden”, en benämning som har myntats av projektet Odenskog expanderar. En närmare beskrivning av Odenskog företagsstaden och projektet Odenskog expanderar kan vara på sin plats redan här.

Odenskog företagsstaden och projektet Odenskog expanderar

Odenskog företagsstaden är ett företagsområde i Östersund, en medelstor stad belägen i Jämtlands län. I utkanten av Östersund vid europaväg 14 och cirka två kilometer från stadskärnan återfinns Odenskog. Odenskog företagsstaden har det industriella distriktets förutsättningar, dvs en geografisk närhet mellan företag i olika branscher. 1954 påbörjades utvecklingen av Odenskog, en utveckling som tog verklig fart under 1960-talet. Genom att erbjuda mark och lokaler gjordes då från politiskt håll medvetna satsningar för att få företag till området. På 1970-talet fanns tillräckligt mycket personal på området för att motivera öppnandet av lunchrestauranger. Idag, år 2004, finns inom området drygt 230 företag som sysselsätter runt 3 300 personer. Fordonsbranschen har en klar dominans genom både service och försäljning och endast vart tionde företag bedriver industriell verksamhet (www.odenskog.org). Det bör också tilläggas att det på området, vars yta uppgår till cirka 150 hektar, finns endast en permanent bebodd byggnad.

Under senhösten 2002 fick jag tillgång till dokumentation insamlad genom företagsbesök av anställda i projektet Odenskog expanderar.¹ Informationen är

¹ Projektet beskrivs under rubriken ”Projektet Odenskog expanderar”. Dokumentationen har insamlats oberoende av föreliggande arbete. För att bevara företagets anonymitet, raderades informationens härkomst innan överlämnandet av dokumentationen.

inhämtad från 59 företag, vilket utgör 26 procent av de totala 230 företag som finns i Odenskog företagsstaden. Trots denna tveksamma representativitet, ger ändå materialet tillräcklig information för att beskriva området Odenskog i sin helhet.

Enligt dokumentationen som Odenskog expanderar delgivit karaktäriseras området av mångfald. Detta gäller såväl företagens branschtillhörighet som storlek. Dominerande verksamhet är service, försäljning och utveckling men även tjänsteföretagandet förefaller att växa i omfattning. Mikroföretagandet² (48 procent) är lika vanligt förekommande som småföretagandet, medan större företag (fyra procent) är underrepresenterade. Mansdominansen är påtaglig, såväl bland områdets ägande-/ledarskap som bland medarbetarskap. Sju av tio företag riktar sig till nationella företagskunder utanför området, men inte heller lokala och globala kundkontakter är unika. Drygt hälften av företagen anger samverkan med andra inom området, och viljan att i möjligaste mån gynna varandra påpekas.

Vad som lockar företagen till Odenskog tycks främst vara "läget", med vilket bland annat avses närhet till kunder, leverantörer, och europaväg 14. Även goda parkeringsmöjligheter liksom bra och billiga lokaler betraktas som värdefullt för Odenskogsföretagaren. Överlag råder en positiv attityd och många av företagen har planer på personell och/eller ekonomisk expansion. Men de motsatta åsikterna "... nöjd med sin besättning ..." och "... företaget ska växa sakta ..." återfinns också i den dokumentation jag fått tillgång till. Något som varit efterlängtat är servicecentret Lillänge, vars detaljplan godkändes i slutet av 2002, och som i skrivande stund hastigt växer fram med intentionen att stå klart till julruschen 2004 (www.odenskog.org). Lillänge är placerat i utkanten av Odenskog företagsstaden och vad servicecentret kan komma att betyda för området och stadskärnan är i dagsläget ovisst. En ökning av andelen privata kunder i Odenskog bör vara en rimlig prognos.

Projektet Odenskog expanderar³

Under perioden 2001 till och med 2003 har ett EU-finansierat projekt – *Odenskog expanderar* – funnits knutet till Odenskog företagsstaden. Odenskog expanderar har haft som ambition att profilera Odenskog Företagsstaden som ett mönsterområde för en gynnsam företagsmiljö. Detta ska bevisas bl a genom nyetableringar och en ökning av antalet anställda. För att samordna dessa intressen har olika grupper bestående av företagare inom området skapats. Dessa grupper är "Mark & lokaler", "Gemensam marknadsföring", "Skolsamverkan" samt

² EU-kommissionen har meddelat (2003/361/EC) storleksklasserna i förhållande till personalantal. Villkor för att kallas mikroföretag är 1-9 anställda, småföretag 10-49 anställda medan de medelstora företagen har mellan 50-250 anställda.

³ Uppgiftslämnare projektledare Sverker Hallén.

”Miljö”. Projektet har också på andra sätt sökt frammana gemenskap och en ”vi-anda”. Exempelvis kan nämnas ”portalen” (www.odenskog.org) – en hemsida där samtliga medlemsföretag finns representerade – samt arrangemang av ”after-work” på området en gång i månaden. Gemensam marknadsföring liksom gemensam områdesbevakning är andra aktiviteter i projektets regi.

Metod

Informationsinsamling har skett i två steg, dels genom de källor och den dokumentation som tidigare redovisats samt dels genom intervjuer med tio företagsledare i Odenskog företagsstaden under år 2003. Urvalet av tio företagsledare⁴ har skett med ambitionen att återspegla den bransch- och storleksmässiga bredd som presenterats i beskrivningen av Odenskog företagsstaden (ovan). Samtliga företagsledare har intervjuats vid ett tillfälle på sina respektive arbetsplatser. En intervjuguide har tjänat som styrdokument för intervjuernas innehåll. Med fokus på företagsexpansion och samverkan behandlar intervjuguiden i grova drag företagsledarens erfarenheter, roll och framtidsvisioner samt det företag i vilket han/hon verkar. Vid sidan av denna strukturering har stor öppenhet eftersträvat i förhoppning om att få spontana reflexioner i dialogerna. Intervjuerna, som varat mellan en till två timmar, har bandats och därefter transkriberats. Anonymitet har utlovats samtliga tio intervjuade företagsledare.

Det är viktigt att framhålla att de resultat som senare presenteras bara behandlar företagsledarnas utsagor om hur de förhåller sig till fenomenen företagsexpansion och samverkan. Resultaten säger alltså inget om hur de faktiskt agerar i relation till de nämnda företeelserna. Jag vill också betona undersökningens begränsning både i fråga om antalet informanter och beträffande intervjuernas omfattning. Materialet erbjuder alltså vare sig allmängiltiga kunskaper eller någon mera djupgående förståelse av enskilda fall.

Under rubriken *Resultat från intervjuer med tio företagsledare* bedömer företagsledarna vad som underlättar respektive hindrar företagsexpansion samt om samverkan existerar och i så fall med vilket innehåll. Under *Några sammanfattande reflexioner* föreslås några möjliga tolkningar av resultaten. Tolkningarna behandlar bl a de begränsningar i handlingsutrymmet som företagsledare upplever gentemot ett företagsexpansivt agerande samt förutsättningarna för samverkan i Odenskog företagsstaden. Först ges en inblick i de teorier jag har valt att anknyta till företagsexpansion och samverkan.

⁴ Med begreppet ”företagsledare” avses här *både* en ägande/ledande respektive en enbart ledande funktion hos informanterna.

Företagsexpansion och samverkan i litteraturen

Fokus på företagsledning kontra företagsexpansion

Företagsledaren och det sätt på vilket han/hon leder, får antas ha en indirekt betydelse för företagsexpansion. Det handlar då om hur väl företagsledaren lyckas motivera sina medarbetare för att vidare uppnå goda resultat i företaget (Ekvall 1994). Sådana prestationer åstadkoms enligt Wolvén (2000) i organisationer där medarbetarna upplever en hög grad av inflytande. Smallbone, Leigh och North (1995) lägger till detta att ledarens strävan för och vilja att uppnå tillväxt är ett av de viktigaste villkoren för ett företags ekonomiska utveckling. En företagsamhet som enligt Ylinenpää (2002) gynnas genom positiva attityder från ett samhälle som också är stödjande. Hamilton och Harper (1994) tillägger att en sporrande miljö i fråga om regler, skatter och arbetskraftskostnader också främjar företagsexpansion. Om faktorerna som missgynnar företagande överväger de sporrande, sker det på regionens egen bekostnad (ibid). Även RTP för Jämtland (2003) noterar att den låga nivån företagsexpansion i regionen kan bero av brister i företagsklimatet. Företagsklimat definieras då som de attityder, regler, institutioner och kunskaper som finns i företagarnas omgivning (ibid). Således gynnar satsningar på en regional/lokal nivå företagens expansion, inte minst genom att bidra till företagsledares *vilja och strävan* mot att växa. Men prestationer i den riktningen är inte i sig tillräckliga. Företagsledaren behöver också förmågor i form av att skapa ett gynnsamt klimat i organisationen. Synen på hur detta bäst åstadkoms, vilket återges nedan, har under de senaste decennierna drastiskt förändrats.

Docherty och Nyhan (1997, s 48) talar om det förändringsbenägna företaget där medarbetaren, som tidigare varit en produktionsfaktor eller mänsklig resurs, nu blivit "... a partner, capable of exercising discretion, responsibility, business acumen and self development". Detta ställer nya krav, inte bara på medarbetaren, utan också på företagsledaren som idag bör vara starkt relationsorienterad och än mera förändringsorienterad. Den förändringsorienterade ledaren opererar där kreativitet gynnas och beslut fattas snabbt genom att ansvaret delegeras ned till den nivå som besluten berör (Ekvall 1994). Detta kallar Arvonen (1995) det transformativa ledarskapet med utmärkande drag som karisma, stark målorientering och tillit till medarbetarna. En hållning som, enligt Aronsson m fl (1995), kräver självförtroende, framtidstro och förmåga se möjligheter. De utgår då från handlingsteori, och gör vidare analysen att förändringskompetens kan komma att bli lika viktigt som yrkeskompetens och social kompetens på framtidens arbetsmarknad (ibid). Ledarskapets förändrade villkor återspeglas alltså som förändrade villkor även för medarbetarna, bl a genom det ökade ansvars- och beslutsfattande som både Wolvén (2000) och Ekvall (1994) anser gynnar medarbetarmotivation.

Samverkan – vad förutsätts och vad leder det till?

Förmågan till samverkan mellan företag ser Brulin (2002), liksom RTP (2003), som väsentligt för företagsexpansion. Enligt de senare (RTP 2003) förutsätter samverkan att den bygger på (1) ömsesidig nytta, (2) ömsesidigt förtroende och (3) möten mellan individer. Dessa tre villkor överensstämmer väl med övrig litteratur. Exempelvis förespråkar Hofmaier (2001) skapandet av arenor där aktörerna kan formulera och utveckla ny kunskap. Men utan en *vilja* att etablera relationer blir det ingen samverkan (ibid). Om den jämtländske företagsledaren ska leva upp till idealen i tillväxtprogrammet bör han/hon således ha vilja och förmåga både till företagsexpansion och till samverkan. Viljan till samverkan, som Arias (1995) nämner, bero av den uppfattade balansen mellan deltagande och vinst. Men han påpekar också att det inte är till nätverket som sådant deltagarna relaterar, utan till människorna *i* nätverket. Det är här som också det ömsesidiga förtroendet sätts på prov. Förtroende som, enligt Putnam (1996), tillsammans med bl a ömsesidiga normer och sociala nätverksstrukturer utgör olika former av socialt kapital. Detta är avgörande för intensiteten i ett samhälles gemensamma agerande (ibid).

Men vad resulterar ansträngningarna för samverkan i? Som jag förstår det har idealbilden av samverkan parallell till en av hermeneutikens tankegångar, nämligen att helheten är något mer än summan av delarna. Mera vardagligt uttryckt som ”tillsammans blir vi starkare ...”. Enligt Brulin (2002) har nätverks-samverkan i och mellan företag, en inte bara korsbefruktande utan även en stödjande funktion. I områden med en geografisk närhet mellan olika verksamheter skapas dessutom specifika relationer vilka ger upphov till en särskild lokal/regional dynamik (ibid). Denna rumsbundna närhet (som karaktäriserar Oden-skog) blir viktigare när tyst kunskap kommuniceras eftersom den tysta kunskapen bygger på förståelse relaterad till språk, delade värderingar och kultur (Maskell & Malmberg 1999). Men en för stark homogenitet kan också bli en fara för den lokala dynamiken, vilket uppstår då nytänkande eller avvikande tolkningar av information inte tillåts. En situation som enligt Grabher (1993, i förordet) motverkar kreativitet och kan resultera i inlåsningseffekter. ”... networks are woven not only of ties that bind but possibly also of ties that blind”.

Lärande och handlingsutrymme

Kunskapsbildning, ofta omnämnt som en av vinsterna med samverkan (bl a Maskell & Malmberg 1999; Brulin 2002; Hofmaier 2001), definierades inledningsvis med slutsatsen att i detta arbete behandlas som lärande. Kolb (1984, s 38) definierar lärande som: ”... the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”. Han utgår alltså från erfandet som *en* nödvändig förutsättning för lärandet, den andra är omvandlingen av denna erfarenhet till kunskap eller kompetens. Precis som att resultatet av lärandet kan

bli både mentalt och beteendemässigt, kan vi också ta till oss erfarenheter på dessa båda sätt. Imitation av andra, kommunikation med andra samt samspel med den fysiska omgivningen är några av de sätt varpå vi utvecklar våra kompetenser och kunskaper. En drivkraft till lärande är nyfikenhet, både om nuet och det som är främmande. Liedman (2001, s 27) tillägger också intresset som ”... odlas bäst där det finns en grund att stå på ...”.

Förutom att lärande leder till kunskap och kompetens för givna ändamål, är det också mot bakgrund av vad vi lärt som vi förhåller oss och agerar i olika situationer. Det skulle kunna uttryckas som att vi är ett resultat av vårt (erfarande och) lärande. Lennerlöf (1992) föreslår ett grundläggande kompetensbehov, som medför att allt vi erfar lämnar något spår efter sig. Vi värderar våra handlingar genom *inre* självreflexion, men också genom hur vi uppfattar *yttre* respons. Balansen mellan dessa båda bedömningar bestämmer den ”reella” kontrollen. Erfarenheter av okontrollerbarhet begränsar handlingsförmågan, medan upplevelser av kontroll gynnar självförtroendet och vidgar individens handlingsalternativ (Feather 1990). Självförtroende har tidigare ur ett handlingsteoretiskt perspektiv (se tabell 1) diskuterats som *en* drivkraft för förändring (Aronsson m fl 1995). Benägenhet till förändring kan därför också ses som styrt av vårt upplevda handlingsutrymme.

Tabell 1. Inslag i en handlingsteori (källa: Aronsson m fl 1995, s 45.).

Sidor av personligheten:	Drivkrafter:	Motkrafter:
Kognitiv	Se möjligheter	”Hemmablindhet”
Emotionell	Självförtroende	Otrygghet
Tro/förhoppningar	Framtidstro	Uppgivenhet
Vilja/anspråk	Krav på förändring	Anpassning
Värdering/attityd	Värderingsförmåga	Instrumentell

Men det är inte bara personlighet eller subjektiv upplevelse som sätter gränserna för handlingsutrymme, självklart är de objektiva villkoren också betydande. Karasek och Theorell (1990) hävdar exempelvis att lärandet stimuleras av mentala utmaningar som infinner sig i situationer där höga krav kombineras med upplevd kontroll. Även Ellström (1996), som definierar handlingsutrymme som individens grad av frihet, anser att situationens faktiska villkor begränsar handlingsutrymme såväl som lärandet samt möjligheterna att praktisera lärandet. Mot bakgrund av egna kunskaper, uppgiften och dess mål, formar individen en plan för sitt agerande (ibid). Sammanfattningsvis innebär detta att företagsledarens handlingsutrymme bestäms dels av objektiva faktorer samt dels av den egna förmågan att utifrån tidigare erfarenheter och befintlig situation tolka de givna villkoren.

Resultat från intervjuer med tio företagsledare

De tio företagsledarna och deras företag

Bland de tio företagsledarna märks nio ägare/delägare och en anställd ledare och samtliga tillhör olika företag. Företagsledarna befinner sig i åldrarna mellan cirka 30-60 år, endast en är kvinna. Fem av de tio driver mikroföretag, fyra driver småföretag med maximalt 16 anställda och en företagsledare tituleras Vd och ansvarar (tillsammans med tre andra i en ledningsgrupp) för 160 anställda. Företagsledarnas företag (se tabell 2) tycks återspegla samma bransch- och storleksmässiga bredd som tidigare beskrivits under rubriken ”Odenskog företagsstaden”. De sysslar med allt från utveckling till service i varierande branscher. Här återfinns fordons-, teknik-, reklam-, restaurang- och upplevelseindustri. Trots den spridda branschtillhörigheten är hela sju av de tio företagen kopplade till transportsektorn och därmed också fordonsbranschens marknad och utveckling.

Tabell 2. Några uppgifter om företagsledarnas företag.

Huvudsaklig verksamhet	Bransch	Kund	Marknad	Anställda
Installation	Elektronik	Företag/privat	Lokal	12
Försäljning/service	Fordon	Företag	Nationell	160
Försäljning/service	Elektronik	Företag	Lokal	10
Tillverkning	Teknik	Företag	Nationell/global	4
Försäljning/installation	Teknik	Privat	Regional	16
Försäljning	Fordon	Privat	Regional	15
Försäljning/service	Restaurang	Företag/privat	Lokal	3
Utveckling	Upplevelse	Företag/privat	Nationell	4
Utveckling	Teknik	Företag	Nationell/global	3
Tillverkning/försäljning	Reklam	Företag/privat	Lokal/regional	2

Sex av företagen har huvudsakligen företagskunder och tre jobbar främst mot en lokal marknad, medan två även finner sina kunder i andra länder. Ingen av företagsledarna känner sig direkt hotade av konkurrens. Detta beror antingen på styrkan i det egna konceptet eller av ett kundunderlag som tillåter flera liknande verksamheter inom området. Är det riktigt mycket, kan man till och med tycka att ”... det är skönt att det är fler som är här uppe.”

Ett särdrag med området Odenskog företagsstaden är att det närmast uteslutande utgör en ekonomisk arena. Efter klockan sex är området tämligen dött och det är främst genomfartstrafik som passerar. ”Man har firman på ett ställe, sen drar man hem.” Tillkomsten av servicecentret Lillänge uppfattas överlag som något positivt av företagsledarna, i synnerhet bland dem som ser en viss potential bland privatkunder. Det blir fler affärer vilket lockar mera genomfartstrafik och vidare också fler kunder till Odenskog företagsstaden. Men ingen regel utan

undantag: "... på såna där ställen tar man sig sällan eller aldrig från det område där storbutikerna finns." Det förekommer alltså även en tveksamhet till om kundunderlaget kommer att gynna området som helhet. En viss rädsla för en "död" stadskärna *och/eller* att "... det slår ut glesbygden ..." existerar också, men de flesta tror inte det ena behöver utesluta det andra. Snarare att Lillänge och stadskärna bör kunna komplettera varandra. Men för att locka kunder, måste området snyggas upp och göras lite trivsammare, det är alla överens om. Alla företagsledare antyder en positiv utveckling de senaste åren och de flesta siar också om att den trenden håller i sig även under de kommande åren. Kunder, omsättning och vinst ska öka. Medan den, i de flesta fall, redan låga sjukfrånvaron ska minska ytterligare.

Företagsexpansion ur ett näringslivsperspektiv

Företagsexpansion är något de flesta företagsledarna diskuterar med viss tveksamhet, eller tvetydighet. Överlag förefaller de tio företagsledarna trivas bra med företagets nuvarande storlek och inte sällan tycks det råda ett "både-och" förhållande till fenomenet. Utan någon egentlig avsikt att expandera, uttrycks ändå planer på att öka personalstyrkan, köpa in maskiner med högre kapacitet, utveckla nya produktgrupper eller vidga kundkretsen. En företagsledare får exemplifiera: denne menar att det nog är "... andra som får expandera åt oss" därför att man vill bevara det lilla företaget. Samtidigt uttrycks behov av att öka personalstaben från tre till fyra anställda – eller fler, om företagets utvecklande del skulle leda till någon ny attraktiv produkt. Vid intervjutillfället är samma företagsledare, via ett samarbetsavtal, i färd med att etablera företaget på den globala marknaden. Som synes är inställningen till företagsexpansion ibland högst tvetydig.

Att företaget ska bli starkare – "växa sig starkt", må vara personellt, materiellt eller ekonomiskt – är en återkommande replik i intervjuerna. En företagsledare ser behov av en tryggad ekonomi och vittnar om att nyförvärv kan vara en slitsam process. "Det blir ju lite dramatik när man går från en omsättning på 3,8 miljoner till 16 på något år. Det är tufft! Det är dyrt!". Den kostsamma expansionen i kombination med att det företag som köptes upp var underfinansierat, påkallar behovet av en stärkt ekonomi. Samtidigt medger några av företagsledarna att företagets sårbarhet (exempelvis vid eventuell sjukdom eller vid toppar i en säsongsbetonad verksamhet) skulle minska om ytterligare en anställdes. Detta i sin tur skapar behov av en ökad vinst. Det förefaller som om expansion genom rekrytering syftande till att uppnå ökad stabilitet, ibland föregår och skapar behov av ekonomisk utveckling. Självklart förekommer även det motsatta, dvs att den ekonomiska tryggheten ska öka utan någon kvantitativ ökning i personalstyrkan. Vanligen är det företagsledare i de något yngre före-

tagen, vilka hittills haft en transportsträcka och nu kan börja skörda frukterna, som har en ekonomisk utveckling som mål.

Den anställde företagsledaren betraktar företagsexpansion delvis med ledningens glasögon, "Sälj, sälj, sälj ..." är den spontana kommentaren. Eftersom företaget nyligen växt genom nyförvärv, önskas nu en organisk expansion och en avkastning tillräckligt hög för ytterligare nyinvesteringar. *Men* i förhållande till den egna rollen som ledare – utan ekonomiskt ansvar som arbetsgivare – handlar det om en helt annan tillväxt:

... att som Vd få se, hur dom här människorna runt omkring växer i sina roller, får ett större ansvar, känner större trygghet och säkerhet, ger till sina medarbetare som också växer. Då kan vi prata om tillväxt på ett annat sätt [...] det är ju klart, ägarna står ju hela tiden och trampar – vad är resultatet? Det tar ju en tid innan det kommer ...

Företagets högsta ledning utövar alltså genom kraven på resultat en yttre kontroll som blir en begränsning för företagsledarens eget handlingsutrymme (Feather 1996).

Förhållanden som motverkar och/eller främjar en företagsexpansiv vilja

Trots en positiv attityd i samband med etableringen av servicecentret Lillänge, är marknadsläget ett av de vanligaste hindren för företagsexpansion enligt de intervjuade företagsledarna. Marknadsläget bedöms av företagsledarna bero av bl a konjunktur, befolkningsutveckling, företagsklimat och nya konkurrensregler. EU:s nya gruppundantag är exempel på det senare och innebär att generalagenten inte längre får avgöra vem som får sälja vad, vart. Dessa nya konkurrensregler medför både hot och möjligheter; hot därför att det blir nya konkurrenter inom generalagentens nät och möjligheter för det stora kapitalstarka företaget som, genom förmågan att bredda kundunderlaget, som stor kund också kan vara styrande i generalagentens tillverkningsprocesser. Ett annat till synes opåverkligt hinder många företagsledare ser är den förbättrade tekniken. Detta gäller särskilt i fall där företagen sysslar med service, vilket stör hela konceptet. Idag får vi "... kunderna att känna att vi erbjuder något mer ...". Men med en omfattande teknikutveckling kan varornas pris komma att bli det enda konkurrensmedlet.

Att expandera företaget uppskattas av några företagsledare som en tidsödande process. Inte sällan är det lättsammare att hålla företaget på befintlig nivå. Nedanstående ger uttryck för hur en företagsledare i ett av de minsta företagen resonerar:

Ska man expandera då innebär det ju mer jobb, åtminstone i början, för att få det att snurra. Sen är ju Sverige uppbyggt så att, ska man anställa *en* så måste man ju öka produktionen med minst 70 procent. Det kan vara svårt det.

Till detta kommer att det är svårt hitta kompetent personal och vikten av att leva ett drägligt privatliv påpekas också. Det gäller såväl ägare som anställd företagsledare. Den tids- och kompetensbrist som företagsledarna upplever har uppmärksamats också i tillväxtprogrammet för Jämtland (RTP 2003). Men företagsexpansion är också ekonomiskt kostsamt, här exemplifierat genom den företagsledare som expanderat genom ett kostsamt nyförvärv. ”Det vore ju lättare att gå den vägen som vi började på. Att man börjar i liten skala och bygger på eftersom man får råd.” Vidare görs en reflexion över attityderna från det omgivande samhället:

Man vill ha småföretagare, man vill ha in företag – men med noll och nada stöd och hjälp. [Dessutom är det] omöjligt för oss att konkurrera med en som har bidrag [glesbygdsstöd] och utnyttjar det.

Det förvånar förmodligen ingen att bidragen – dess vara eller icke vara – är på tapeten i samtal med företagsledare. Detta gäller även fraktbidrag, ”... det är såna bitar politiker kan slåss för.” Om bidrag fungerar som en drivkraft för företagsexpansion, anses skatter uppenbarligen fungera som ett hinder. Därför finns önskemål om skattesänkningar, bl a på bränslet vilket skulle medföra en positiv utveckling av kundunderlaget. De absolut vanligaste önskemålen om skattelättnader kommer från företagsledare med arbetsgivaransvar och avser personalkostnader i den form sociala avgifter utgör. Något som oroar några av företagsledarna är ett ökat ersättningsansvar från arbetsgivarens sida vid långtidssjukskrivning. Allvarligast ser företagsledare i de små kapitalsvaga företagen på detta, eftersom det skulle kunna få till följd att verksamheten tvingades upphöra. En företagsledare vittnar också om konsekvenserna av långtidssjukskrivning. Detta i ett företag där två, av tre, plötsligen sjukskrevs *samma dag*.

En dag jobbade jag här helt själv, och då var det lite tufft. Plus att jag skulle betala deras sjukskrivningsveckor. Alltså två veckor var. [...] Då kan du ju inte utveckla någonting, då är du låst. Du är ju bara glad att du har överlevt.

Att långtidssjukskrivning kan fungera som bromskloss för företagets utveckling har upplevts av ytterligare en företagsledare. En därtill upplevd negativ attityd från det omgivande samhället underlättar inte företagsledarens villkor.

Ibland blir man lite kantstött pga att företagande ändå inte riktigt får den värdering som jag tycker att det borde ha. Vi är ett uppskattat folk, och med det så menar jag att vi är belamrade med skatter på alla möjliga vis. [Det finns en önskan om] en positiv inställning till den här typen av verksamhet.

Förbättringar i fråga om attityder till företagsamhet och hur denna tillvaratas (Ylinenpää 2002) och en mera sporrande miljö i fråga om regler och ekonomi (Hamilton & Harper 1994) får alltså antas vara välkommet bland företagsledare –

åtminstone i Odenkog. Ansträngningar i den riktningen uttrycks också för ett av fyra fokusområden⁵ – entreprenörskap – som anges i RTP (2003).

Hur bidrar då kommunen till företagande och tillväxt? Någon företagsledare påpekar det positiva i att bygglovsansökningar flutit problemfritt och med korta handläggningstider. Åter någon annan ser en fara i att kommunen överväger att privatisera sina lokaler på området. Det skulle kunna medföra hyreskostnader som de mindre företagen inte klarar, och är således "... ett sätt för kommunen att stödja småföretagare." Förslag med fokus på hur företag kan lockas till området berör flytt hjälp – ekonomisk och praktiskt – samt tillgodosedd kompetensförsörjning, bl a genom att erbjuda utbildningsmöjligheter. Därför är också det personalförsörjningsstöd projekt Odenkog expanderar bidrar med bra.

Samverkan i Odenkog Företagsstaden

På den direkta frågan om det förekommer någon samverkan, är det bara en företagsledare som ger ett jakande svar. Min gissning är att det beror av en tveksamhet från företagsledarnas sida till vad jag som intervjuare avser med samverkan – formalitet, kontinuitet osv. Men som tidigare konstaterats så har sju av de tio företagen kopplingar till fordonsbranschen, och företagsledarna uttrycker därför att de har förbindelser med varandra som leverantörer eller kunder. Vanligen är det också genom denna typ av kontakter som samverkan sker externt – utanför företaget. Produkter utvecklas i kund- och leverantörsrelationer eller "... man dricker kaffe och snackar skit – tror dom – men frågar samtidigt en massa saker". Men en hög grad samverkan förekommer även internt, framför allt i "teamet" i det lilla eller det riktigt stora företaget. Även där tycks det ske på ett mera omedvetet plan, eftersom det inte har att göra med formaliserade personalmöten. I stället är det vid t ex morgonkaffet som saker och ting diskuteras.

Samverkan och kontakter inom området är något ovanligare bland företagsledare i företag som är relativt nyetablerade. I stället finns då sedan tidigare upparbetade kontakter inom branschen, eller med avdelningar på andra orter. "... det sker en telefonterror, vi träffas ju mycket personalen och pratar". Samme företagsledare berättar att "mognare" avdelningar i glesbygden har en god samverkan med det lokala näringslivet. Där tycker man att "... samverkan mellan varandra är oerhört viktig."

Ett mera informellt nätverk gäller den sorts tysta överenskommelse att "gynna" andra typer av företagande och konkurrenter inom området. Detta görs

⁵ Fokusområden enligt "Regionalt Tillväxtprogram Jämtlands län 2004-2007" (2003) är upplevelseindustri, skogen som resurs, distansoberoende tjänster samt entreprenörskap. Det senare har en mera allomfattande inriktning som att stimulera till nyföretagande och uppmuntra positiva attityder till företagsamhet. Exempel på insatser enligt RTP (2003, s 8) är "Företagsstöd, stöd till samverkande företag och organisationer, stöd till klusterbildning m.m. inom fokusområdena".

genom att företagsledarna är kunder hos varandra och genom att kunder skickas vidare.

Känner man alla, då känner ju dom ett x antal personer och då är det återigen det där med mun-till-mun metoden. Åk dit för dom har det [...] Oden-skog blir ju väldigt duktig på att serva kunden. [...] Man vinner väldigt lite på att *inte* skicka dom någon annan stans.

Detta ”mun-till-mun nätverk” uttrycks inte som samverkan bland de företagsledare jag träffat, men det bygger på både ömsesidighet och förtroende (jfr Arias 1995). Jag förstår mun-till-mun nätverket som en form av konkurrenssamverkan genom vilken kunder inte går förlorade utan snarare värvas. Mun-till-mun blir med andra ord ett beprövat och fungerande nätverk i Odenskog företagsstaden, vilket utgör en av områdets styrkor genom att tjäna både det egna företags och områdets syften. Ytterligare konkurrenssamverkan sker i relation till det nya gruppundantaget, genom överenskommelsen att inte gå in på varandras (gamla) distrikt. ”Men jag vet ju hur det fungerar. Man byter tre personer, sen är den överenskommelsen historia.” Det sker en samtidig samverkan med leverantören genom de fördelar de riktigt stora återförsäljarna kan dra.

Som sagt – det tycks inte vara någon översvallande förekomst av explicit och konkret samverkan bland företagsledarna i Odenskog. Däremot tycks denna typ av relationer existera på ett mera diffust plan och det uttrycks även behov av mera strategiska satsningar i den riktningen.

Som företagsledare så är man ensam, man behöver diskutera med gelikar eller ... Alla har ju frågor, och där [i nätverket] få dem lösta på något vis via diskussioner, dialoger och via inte alls för påkostade eller konstlade nätverksträffar som ändå har kontinuitet. Det är någonting som jag faktiskt saknar, det här ärliga ... Men det måste vara prestigelöst.

Samme företagsledare anger just prestige som skäl till svårigheterna att skapa nätverk. Vissa personer i näringslivet upphöjs till skyarna av andra, vilka dessutom förväntar sig att dom mera ”prestigefyllda” ska lösa saker och ting. Ett nätverk finns, fortsätter samma företagsledare, som är av typen ”förening av traditioner” och riktar sig till en mera prestigefull ”grädda”. Här har kotterier (grupperingar utanför nätverkets gängse konstellation) uppmärksammas och diskuterats med negativa reaktioner. Företagsledaren frågar sig: är inte dessa i sig grunden till nätverk? Det vore mer förnuftigt att fråga sig vad dessa grupper kan tänkas sakna. ”... det [kotterier] har aldrig varit något problem någon annan stans, men här [i Jämtland] är det ett problem ...”. Ännu en företagsledare uppmärksammar hur prestige – eller en sorts rivaliserande misstänksamhet – tillskrivs, samt till det Jämtländska samverkansklimatet.

Som företagare i Jämtland så har man väldigt lite hjälp av varandra, oavsett om man är i olika branscher. Det finns lite mycket det där att: jeg ske int köpe na mer tå'n dann, han ha tjent nog!

Företagsledarnas kunskapsbildning och lärande

Den nyss citerade företagsledaren anser för övrigt att med åldern så lär man sig och säger också:

... som människa tycker jag att jag utvecklas till att bli mer och mer en-störing. Det kan vara så att som person så kanske man är rätt stark, och det innebär att oavsett vad man skulle ha för bollplank så kanske man ändå skulle fatta sina egna beslut. Det är inte bra, men jag konstaterar att det *är* så. Det är väl den stora risken för företaget – än när jag var lite yngre.

Citatet ger uttryck för att det lärande som följt av olika erfarenheter påverkat denne företagsledares subjektiva förhållning, både till sig själv och till sådant som rör yrkesrollen. Det argumenterar alltså för att historien inte är oviktig för det förhållningssätt företagsledarna har idag (jfr t ex Feather 1990). Nio av de tio företagsledarna har tidigare erfarenheter från sina nuvarande positioner av varierande omfattning och innehåll. Företagande finns med i familjen eller man har tidigare erfarenhet av branschen och/eller av rollen. Oftast är detta erfarenheter som har öppnat upp intresset för den nuvarande positionen som företagsledare (jfr Liedman 2001). Erfarenheterna har inte alltid positiva efterverkningar, utan kan också ha medverkat till ett negativt lärande. En företagsledare beskriver att han i en tidigare ägarposition "... jobbade bort familjen", och bestämde sig då också för "... att aldrig mer bli ägare." Detta lärande har åtminstone temporärt begränsat handlingsutrymmet i förhållande till företagsamhet.

I teoridelen nämndes utmaning (Karasek & Theorell 1990) som en viktig drivkraft för lärande, och många av företagsledarna vittnar också om att utmaning varit en drivkraft bakom den nuvarande positionen. En företagsledare exemplifierar hur problemlösning stimulerat den egna utvecklingen. Denna företagsledare talar om att ständigt ställas inför nya utmaningar, erövra nya områden "... och då tror jag man utvecklas, det tror jag. Eller, det är jag helt övertygad om."

Förutom i de kund- och leverantörskontakter som tidigare nämnts inhämtas kunskaper bland dessa tio företagsledare ofta via relationer som, åtminstone med tiden, framstår som mera personliga. Att t ex ta intryck av förebilder och mentor-skap förefaller vara vanligare än vad företagsledarna ordagrant uttrycker. Genom att iaktta och samtala med andra, tar man lärdom utav deras kompetens, misslyckanden och framgångar. Det förekommer också fall där utbildningar söks syftande till att bygga upp just denna typ av relationer. Hur kan det då gå till när en företagsledare utan tidigare branschkunskaper ska arbeta upp rutinerna i en ny verksamhet?

... självinläring, man söker sig fram [och sedan] att jag har ringt runt mycket, till andra caféer där jag känner folk. Och så försöker man ta godbitarna. Så då snor man lite bitar här och där, utifrån. Sen har man en bild liksom, hur man tänker att det ska fungera.

Information om området hämtar några av företagsledarna från lokala media (press, radio och TV) eller från Portalen (projektets hemsida). ”Här kan man gå in och söka efter företag och vart de finns” säger en av de två som nyttjar denna kunskapsbank aktivt. Endast en av de tio företagsledarna anser att formell utbildning medfört betydelsefulla erfarenheter för den nuvarande rollen. En annan säger ”... utbildad har jag sagt förut, men nu säger jag självlärd”. Att genom experimenterande prova sig fram till olika lösningar (Kolb 1984) kan alltså förväntas vara en betydelsefull inlärningsmetod (även?) för 2000-talets företagsledare.

Odenskog expanderar som stödfunktion

Projektet Odenskog expanderar har, som sagts tidigare, under den senaste treårsperioden fungerat som en stödfunktion för Odenskogsföretagen och representerar en mera formaliserad samverkan. Någon beskriver projektet som ”... ett kitt mellan företagen”. Åtta företagsledare uppger sig vara projektmedlemmar men har förvånande nog en ganska dålig kunskap om projektets syfte och aktiviteter. Någon antyder deltagande i någon av de grupper projektet anordnat och någon annan hämtar information från projektets hemsida men i övrigt är engagemanget lågt. ”Skulle man gå på alla möten skulle man inte få göra annat.” Enigheten är ändå ganska stor bland de åtta deltagande företagen att projektet är bra, och att det bör få leva vidare även efter december 2003.

Vad företagsledarna ser som projektets konkreta betydelse hänger närmast samman med stordriftsfördelar, dvs ekonomiska eller materiella fördelar: ”... om vi är 200 stycken som ska förhandla om pris blir det ganska stor skillnad”. Områdesbevakning, nya skyltar och projektets marknadsföring av området som helhet utgör exempel på sådana stordriftsfördelar. Många av företagsledarna kontrasterar projektets betydelse till det egna företaget respektive till området Odenskog företagsstaden som helhet. Generellt gäller att företag som inte har en lokal marknad är mindre betjänta av projektet. Den mest allomfattande idén om vad projektet skulle kunna ta sig an, avser en uppsnygning av området – ”... ta bort alla gamla vrak, städa upp bredvid kåkarna. Det ser för jä... ut”. Därutöver kan projektet också tillgodose behovet av ”... samverkan, försöka hitta på lite Odenskogs dagar och göra lite jippon här. Att – här gör vi lite extra. Det är ju en liten företagsstad”. Några efterlyser också en gemensam informell mötespunkt för områdets personal. Ett annat önskemål är en Odenskogstidning.

Vartenda företag här har ju ett lunchrum, det finns ju en massa restauranger och caféer. Där skulle den här tidningen kunna ligga ute, och så skulle den vara gratis. Så till alla hushåll förstås.

Några sammanfattande reflexioner

I detta arbete har tio företagsledares förhållning till fenomenen företagsexpansion och samverkan studerats. För det första kan konstateras en positiv anda bland företagsledarna. De talar bl a om framtida rekryteringar, ökande kundunderlag i samband med det nya servicecentret Lillånge samt nya marknader och/eller målgrupper. För det andra märks en viss ambivalens i fråga om företagsledarnas förhållning till de båda fenomenen företagsexpansion och samverkan. Nedan görs några sammanfattande *förslag* till tolkningar av de presenterade resultaten.

Förhållandet mellan företagsexpansion och upplevt handlingsutrymme

Företagsledarnas handlingsutrymme i relation till företagsexpansion möter konkreta begränsningar (Ellström 1996) i bl a marknad och teknikutveckling. Detta är objektiva faktorer som inträffar oberoende av företagsledarna. Sedan finns även objektiva faktorer vilka företagsledarna inte kan råda särskilt mycket över och som påverkar deras *vilja* att växa. Hit hör bl a bristen på kompetent personal, men främst är det upplevelsen av ett betungande arbetsgivaransvar och de sociala och ekonomiska förpliktelser detta medför som gör att företagsledarna är återhållsamt inställda till företagsexpansion. Det är givetvis inte personalen som är problemet, utan hur företagsledarna uppfattar lagar och skatter som regleras från nationellt håll. Därutöver upplevs också en från samhällets sida negativ syn, företagsledarna känner sig motarbetade (jfr Feather 1990). Med en samtidig nationell och regional önskan om ökad företagsamhet blir budskapet tvetydigt. En motsättning som kanske inte är så nyttig för regionens och rikets ekonomiska utveckling, men som uppmärksammats i RTP (2003). Förhoppningsvis blir positivare attityder och en mera sporrande miljö för företagsamhet resultatet av de kommande årens insatser enligt RTP.

Det förefaller rimligt att anta att de negativa attityderna företagsledarna upplever från samhällets sida inte påverkar företagsledarnas framtidstro och självförtroende i en positiv riktning, vilket vidare begränsar deras handlingsutrymme (Aronsson m fl 1995). Men materialet pekar också på skillnader i företagsledarnas benägenhet att vara nöjda med det som är eller att se möjligheter. Nyanställning tar mycket tid och kostar pengar å ena sidan, medan andra ser med större flexibilitet på sådana förändringar. Med ett större empiriskt material skulle eventuellt vidare paralleller kunna dras mellan personlig mognad, eller om man så vill ålder, och handlingsutrymme i förhållande till företagsexpansion. Viktigt att understryka är då att företagsledarens ställningstagande för eller mot företags-

expansion sker mot bakgrund av andra preferenser och väl avvägda val. Företagsledarnas vilja/ovilja till företagsexpansion tycks alltså styras av både objektiva och subjektiva kriterier.

Företagsexpansion eller företagssoliditet?

Men expansion, för de här presenterade företagsledarna, är inte bara att bli större eller att omsätta mer. I alla fall undviker man att använda den terminologin och talar i stället om behovet av stabilitet – att växa sig stark. Detta avser antingen human- eller ekonomiskt kapital, för att företagets sårbarhet ska minska. För den enda anställda företagsledaren, som jobbar i företaget med 160 anställda, är förutsättningarna något annorlunda än de övrigas villkor. Detta därför att han balanserar mellan *sin lednings* krav på resultat och det egna målet att företaget ska växa sig starkt genom humankapitalet. Min bedömning är att denna balansakt löses genom, med Arvonens (1995) terminologi, det transformativa ledarskapet med högt inslag av förändringskompetens. Det vill säga den karismatiska, starkt målorienterade företagsledare som styr medarbetarna med inriktning på utveckling, socialt stöd och delegering. På detta sätt uppnås både ledningens och det egna syftet: nämligen stabilitet och god ekonomisk avkastning genom motiverade medarbetare, vilka i sig tillåts växa (jfr Ekvall 1994; Wolvén 2000).

Former för lärande/kunskapsbildning och samverkan

I fråga om kunskapsbildning – eller lärande – tycks just detta vara en viktig drivkraft bakom dessa tio företagsledares position. Oavsett vilket det förväntade resultatet har varit, så har företagsledarna ofta sökt utmaningar. På vägen mot att behärska, bemästra eller att vinna har lärande och kompetens blivit biprodukter. Några kunskapsmässiga begränsningar för företagsexpansion uttrycks heller inte. Mycket lärande sker i direkt verksamhet genom erfarenhet (Kolb 1984) och man vet vart man ska vända sig för att fylla ut eventuella kunskapsluckor. Vad gäller samverkan i ett kunskapsbildande syfte tycks omedvetenhet om dess existens vara den största orsaken till att sådan samverkan vanligen inte uttrycks explicit bland de företagsledare jag träffat. Däremot anges att kunskaper inhämtas genom enskilda relationer, bl a till leverantörer och kunder. Detta rimmar väl med Arias (1995) utsago att nätverken byggs upp just av personliga kontakter. Kanske är innehållet i relationerna också den sorts tysta kunskap som Maskell och Malmberg (1999) talar om, vilken beror av ömsesidigt förtroende och förståelse, relaterande till språk, delade värderingar och kultur. Relationerna och utbytet i dem kan därför antas vila på mycket lösa strukturer, varför samverkan kan vara långt mera vanligt än vad företagsledarna är medvetna om. Exempel på detta har vi sett genom det ”mun-till-mun” nätverk där man gynnar varandra, och området, genom att skicka kunder mellan företagen.

Odenskog expanderar är det projekt som, i skrivande stund, har funnits på området nära tre år. Av de tio företagsledare jag träffat är åtta medlemmar, utan något egentligen aktivt engagemang. Projektet fungerar främst som ett materiellt stöd för Odenskogsföretagen vilka drar stordriftsfördelar genom medlemskapet. En fråga som ter sig intressant är: varför betala för deltagande i något man vet så lite om och engagerar sig så lite i? Det enda svar jag lyckats få är att ”man *bör*”, för ”... rent konkret har vi ju saker som gynnar alla”. Det handlar alltså om att inte dra nytta av något som andra bekostar. En kompletterande tolkning skulle kunna vara att det är smidigare – och billigare – med en förutbestämd ekonomisk avgift. Medlemmen skrivs då fri från det sociala engagemang som kostar dyrbar tid och för vilken man är obekant med det ömsesidiga utbytet. Det finns emellertid bland företagsledare i Odenskog Företagsstaden, en positiv inställning till projektet och till dess fortsatta existens efter 2003. Frågan är snarare hur mycket man är beredd att satsa, både ekonomiskt och tidsmässigt.

Förutsättningar för samverkan i Odenskog företagsstaden

Tid kan därför, utifrån det ovanstående, direkt sägas utgöra en faktor som begränsar företagsledarens relationsskapande aktiviteter. En tidsbrist bland företagsledare som jag själv har upplevt vid bokning av intervjutider. I synnerhet gäller detta för småföretagen där all tid är produktionstid, och alltså det som inte ägnas åt detta – ett intäktsbortfall. Är man osäker på en direkt och konkret nytta av aktiviteter (Arias 1995) som möten och nätverkande, blir sådana aktiviteter sekundära. Man kan också fundera över *områdets struktur*. Området omfattar i stort sett bara företagande. Efter klockan sjutton är området tämligen öde, därför att alla åkt till områden där de har sitt privata boende, många gånger utanför stadsgränserna. Förmodligen finns nätverk av socialt engagemang där, i den privata sfären, i form av bostads-, idrotts- och andra former av föreningsliv. Ansvaret för den ekonomiska sfären utarmas, vilket bevisligen uttrycks genom att tomterna inte hålls prydliga. Att denna tolkning kan stämma intygas genom intervjuresultatet att samverkan faktiskt fungerar bättre i glesbygden, där den privata och ekonomiska sfären oftast sammanfaller. En annan tendens som detta material vittnar om är befintliga *interna samverkansstrukturer*, särskilt i mikroföretagen (och det stora som är organiserat i team). Behoven av externa kanaler för kunskapsutbyte eller för att lösa problem minskar då detta sker genom direkta och informella möten i företaget. Här kan också medarbetarnas mer eller mindre historiska relationer utanför företaget antas gagna företaget. Hur stora fördelar som kan dras utav de anställda och deras kanaler, beror förmodligen på företagsledarens förmåga att behandla sina medarbetare som ”partners” kapabla att själva ta ansvar och att utvecklas (Docherty & Nyhan 1997).

Företagsledarnas tid, områdets struktur och interna samverkansstrukturer får alltså antas minska förutsättningarna för samverkan inom området. För att ytter-

ligare förstå villkoren för samverkan i Odenskog företagsstaden tar jag Putnam (1996) till hjälp. Inställningen att *gynna varandra* tillsammans med den formella samverkan som sker via *Odenskog expanderar*, ger båda uttryck för normgivande principer som lägger god grund för förutsättningarna till samverkan inom området. En ömsesidig norm som inte tycks fungera är det låga ansvarskännandet för *områdets estetiska karaktär*, vilket bidrar till bristande förtroende grannar emellan. Den *rumsliga närheten* gynnar, medan områdets struktur som ekonomisk arena missgynnar, samverkan (ibid). Det finns heller ingen given, *neutral mötesplats* som främjar eventuell tillkomst av spontana relationer (Hofmaier 2001). Det kan alltså i dagsläget anas både mer och mindre gynnsamma förutsättningar för ökad samverkan inom området.

Existerar ett jämtländskt samverkansklimate?

Är det egentligen önskvärt med en ökad samverkan bland företagsledare i Odenskog? Ja, i alla fall uttrycker några företagsledare behov av samverkan och en känsla av ensamhet, bottnande i ett specifikt samverkansklimate i Jämtland. Här omnämns "Nätverket av traditioner" som exemplifierar den inlåsning som både Hofmaier (2002) och Grabher (1993) varnat för, med litet utrymme för nya infallsvinklar eller nya sätt att lösa problem. Det antyds också en hierarkisk tillskrivelse av mer och mindre *prestigefulla företagspersonligheter*. Oavsett om de mera prestigefulla tilldelas eller tilldelar sig själva makten, innebär det för de mindre prestigefulla både ansvars- och kontrollförlust. Något vi också sett uttryck för är en *rivaliserande misstänksamhet*. Lever Aksel Sandemoses Jante kvar – "du ska inte tro att du är något ...", etc? En därtill upplevd *negativ syn från samhällets sida*, som gör att företagsledarna känner sig motarbetade, gör inte saken bättre. Sammantaget är det inte svårt att ana brister i det ömsesidiga förtroendet, brister som väl kan vara upphovet till en upplevd ensamhet. Om detta verkligen är specifikt för Jämtland, eller ens för Odenskog företagsstaden, går dock utanför vad detta arbete kan ge svar på och får därför lämnas obesvarat till vidare forskning.

Ge näringslivet förutsättningar för genomförandet av RTP

Detta arbete inleddes med en inblick i tillväxtprogrammet för Jämtlands län (2003) och jag vill därför avsluta med att återanknyta till detta program. En direkt reflexion är att, även om näringslivet förutsätts delta i genomförandet av de planerade åtgärderna, verkar näringslivets deltagande i utformningen av programmet lysa med sin frånvaro. Något som väl får antas vara ett viktigt incitament för engagemang i genomförandet. Dock framstår det i RTP som att de som utformat programmet är medvetna om företagsledarnas problematik, som tidsbrist och samhällets negativa attityder till företagsamhet. Man omnämner också (RTP 2003) att programmet ska utgå från näringslivets förutsättningar.

Mot bakgrund av detta och det framförvarande materials begränsade omfattning i åtanke samt med utgångspunkt i företagsexpansion och samverkan, tror jag det finns aspekter att fästa särskild vikt vid i det fortsatta arbetet med RTP. Frambringa *incitament för den tid* företagen (och dess ledare) lägger ner i genomförandet av RTP. Förbättra det omgivande *samhällets attityder* till företagsamhet, även myndigheters, för att öka grundvalarna för förtroende bland näringslivets aktörer. Skapa *neutrala arenor* för möten och ta fasta på främst de objektiva faktorer som påverkar *företagsledarnas vilja* till företagsexpansion. Min bedömning är också att det största engagemanget bör läggas på näringslivet i stort (se fotnot 5), åtminstone i ett första skede. En koncentration till vissa branschområden (upplevelsenäring, skogen som resurs, distansoberoende tjänster) skulle snarast kunna förstärka de redan nu upplevda negativa attityderna från samhällets sida till företagsamhet utanför dessa insatsområden. Attityder som utgör ett av tre element i det ”Jämtländska samverkansklimate” som lägger grunden för bristande ömsesidigt förtroende, vilket bidrar till att somliga företagsledare känner sig ensamma och misstrodda. Vänd Jante till anti-Jante! Förhoppningsvis ger dessa slutsatser en vink om *några* av ingredienserna i ett framgångsrecept för det regionala tillväxtprogrammet i jämtlands län.

Referenser

- Arias JTG (1995) ”Do networks really foster innovation?” *Management Decision*, vol 33, nr 9, s 52-56.
- Aronsson G, Svensson L, Leksell K & Sjögren A (1995) *Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondsprojekt*. Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Arvonen J (1995) *Leadership behavior and coworker health; a study in process industry*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Brulin G (2002) *Faktor X – arbete och kapital i en lokal värld*. Atlas, Stockholm.
- Docherty P & Nyhan B (1997) ”Meeting the New Challenges” i Docherty P & Nyhan B (red) *Human Competence and Business Development. Emergin Patterns in European Companies*. Springer, London.
- Ekstedt E (2003) ”Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland” i Ekstedt E & Wolvén LE (red) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling*. Arbetsliv i omvandling, 2003:15, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Ekvall G (1994) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Studentlitteratur AB, Fritzes, Lund.
- Ellström PE (1996) *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Feather NT (1990) *The psychological impact of unemployment*. Springer-Verlag, New York.

- Grabher G (red) (1993) "The embeddedness approach: A route between economic undersocialization and sociological oversocialization" i *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. Routledge, London and New York.
- Hamilton RT & Harper DA (1994) "The Entrepreneur in Theory and Practice" *Journal of Economic Studies*, vol 21, nr 6, 1994, s 3-18.
- Hofmaier B (2001) "Learning Regions – concepts, visions and examples". Proceeding vid HSS- (Högskolor och Samhälle i Samverkan) konferensen, Halmstad.
- Karasek R & Theorell T (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the reconstruction of Working life*. Basic Books, USA.
- Kolb DA (1984). *Experiential learning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Paperback A/S, Viborg, Danmark.
- Lennerlöf L (1992) "Teknik, organisation, kompetensutveckling" i Marking C (red) *Kompetens i arbete*. Publica, Stockholm.
- Liedman SE (2002) *Ett oändligt äventyr. Om människans kunskaper*. Albert Bonniers förlag AB, Stockholm.
- Länsstyrelsen Jämtlands län (2003) *Regionalt Tillväxtprogram Jämtlands län 2004-2007*, Östersund.
- Maskell P & Malmberg A (1999) "Localised learning and competitiveness" *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, s 167-185.
- Putnam RD (1996) *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Norstedts tryckeri, Stockholm.
- Smallbone D, Leigh R & North D (1995) "The characteristics and strategies of high growth SMEs" *International journal of Entrepreneurial Behaviour and reserach*, vol 1, nr. 3, s 44-62.
- Wolvén LE (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur, Lund.
- Ylinenpää H (2002) *Gränsöverskridande Triple Helixsamverkan mellan Sverige och Finland. Slutrapport från SISU-Pilotens Studieprojekt*. Luleå tekniska universitet.

Internet

www.odenskog.org (2003-01-29)

www.hum.gu.se/isak/kunsk.html (2003-10-22)

David möter Goliat

– kontraster mellan mikroföretag och offentliga arbetsplatser
avseende förändringsaspekter och sjukfrånvaro

Stig Vinberg

Inledning och syfte

Den kraftiga ökningen av sjukfrånvaron i Sverige under de senaste åren har fått en omfattning som bedöms hota statsfinanser och välfärd, vilket föranlett regeringen att föreslå olika initiativ och aktiviteter för att bromsa denna utveckling (Budgetpropositionen 2003). I tidningsartiklar kan vi nu läsa om att regeringen planerar förslag om att låta arbetsgivarna betala 15 procent av sjuklönen framöver och att låta arbetsgivare, som inte satsar på rehabilitering, arbetsmiljö och företagshälsovård, betala 25 procent av sjuklönen (Östersunds-Posten 2003, 18/12). Som bakgrund till dessa förslag finns de återkommande synpunkterna om att sjukskrivningar och ohälsa kan kopplas samman med orimliga arbetsförhållanden i dagens arbetsliv. Sjukfrånvaron ökar tydligt med arbetsplatsens storlek och den är högre i offentlig jämfört med privat sektor. Enligt sjukförsäkringsutredningen (SOU 2000:121) är sjukfrånvaron två till fyra gånger lägre i de svenska mikroföretagen¹ jämfört med större företag och organisationer. Förklaringar som ibland nämns är att de anställda i små företag har betydligt större personligt engagemang och att sambandet mellan närvaro, produktion och anställningstrygghet är tydligare än i stora organisationer. Trots sjukfrånvarons omfattning och konsekvenser konstateras i en aktuell litteraturöversikt att kunskapen om dess orsaker och konsekvenser samt hur dessa kan påverkas är starkt begränsad (SBU 2003). Anmärkningsvärt är att man i denna översikt endast funnit en godkänd vetenskaplig studie (av cirka 600 identifierade) som behandlar hur sjukfrånvaron påverkas av företagsstorlek.

Forskningen om små företag har inom flera vetenskapliga discipliner ökat kraftigt under den senaste tioårsperioden både i Europa och i Sverige (Davidsson m fl 2001; Johannisson & Landström 1999; Wiklund 1998). Ett motiv för detta intresse är att små företag (med färre än 50 anställda) utgör en överväldigande majoritet av arbetsplatser och att de sysselsätter många – mellan en tredjedel och hälften av alla sysselsatta i de flesta länder (Eakin m fl 2000). Forskningen är dock begränsad när det gäller inomorganisatoriska faktorerens betydelse för utfall som rör hälsa i små företag, vilket är märkligt mot bakgrund av att redan den så kallade Bolton-rapporten (1971) konstaterade:

¹ Mikroföretag är ett företag som sysselsätter mindre än tio personer. I definitionen ingår även kriterier som rör t ex omsättning och balansomslutning (EU 2003).

In many respects the small firm provides a better environment for the employee than is possible in most large firms. Although physical working conditions may sometimes be inferior in small firms, most people prefer to work in a small group where communications present fewer problems: the employees in the small firm can easily see the relation between what they are doing and the objectives and performance of the firm as a whole. Where management is more direct and flexible, working rules can be varied to suit the individual. [...] No doubt mainly as a result of this, the turnover of staff in small firms is very low and strikes and other kinds of industrial dispute are relatively infrequent (s 21).

Forskningen är också fragmentarisk när det gäller mikroföretag – som är av särskild betydelse för ett län som Jämtland eftersom det finns en tendens till att andelen små arbetsställen är fler jämfört med rikssiffror.²

De perspektiv som introduceras ovan utgör grund för kapitlets huvudsyfte som är att analysera och diskutera inomorganisatoriska faktorer betydelse för de skillnader i sjukfrånvaro som finns mellan mikroföretag och offentliga arbetsplatser. En ambition är också att belysa några förändringsbehov i mikroföretag i en glesbygdskommun. Ledare i mikroföretag kontrasteras mot ledare i små offentliga verksamheter när det gäller deras syn på några organisatoriska utfall, arbetsorganisatoriska aspekter och förändringsarbete.

Kapitlet disponeras enligt följande: Först redovisas en översikt av tidigare forskning och några teoretiska aspekter med anknytning till nämnda syften. Därefter följer en enkel beskrivning av använda metoder och studerade företag och arbetsplatser. I avsnittet om resultat jämförs studerade mikroföretag med de offentliga arbetsplatserna. kapitlet avslutas med en diskussion och några förslag till fördjupad forskning.

Forskningsöversikt

Ett resultat i flera statliga utredningar under senare år om den ökande ohälsan är att arbetsplatser i kommuner och landsting uppvisar de högsta sjukskrivningstalen (Ds 2000:54; SOU 2002:5). Eftersom det förekommer lokala variationer i sjukfrånvaro mellan olika arbetsplatser hävdas i utredningarna att skillnader i arbetsmiljö och organisatoriska olikheter utgör en väsentlig orsak. För faktorer som kan sammanföras till arbetsmiljö finns ett flertal studier som funnit signifikanta samband med sjukfrånvaro. Det verkar till exempel finnas stor risk för sjukfrånvaro hos arbetargrupper jämfört med tjänstemän, för dem som har ergonomiskt betungande arbete och för dem som har psykosocialt belastande arbetsuppgifter (Szücs m fl 2003). Organisatoriska faktorer betydelse för hälsovariationer på arbetsplatsnivå är däremot svagt utvecklade (Westerholm &

² SCB:s Företagsregister, SCB (www.scb.se, 2003-12-06).

Marklund 2002), trots att flera forskare menar att rationaliseringar och omorganisationer inom delar av den offentliga sektorn har stor betydelse. I en finsk studie (Kivimäki m fl 2000) om effekter av personalneddragningar i en kommun påvisades att sjukfrånvaron ökade efter omorganisationen och att en ansevärd del av denna ökning kunde tillskrivas minskat inflytande över arbetet och ökade fysiska och mentala belastningar. I en studie av 40 svenska kommuner (Szücs m fl 2003) visade det sig att faktorn oro för organisationsförändringar starkt varierade med andelen långtidssjuka bland de anställda. Exempel på andra organisatoriska faktorer som nämns vara bidragande till den ökande sjukfrånvaron är försämrade möjligheter för de anställda att kunna påverka sitt arbete (Wikman & Marklund 2003) och ledarskapets utformning (Hagström 2003).

Forskningen om orsaker till sjukfrånvaro ses ofta ur olika perspektiv och det är knappast möjligt att kombinera kunskap från olika områden till en övergripande teori (SBU 2003). Steers och Rhodes (1984) föreslår en processmodell där frånvaro ses som ett resultat av samspel mellan arbetssituation, personliga egenskaper och social omgivning. Närvaro på arbetet ses här som en funktion av motivation för och förmåga till närvaro. Forskning om frånvarokultur fokuserar på de normer som utvecklas på arbetsplatsen och frånvaro ses som ett gruppfenomen (Martocchio 1994). När det gäller arbetsförhållanden så lyfter Karasek (1979) fram dimensionerna krav och kontroll som centrala för de anställdas motivation och hälsa. Modellen har senare kompletterats med dimensionen socialt stöd från arbetskamrater och chefer (Johnson & Hall 1988). Mer organisatoriskt inriktade förklaringsmodeller lyfter fram faktorer som meningsfullt arbete, inflytande/kontroll, utnyttjande av de anställdas kompetens, god och säker arbetsmiljö, grupparbete och gemensamma värderingar som betydelsefulla för de anställdas hälsa (Murphy & Cooper 2000). Några av de senare modellerna lyfter fram att de nämnda faktorerna, förutom att ha betydelse för goda hälsoutfall, också kan bidra till ökad organisatorisk effektivitet.

Således tar ingen av dessa förklaringsmodeller med företagsstorlek trots att det sägs att verksamheten i mindre företag ofta organiseras mer informellt med avsaknad av byråkratiska strukturer (Axelsson 2002). Flera studier pekar på att lärandet i mindre företag är integrerat i det dagliga arbetet, att "tysta kunskaper" har större relativ betydelse medan formella utbildningsmeriter spelar en mindre framträdande roll (Ylinenpää 1997). I några svenska studier (Bornberger-Dankvardt m fl 2003) anges att de små företagens arbetsmiljö gynnas av god arbetsgemenskap, låg sjukfrånvaro, variation i arbetsuppgifter, god arbetstillfredsställelse genom större inflytande och upplevelse av helhet, korta beslutsvägar och mer personligt engagemang i arbetet. Dessa resultat stämmer överens med de från en finsk studie (Lindström m fl 2000), som visar att de anställda i mikroföretag, i jämförelse med större företag, upplever mer inflytande över arbetet, bättre stöd från ledning, bra arbetsklimat och att de får adekvat information om förändringar. Negativa faktorer i arbetsmiljön är däremot tidspress och stress,

brister i den fysiska arbetsmiljön, ökad risk för olycksfall, hög sjuknärvaro, brist på personella och ekonomiska resurser och brist på egna specialister att delegera till (Bornberger-Dankvardt m fl 2003).

Företagarna redovisar i en nyligen publicerad undersökning (Företagarna 2003) att de anställda i mindre företag inte i större utsträckning än andra går till jobbet om de är sjuka. Enligt samma undersökning framkommer att man i mindre företag arbetar mer övertid, har större möjlighet att själv bestämma arbetstakten och besluta om arbetets uppläggning än andra grupper. Den låga sjukfrånvaron i mindre företag bekräftas i både svenska (Bornberger-Dankvardt m fl 2003) och europeiska studier (Walters 2001). En förklaring stämmer med den ovan nämnda, det vill säga att de anställda har mer inflytande, ett bättre arbetsinnehåll och att ledarskapet är mer utvecklat i de mindre företagen (Eakin m fl 2000). En annan förklaring som lyfts fram är att den sociala kontrollen är högre i små företag och att de anställda därför arbetar trots att de är sjuka (Bornberger-Dankvardt m fl 2003).

Wilkinson (1999) pekar också på den polariserade bilden av arbetsvillkoren i små företag. Enligt den ena synen är relationerna mellan ledare och medarbetare harmoniska, konflikter sällsynta och arbetet flexibelt och varierat. Den andra synen är att ledarskapet är auktoritärt och arbetsförhållandena otillfredsställande i form av bristfällig säkerhet och dålig fysisk arbetsmiljö. Det finns också forskare som ifrågasätter den förenklade synen på små företag och menar att förhållandena är komplexa och motstridiga (Ram 1991). De familjära förhållandena kan till exempel öka möjligheterna till en öppen dialog, men också leda till fler konflikter mellan ledare och medarbetare. I en av få studier om förhållanden i mikroföretag visade sig ledarskapet i engelska företag vara mer informellt, jämfört med små och stora företag. Det visade sig också att arbetsrelaterade problem i hög grad avhandlades i informella diskussioner på arbetsplatsen och att denna ledarstil bidrog till ett positivt arbetsklimat (Matlay 1999). I en svensk studie av arbetsmiljöarbetet i mikroföretag (Axelsson 2002) visade sig företagen vara informellt organiserade, familjära och flexibla, men det framkom också att dessa egenskaper kan försvåra för ett formaliserat arbetsmiljöarbete och de anställdas möjlighet till delaktighet och påverkan.

När det gäller förändringsarbete som är relaterat till företagsinterna faktorer så finns det en hel del studier, som visar på goda effekter på organisatorisk nivå (Delaney & Huselid 1996; Pfeffer 1998; Easton & Jarell 1998). Många av dessa studier avser främst större företag och organisationer, och små företag som är större än mikroföretag. Det påpekas ofta att små företag saknar kompetens och att det finns begränsade resurser och motivation hos både ledare och medarbetare för att driva förändringsarbete (Bostedt m fl 1995; Eakin m fl 2000). Några exempel på studier i små företag där positiva resultat på företagsnivå kan påvisas av förändringsarbete finns dock avseende kvalitetsutveckling (Anderson & Sohal

1999; Hansson 2003), arbetsmiljö (Axelsson 2000; Alpenberg & Karlsson 1996; Vinberg 2003) och kompetensutveckling (Bager-Sjögren m fl 2003).

Det finns också forskare som har kritiska synpunkter när det gäller förändringsprocesser i mindre företag. I en engelsk studie redovisas en del samband mellan kompetensutveckling och ekonomiska utfall i små företag, men resultaten är till del motstridiga och mindre tydliga än de som gäller för större företag (Storey 1999). I andra studier konstateras att modeller för kompetensutveckling och lärande utvecklade för stora organisationer inte utan vidare kan överföras till små företag (Hill & Stewart 2000) och att områden som kvalitet, arbetsmiljö och miljö måste integreras i små företag (Axelsson 2000; Wilkinson & Dale 1999).

Flera forskare har, mot bakgrund av att de små företagen ofta präglas av svåra fysiska arbetsmiljöförhållanden med förhöjd risk för olycksfall, intresserat sig för arbetsmiljöarbete i dessa företag. Walters (2001) menar att det är särskilda problem med arbetsmiljöarbetet i mikroföretag, eftersom de är entreprenöriella, har låg grad av organisatorisk struktur, begränsade resurser och osäkra anställningsförhållanden. Eakin m fl (2000) föreslår, utifrån en genomgång av använda förändringsstrategier i små företag i flera europeiska länder, att det behövs en djupare förståelse om sociala och organisatoriska faktorer i dessa företag för att nå fram till generaliserbara och fungerande modeller för arbetsmiljöarbete. Jensen m fl (2001) diskuterar utifrån genomförda fallstudier att det – i motsats till vad som ofta påpekas – finns tillräcklig kompetens hos ledare och medarbetare i mindre företag att arbeta med arbetsmiljöfrågor och söka externt stöd då behov uppstår. I en svensk avhandling om motivation för arbetsmiljöarbete i mindre tillverkande företag (Johansson 1998) argumenteras för en inlärningsbaserad strategi istället för en programmatisk förändringsstrategi. Några skäl som talar för detta är att långsiktig planering och styrning inte är vanlig i mindre företag, för mycket planering kan utgöra ett hinder då förändringar sker snabbt, det finns ett motstånd mot ökad formalisering och personalens engagemang och inflytande i arbetsmiljöarbetet kan fördjupas om en inlärningsbaserad strategi används.

Sammanfattningsvis tyder senare års utredningar och forskning på att organisatoriska och företagsinterna faktorer har avgörande betydelse för utfall som rör hälsa och sjukfrånvaro och på att dessa utfall ser olika ut beroende på arbetsplatsers storlek och sektorstillhörighet. Det finns dock kunskapsluckor om hur starka dessa samband är i olika kontexter, och forskningen är också begränsad och motstridig om varför de mindre företagen har så låga ohälsotal jämfört med större organisationer. Min bedömning är att de mer individinriktade förklaringsmodellerna till hur sjukfrånvaro uppstår måste kompletteras med mer organisatoriskt inriktade modeller, inte minst då mikroföretag studeras. Det finns också oklarheter när det gäller hur förändringsarbete påverkar olika utfall i små företag, och flera skäl som talar för att det behövs förenklade och flexibla modeller i dessa företag.

Metod och material

Ragunda kommun, med sina 6 500 invånare och de tre tätorterna Bispgården, Hammarstrand och Stugun, är belägen i den östra delen av Jämtland. Liksom andra glesbygdsområden präglas kommunen av problem med utflyttning, ekonomiska besparingar och ständiga försök att finna fungerande överlevnads- och utvecklingsstrategier (Cvetkovic' 2003). Trots ett omfattande sparprogram så genomförs flera projektsatsningar som fokuserar på lokalt tillväxtavtal, kompetensutveckling och utveckling av kommunens näringslivsverksamhet (von Bergmann-Winberg 2003).

Under våren 2001 genomfördes en inledande analys av företagsstrukturen i Ragunda kommun, baserat på ett av kommunen uppdaterat företagsregister. Enligt detta register fanns 311 företag i kommunen. Av dessa hade 184 företag en sysselsatt, 117 företag hade 2-19 sysselsatta och 10 företag hade 20 eller fler sysselsatta. Totalt sysselsatte de tio största företagen 716 personer, medan de mindre företagen sysselsatte 601 personer. Denna näringslivsstruktur innebär att det grovt sett finns tre företagssegment i Ragunda: mikroföretag (mellan 1 och 9 anställda), små företag (mellan 10-49 anställda) och medelstora företag (mellan 50-200 anställda).

Ett första urval om 120 företag genomfördes i samråd med näringslivssekreterarna i kommunen. Ambitionen var att få ett representativt urval av de olika segmenten i näringslivsstrukturen, samt att få med företag inom olika branscher. Det ursprungliga materialet om 120 företag minskade – till följd av företagssammanslagningar och pågående/slutförda avvecklingar – till ett urval om 98 företag. Totalt genomfördes 76 intervjuer under 2001, vilket ger en svarsfrekvens på 78 procent (76/98).

Intervjuerna, som genomfördes av tre forskare vid Arbetslivsinstitutet och fyra personer knutna till kommunens näringslivskontor, innehöll semi-strukturerade frågor om marknadsläge, resurser, lärande, företagsklimat och samverkan. De intervjuade ledarna besvarade också ett frågeformulär med frågor om förändringar under senare år, arbetsorganisatoriska aspekter och förändringsarbete. De flesta intervjuerna genomfördes på informanternas arbetsplatser (några intervjuer genomfördes som telefonintervjuer eller i ledarnas hem).

Här redovisas resultat avseende 66 mikroföretag (36 företag sysselsätter 1-2 personer, 20 företag sysselsätter 3-5 personer, 10 företag sysselsätter 6-9 personer). Dominerande branscher är verkstadsindustri, träindustri, handels och tjänstesektor. Fem av företagen är en del av ett större företag eller en koncern. Enkla jämförelser görs med en grupp av 50 jämtländska kommunala och landstingskommunala arbetsplatser,³ där ledare besvarat motsvarande frågeformulär.

³ Dessa arbetsplatser har deltagit i projektet "Friskare arbetsplatser i kommuner och landsting" under 2000-2002.

Denna jämförelsegrupp består av små offentliga arbetsplatser (med 6-49 personer sysselsatta) tillhörande vård, omsorg och skola.

Resultat

I detta avsnitt redovisas dels kvantitativa och kvalitativa resultat för de 66 mikroföretagen i Ragunda kommun (Ragundaföretagen), dels kvantitativa resultat av jämförelser med de 50 små offentliga arbetsplatserna. För att få en uppfattning om de undersökta arbetsplatsernas förutsättningar att utvecklas redovisas först ledarnas bedömningar av hur några organisatoriska utfall förändrats under de senaste åren. Därefter redovisas deras bedömningar av några i huvudsak inomorganisatoriska aspekter som rör hur arbetet är organiserat, lärandeaspekter och förändringsarbete. Dessa aspekter kan antas ha betydelse för de nämnda organisatoriska utfallen (sjukfrånvaro, personalomsättning, kompetenskrav och ekonomiska resultat).

Förändringar under senare år

Av tabell 1 framgår att ledarna i förhållandevis många av mikroföretagen bedömer att omsättning, vinst, antal kunder och antal tjänster/produkter ökat. Ungefär en tredjedel av ledarna anger att antal arbetsuppgifter, kompetenskrav och ansvar och befogenheter för medarbetarna har ökat. Tidsåtgång för att utföra tjänster och producera bedöms ha minskat hos en femtedel av företagen.

Även ledarna bland flera av de små offentliga arbetsplatserna bedömer att antal kunder, antal tjänster, kompetenskrav och ansvar och befogenheter för medarbetarna har ökat. Några tendenser som kan utläsas är att de offentliga arbetsplatserna i högre grad anger att indikatorer avseende arbetsbelastning, kompetenskrav, övertid, personalomsättning, sjukfrånvaro och tidsåtgång för att utföra tjänster ökat.

Tabell 1. Förändringar avseende olika områden hos studerade mikroföretag och små offentliga arbetsplatser.

Hur har följande förändrats från 1998 fram till 2001? (procent av företagen/arbetsplatserna i respektive grupp som svarat minskat och ökat redovisas)

	Ragundaföretagen (N=66)		Små offentliga arbetsplatser (N=50)	
	Minskat	Ökat	Minskat	Ökat
Omsättningen ^a	14	70	-	-
Vinsten ^a	26	45	-	-
Antalet kunder	17	60	24	52
Antalet tjänster/produkter	5	63	23	41
Kompetenskrav för de anställda	2	30	0	68
Ansvar och befogenheter för medarbetarna	4	32	2	70
Antal arbetsuppgifter	2	28	2	85
Personalomsättning	5	7	2	38
Övertid	2	26	15	51
Sjukfrånvaro	9	9	5	61
Tidsåtgång för att utföra tjänster/producera	22	6	27	32
Reklamationer/missnöjda kunder	9	4	11	11

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

^a Variablerna omsättning och vinst ingick inte i frågeformuläret till de offentliga arbetsplatserna.

Arbetsorganisatoriska aspekter, kompetens och metoder/angreppssätt

Av tabellen på nästa sida (tabell 2) framgår att de intervjuade ledarna i Ragundaföretagen upplever att medarbetarna växlar mellan olika arbetsuppgifter/moment och att de själva utvecklar befintliga arbetsuppgifter i stor utsträckning. Det kan också noteras att Ragundaföretagen anger fler utvecklande aspekter i arbetet, jämfört med jämförelsegruppen.

Tabell 2. Några arbetsorganisatoriska aspekter.

Är det vardagliga/normala arbetet organiserat så att (procent av ledarna i respektive grupp som svarat ja):

	Ragundaföretagen (N=66)	Små offentliga arbetsplatser (N=50)
Medarbetaren växlar mellan olika uppgifter/moment	83	78
Medarbetaren kontinuerligt tilldelas nya arbetsuppgifter	56	4
Medarbetaren kontinuerligt ställer högre krav på befintligt arbete	37	8
Medarbetaren själv vidareutvecklar befintliga arbetsuppgifter	76	42
Medarbetaren själv utvecklar nya arbetsuppgifter	59	36

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

På frågan om det vardagliga/normala arbetet innehåller inslag av organiserad kunskapsutveckling (genom att man får pröva nya arbetsuppgifter, lära känna andra delar av verksamheten) anger 45 procent av Ragundaföretagen att så är fallet för samtliga anställda. Motsvarande siffra för jämförelsegruppen är 20 procent. Av tabell 3 kan vi se att huvuddelen av mikroföretagen inte använder system för arbetsmiljö, miljö och kvalitet särskilt mycket. Det är ändå intressant att notera att de utnyttjar system för kvalitet och "just-in-time" i högre grad än de små offentliga arbetsplatserna. Noterbart är att ungefär två tredjedelar av de senare anger att system för systematiskt arbetsmiljöarbete används mycket.

Tabell 3. Metoder och angreppssätt för arbetsmiljö, miljö och kvalitet.

Används metoder/angreppssätt som anges nedan (procent av ledarna i respektive grupp som svarat används mycket).

	Ragundaföretagen (N=66)	Små offentliga arbetsplatser (N=50)
System för arbetsmiljösäkring (systematiskt arbetsmiljöarbete)	16	66
Miljöledning (ISO 14000, EMAS)	12	3
Kvalitetssäkring (ISO 9000)	19	2
Kvalitetssäkring (TQM eller liknande)	2	2
Kvalitetscirklar	6	8
"Just-in-time system"	10	0

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

Bland Ragundaföretagen anger fem procent att det finns en jämställdhetsplan på arbetsplatsen och 30 procent att det finns en drogpolicy. Motsvarande siffror för jämförelsegruppen är 80 respektive 94 procent.

De intervjuade ledarna i Ragundaföretagen anger att samverkan med andra företag och organisationer är mer uttalad när det gäller frågor om produktutveckling, teknik, marknadsföring och kompetensutveckling, än när det gäller frågor som rör ledning, in/utlåning av personal och hälsoutveckling. På frågan om hur viktiga olika kontakter är när det gäller att få information och idéer för arbetsmiljö- och kompetensutveckling anger de studerade företagen att det främst är professionella yrkeskontakter och kontakter med säljare och kunder som är viktiga (tabell 4). Kontakter med olika typer av konsulter synes vara mindre viktiga för en huvuddel av företagen. Ett uttryck för detta resultat är att en mindre del av mikroföretagen (15 procent) anger att de har samarbete med företagshälsovården beträffande hälsofrågor. Det är främst de tillverkande företagen som redovisar sådant samarbete.

Tabell 4. Kontakter när det gäller arbetsmiljö- och kompetensutveckling.

Hur viktiga är följande kontakter när det gäller att få information och idéer för *arbetsmiljö- och kompetensutveckling* (procent av ledarna i respektive grupp som svarat ganska stor/avgörande betydelse redovisas)?

	Ragundaföretagen (N=66)	Små offentliga arbetsplatser (N=50)
Leverantörer	47	34
Kunder/säljare	59	52
Professionella yrkeskontakter	59	83
Tekniska konsulter	18	44
Organisationskonsulter	15	41
Andra arbetsplatser i liknande verksamhet	45	87
Lokala företagsnätverk	42	50
Offentlig rådgivning	33	41

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

Förändringsmål och förändringsbehov

I de följande två tabellerna (tabell 5 och 6) redovisas de mål som de intervjuade anger vara dominerande eller huvudmål för planerat eller pågående utvecklingsarbete på arbetsplatsen.

Tabell 5. Mål avseende hälsofrämjande och arbetsorganisatoriska aspekter (procent av ledarna i respektive grupp som anger målen som dominerande/huvudmål).

Mål:	Ragundaföretagen (N=66)	Små offentliga arbetsplatser (N=50)
Förbättra psykosociala förhållanden	33	90
Minska utslagning – förbättra rehabilitering	0	70
Utveckla ledarskapet	29	46
Utveckla arbetslag	38	52
Satsningar på utbildning/kompetens	38	62

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

Av tabell 5 framgår att mikroföretagen i mindre utsträckning än de offentliga arbetsplatserna anger mål relaterade till hälsofrämjande- och arbetsorganisatoriska aspekter. Det är ändå noterbart att runt en tredjedel av företagen formulerar mål som rör psykosociala förhållanden, ledarskap, arbetslag och kompetensutveckling. Det är inte så anmärkningsvärt att de mål som dominerar bland mikroföretagen är relaterade till fysiska arbetsmiljöförhållanden, ny teknik och kvalitet (tabell 6).

Tabell 6. Mål avseende fysisk arbetsmiljö, teknik och kvalitet (procent av ledarna i respektive grupp som anger målen som dominerande/huvudmål).

Mål:	Ragundaföretagen (N=66)	Små offentliga arbetsplatser (N=50)
Förbättra fysisk arbetsmiljö	52	58
Införa ny teknik	53	13
Skapa effektivare flöden	57	12
Skapa bättre kvalitet	77	62

Fet stil: $p < 0.01$; skillnaden mellan grupperna är statistiskt säkerställd med 99 % säkerhet.

I intervjuer med ledarna i mikroföretagen framkommer att ungefär hälften upplever det svårt att få tillgång till kompetent arbetskraft. Ungefär en tredjedel av företagen har en positiv bild av arbetsförmedlingens roll, men flera efterlyser ett mer långsiktigt arbete från förmedlingen. Hälften av företagen samverkar eller planerar sådan med grund- och gymnasieskolan, främst när det gäller praktikplatser. En mindre del av företagen (14 procent) anger att de har haft kontakter med högskolan, men att dessa kontakter kan utvecklas. Flera ledare efterlyser stöd för att utveckla kvalitetsarbetet och flöden i produktionen.

I stort sett alla intervjuade anser att kompetensutveckling är viktigt och ungefär en femtedel av företagen har genomfört särskilda program för kompetens-

utveckling, dock inget program med koppling till EU:s strukturfondsprogram Växtkraft Mål 4. En majoritet av de intervjuade är positiva till att kommunen utvecklar särskilda kompetenscentra, och att behovsstyrda och flexibla utbildningar tas fram.

Från intervjuerna med ledarna i Ragundaföretagen framkommer att hälften av företagen skulle vilja ha bättre fungerande nätverk med andra företag i kommunen. Några förslag om insatser för fler och bättre fungerande nätverk är träffar initierade av kommunen, intranät för utbyte och fler läns- och branschöverskridande utbyten. De företag som inte har dessa önskemål anger tidsbrist som främsta skäl. En tredjedel av de intervjuade ledarna anser att företagen i kommunen tar initiativ till att förbättra företagsklimatet i kommunen, en tredjedel anser att det inte är så. De senare menar att ”alla kör sitt eget race, ser om sitt eget hus, och ser inte till helheten”. En annan kommentar är:

Jag har sedan länge förväntat mig att komma med i företagarföreningen men inte hört något. Norrlandskultur – man vill inte släppa in någon söderifrån trots att samverkan är viktigare i små kommuner.

En majoritet av de intervjuade anser att samverkan med kommunen och övriga offentliga aktörer kan förbättras. Främst gäller det informationsutbyte via träffar, via intranät och genom uppsökande verksamhet från kommunens sida.

Diskussion och slutsatser

Detta kapitel fokuserar främst på inomorganisatoriska faktorer hos ett någorlunda representativt urval av mikroföretag i en glesbygdskommun, och på jämförelser med en grupp av små offentliga arbetsplatser i Jämtland. Den senare gruppen, som representerar flera typer av verksamheter i ett glesbygds-län, har valts i syfte att kontrastera förhållanden i mikroföretag mot sådana i de betydligt större offentliga organisationerna.

När det gäller kapitlets huvudsyfte, att belysa faktorer av betydelse för skillnader i sjukfrånvaro mellan de studerade grupperna av arbetsplatser, så visar resultaten på en tydligare ökning av sjukfrånvaron under senare år hos de offentliga arbetsplatserna. Detta resultat är i linje med de utredningar och forskningsstudier, som visar på ett tydligt positivt samband mellan arbetsplatsstorlek och sjukfrånvaro. Det är troligt att de resultat som visar att mikroföretagen, i jämförelse med de offentliga arbetsplatserna, anger fler utvecklande aspekter i arbetet och mindre dramatiska förändringar av arbetskraven har betydelse för denna skillnad. En del organisatoriskt inriktade förklaringsmodeller om orsaker till sjukfrånvaro och de forskningsstudier som pekar på goda arbetsorganisatoriska förhållanden och större inflytande på små arbetsplatser styrker detta resonemang.

Det är ändå något av en paradox att mikroföretagen å ena sidan har så låga ohälsotal och å andra sidan prioriterar teknikinriktat utvecklingsarbete mycket mer än hälso- och arbetsmiljöinriktade insatser. Andelen mikroföretag som använder system för arbetsmiljösäkring (systematiskt arbetsmiljöarbete) och har policy för jämställdhets- och drogfrågor är klart lägre än vad som gäller för jämförelsegruppen. Noterbart är ändå att mikroföretagen, om än i förhållandevis låg grad, använder system för kvalitetsutveckling i större utsträckning än de offentliga arbetsplatserna. När det gäller samverkan och kontakter med andra företag och organisationer kan noteras att de studerade mikroföretagen bedömer kontakter avseende produkt- och verksamhetsutveckling vara av större betydelse än kontakter för arbetsmiljö- och kompetensutveckling. Ett tydligt resultat är att mikroföretagen anser kontakter med olika typer av konsulter vara mindre viktiga. Det begränsade antalet mikroföretag som samarbetar med företagshälsovården kan ses som ett uttryck för det senare resultatet och är i överensstämmelse med andra studier (Antonsson & Schmidt 2003).

Ett likartat mönster framträder när det gäller de mål som prioriteras i pågående eller planerade förändringsarbeten. De offentliga arbetsplatserna prioriterar mål som handlar om psykosociala förhållanden, arbetslivsinriktad rehabilitering och kompetens. Mikroföretagen anger mål som hör samman med kvalitet, flöden i produktionen, ny teknik och förbättrad fysisk arbetsmiljö. Mål som rör psykosociala förhållanden, rehabilitering, arbetsorganisatoriska aspekter, ledarskap och kompetens anges i mindre omfattning av mikroföretagen. Det är trots dessa skillnader noterbart att så pass många som mellan en femtedel och en tredjedel av mikroföretagen bedömer mål avseende psykosociala aspekter, ledarskap, arbetslag och kompetens som dominerande eller vara huvudmål.

Mikroföretagens mer teknikorienterade fokus och begränsade användning av strukturerade system är sannolikt ett uttryck för behov av integrerade och enkla modeller, anpassade för de allra minsta företagens behov. Det senare styrks av en del forskning om sambanden mellan kvalitetsutveckling och arbetsmiljöfaktorer (Axelsson 2000) och de motstridiga resultat som finns om effekter av system för kompetensutveckling i små företag (Storey 1999; Ylinenpää 1997). Det faktum att mikroföretagen i mindre omfattning använder sig av formaliserade och strukturerade system kan också ses som att man använder sig av en mer inlärningsbaserad strategi i utvecklingsarbetet. Det kan också vara så att mikroföretagen genomför hälsofrämjande insatser, utan strukturerade system för sådana insatser. En möjlig tolkning av resultaten i denna studie är att aspekter relaterade till arbetsorganisatoriska förhållanden spelar en större roll för hälsoutfall och sjukfrånvaro, än det mer formaliserade arbetsmiljöarbetet.

När det gäller kapitlets andra syfte, att belysa förändringsbehov i mikroföretag i en glesbygdskommun, så är det intressant att notera att ledarnas bedömningar av förändringar i mikroföretagen pekar på en mer positiv utveckling när det gäller ekonomiska utfall, antal kunder, ledtider och arbetsorganisatoriska aspek-

ter än den bild som ofta målas ut för mindre företag i glesbygd. Från intervjuerna med ledarna kan utläsas behov av bättre fungerande nätverk med andra företag, både i kommunen och i form av branschrelaterade utbyten, och utvecklad samverkan med kommunen och andra offentliga aktörer. Av intervjuerna är det också tydligt att flera av företagen har problem att kunna rekrytera arbetskraft med rätt kompetens och att det finns potential att utveckla kontakterna med skolor, högskolor och universitet. Mot bakgrund av att de flesta intervjuade bedömer kompetensutveckling som viktigt, och de relativt goda resultat som kan utläsas av utvärderingar av kompetensutvecklingsprogrammet Växtkraft Mål 4 (Bager-Sjögren m fl 2003), är det anmärkningsvärt att inget av företagen genomfört sådana program. Förhoppningsvis kan dessa resultat, även om de är av mer kartläggande karaktär, vara ett underlag för en diskussion om olika förbättringsinsatser anpassade för de mindre företagen.

Min bedömning är att inomorganisatoriska faktorer är undervärderade, av såväl praktiker som forskare, då småföretagsutveckling diskuteras. De särskilda förutsättningar som gäller för mikroföretagen ställer sannolikt krav på integrerade och förenklade modeller, till exempel när det gäller utveckling av arbetsmiljö, miljö och kvalitet, hur nätverk kan användas för att inspirera till och genomföra förändringsarbeten och hur offentliga aktörers stöd kan utformas i samverkan med denna målgrupp av företag. Det kan också finnas anledning att reflektera över om David kan lära Goliat något, det vill säga om det finns goda förhållanden och erfarenheter i mikroföretagen som kan appliceras i de större offentliga organisationerna.

Fortsatt och fördjupad forskning behövs om de mekanismer som ligger bakom mikroföretagens relativt goda utfall avseende förändringar av sjukfrånvaro, kompetenskrav och ekonomiska resultat, trots tydliga företagsinterna utvecklingsbehov. Det är också angeläget att mer beakta inomorganisatoriska faktorer och företagsstorlek då förklaringsmodeller om orsaker till sjukfrånvaro tas fram. Mot bakgrund av att det finns studier som påvisar samband mellan organisatoriska faktorer, hälsa och organisatorisk effektivitet i mikroföretag (Lindström 2000; Vinberg 2003) är det angeläget att djupare studera hur samspelet mellan dessa faktorer ser ut. Som Wilkinson (1999) påpekar behövs också fler studier om huruvida företagsstorlek i sig är bestämmande för arbetsorganisatoriska aspekter och olika organisatoriska utfall.

Referenser

Anderson M & Sohal AS (1999) "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business" *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 859-877.

- Antonsson A-B & Schmidt L (2003) *Småföretag och företagshälsovård – ska berget komma till Muhammed eller Muhammed till berget?* IVL rapport B1542, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Axelsson C (2002) *Formalisering som hinder och möjlighet i små företag. En studie av arbetsmiljöarbete ur ett lärandeperspektiv.* Doktorsavhandling 2002:14: Luleå tekniska universitet.
- Axelsson J (2000) *Quality and Ergonomics. Towards successful integration.* Dissertation No. 616, Linköping Studies in Science and Technology: Linköping University.
- Alpenberg J & Karlsson F (1994) *En utvärdering av Arbetslivsfondens satsningar på småföretag.* Centrum för Småföretagsutveckling: Högskolan i Växjö.
- Bager-Sjögren L, Gustafsson O & Pettersson L (2003) *Växtkraft Mål 4 – en effektstudie. Kompetensutveckling i små företag.* Rapport A2003:001, Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Bolton JE (1971) *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms.* Cmnd-4811, London: HMSO.
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlson CG & Westerholm P (2003) *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild.* Arbetsliv i omvandling 2003:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bostedt G, Lundberg L & Okoutsoglou A (1995) *Drivkrafter för förändringsarbete rörande arbetsmiljö och arbetsorganisation i privata företag.* Stockholm: Arbetslivsfonden.
- Budgetpropositionen (2003) *Regeringens proposition 2002/2003:1. Förslag till statsbudget för 2003, finansplan, skattefrågor.*
- Cvetkovic' A (2003) "Den Thailändska paviljongens framväxt – ett kultur och förnyelseprojekt" i Ekstedt E & Wolvén L-E (red) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling: Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland.* Arbetsliv i omvandling 2003:15, s 147-170. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Delaney JT & Huselid MA (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance" *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69.
- Ds 2000:54 *Ett föränderligt arbetsliv på gott och ont. Utvecklingen av den stressrelaterade ohälsan.* Stockholm: Fritzes.
- Davidsson P, Delmar F & Wiklund J (2001) (red) *Tillväxtföretagen i Sverige.* Stockholm: SNS förlag.
- Eakin JM, Lamm F & Limborg HJ (2000) "International perspective on the promotion of health and safety in small workplaces" i Frick K, Jensen PL, Quinlan M & Wilthagen T (red) *Systematic occupational health and safety management.* Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Easton GS & Jarell SL (1998) "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation" *Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- EU (2003) *Official Journal of the European Union.* L124/39, 20 maj 2003. (<http://europa.eu.int/eur-lex/en/oj/>).

- Företagarna (2003) *De friska småföretagen*.
- Hagström B (2003) "Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst" i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv: Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, s 311-321. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hansson J (2003) *Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance. Investigations with a Focus on Small Organisations*. Doctoral thesis 2003:07, Division of Quality & Environmental Management: Luleå University of Technology.
- Hill R & Stewart J (2000) "Human resource development in small organizations" *Journal of European Industrial Training*, 24, 105-117.
- Jensen PL, Alstrup L & Thoft E (2001) "Workplace assessment: a tool for occupational health and safety management in small firms?" *Applied Ergonomics*, 32, 433-440.
- Johannisson B & Landström H (red) (1999) *Images of Entrepreneurship and Small Business-Emergent Swedish Contributions to Academic Research*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson B (1998) *En motivationsbaserad analys av arbetsmiljöarbetet i en grupp av mindre tillverkande företag*. Doktorsavhandling 1998:36, Institutionen för arbetsvetenskap: Luleå tekniska universitet.
- Johnsson JV & Hall EM (1988) "Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population" *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Karasek R (1979) "Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign" *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kivimäki M, Vathera J, Pentti J & Ferrie JE (2000) "Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study" *British Medical Journal*, 320, 971-975.
- Lindström K, Schrey K, Ahonen G & Kaleva S (2000) "The effects of promoting organizational health on worker well-being and organizational effectiveness in small and medium-sized enterprises" i Murphy LR & Cooper CL (red) *Healthy and productive work – an international perspective*. s 83-104. London: Taylor & Francis.
- Martocchio JJ (1994) "The effects of absence culture on individual absence" *Human Relations*, 47, 243-262.
- Matlay H (1999) "Employee relations in small firms: A micro-business perspective" *Employee Relations*, 3, 285-295.
- Murphy LR & Cooper CL (2000) *Healthy and productive work – an international perspective*. London: Taylor & Francis.
- Pfeffer J (1998) *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ram M (1991) "Control and autonomy in small firms: the case of West Midlands clothing industry" *Work Employment and Society*, 5(4), 601-19.
- SBU 2003 *Sjukskrivning – orsaker, konsekvenser och praxis. En systematisk litteraturöversikt*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering.
- SOU 2000:121 *Sjukfrånvaro och sjukskrivning – fakta och förslag. Slutbetänkande av sjukförsäkringsutredningen*. Stockholm: Fritzes.

- SOU 2002:5 *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.
- Steers RM & Rhodes SR (1984) "Knowledge and Speculation About Absenteeism" i Goodman P S & Atkin R S (red) *Absenteeism*. s 229-275. San Francisco: Jossey-Bass.
- Storey D (1999) *Human resource management policies and practices in SMEs in the UK: Does it really influence their performance?* Warwick: The Centre for Small & Medium Sized Enterprises.
- Szücs S, Hemström Ö & Marklund S (2003) *Organisatoriska faktorerers betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Arbete och Hälsa 2003:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Von Bergmann-Winberg. M-L (2003) "Attraktivitet och samverkan på lokal nivå – tillväxtbyn Trångsviken i jämförelse med Bispgården, Åseda och Gnosjö" i Ekstedt E & Wolvén L-E (red) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling: Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland*. Arbetsliv i omvandling 2003:15, s 67-87. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Vinberg S (2003) *Healthy Performance in Small Enterprises: Studies of Organizational Determinants*. Licentiate Thesis 2003:33, Division of Industrial Work Environment: Luleå University of Technology.
- Walters D (2001) *Health and Safety in Small Enterprises*. European Strategies for Managing Improvement, Brussels: P I A-Peter Lang S A.
- Westerholm P & Marklund S (2002) *Strategies for occupational health research in an changing Europe*. Arbete och Hälsa 2002:12, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wiklund J (1998) *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Dissertation Series No. 003, Jönköping International Business School.
- Wikman A & Marklund S (2003) "Tolkningar av arbetssjuklighetens utveckling i Sverige" i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv: Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, s 21-56. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilkinson A (1999) "Employment relations in SMEs" *Employee Relations*, 21(3), 206-217.
- Wilkinson G & Dale BG (1999) "Integrated management systems: an examination of the concept and theory" *The TQM Magazine*, 11(2), 95-104.
- Ylinenpää H (1997) *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms*. Dissertation 1997:27, Division of Industrial Organization: Luleå University of Technology.
- Östersunds-Posten 2003-12-18 "Dåliga arbetsgivare får betala mer sjuklön", s 12.

Ledarstilar, kontroll och nätverk i små jämtländska företag

Patrick Millet

Inledning

Inom många akademiska discipliner har förhållandet mellan företagande och nätverk inom näringslivet blivit ett viktigt forskningsområde. Detta område studeras till exempel inom ekonomi, ledarskapsstrategi, organisationsteori och psykologi. I denna studie ligger tonvikten vid psykologiska aspekter på nätverksskapande.

För att få en övergripande förståelse av hur nätverk skapas bland små och medelstora företag är det nödvändigt att förstå hur olika ledarstilar påverkar företagets deltagande i och utnyttjande av nätverk. Föreliggande studie är ett försök att beskriva några aspekter av förhållandet mellan nätverksskapande och ledarskap. En förhoppning är att kunna bidra till ökad förståelse av den komplexa process som nätverksskapande inom näringslivet innebär samt visa på att den enskilde företagsledarens personlighet spelar en väsentlig roll vad gäller skapande och användande av nätverk.

En förutsättning för studien är att kunna utgå från en psykologisk teori som kan användas för att beskriva förhållandet mellan olika ledarstilar och medverkan i nätverk. Bland den litteratur som handlar om nätverksskapande inom näringslivet finns inga arbeten som specifikt behandlar nätverksskapande och ledarstilar. Detta är lite överraskande med tanke på att beskrivningar av nätverk i näringslivet i allmänhet baseras på idéer som hämtats från studier av skapandet om sociala nätverk (Gustavsen & Hofmaier 1997, Ebers 2002). Undersökningar av nätverk mellan olika organisationer har baserats på tre forskningstraditioner. I samtliga av dessa har nätverk och ledarskap studerats var för sig. I den första forskningstraditionen, affärslivsforskning, undersöks olika typer av samarbeten mellan organisationer, och hur dessa samarbeten påverkar de respektive organisationerna. Det är oftast forskare inom ledarskapsstrategi och organisationsteori som ägnar sig åt detta område. Den andra traditionen, analys av sociala nätverk, utgår i allmänhet från ett socialpsykologiskt eller sociologiskt perspektiv. Inom detta forskningsområde studeras hur individens beteende och prestationsförmåga påverkas av de strukturer som skapas av såväl organisatoriska som individuella relationer. Den tredje traditionen tar sin utgångspunkt i ekonomi, ekonomisk geografi och sociologi. Den fokuserar på företagskonstellationer, med målsättningen att belysa hur dessa uppstår och fungerar (Ebers 2002). Dessa beskrivningar visar att det inom socialpsykologin undersöks nätverksskapande inom näringslivet, och

att det fortfarande är ett aktuellt forskarområde. Den tidigare forskningen har huvudsakligen varit fokuserad kring att undersöka hur människor intar olika roller i nätverk och relationer. Däremot har inte mycket vikt lagts vid enskilda individers personligheter och psykologiska särdrag, vilket görs i detta arbete.

En central del i denna studie är att utforska förhållandet mellan begreppet *kontroll-lokus* (locus of control) och hur chefer för små och medelstora företag uppfattar och värderar sina företags deltagande i nätverk. Denna del av undersökningen är baserad på antagandet att skillnader i hur företagsledare uppfattar, använder och värderar nätverk påverkar såväl respektive företags organisation som dess affärsmässiga utveckling. Speciellt av intresse är hur ökad kunskap om olika ledarstilar kan ge en bättre övergripande förståelse av de processer och strukturella mönster som uppstår i nätverk mellan olika organisationer.

Totalt ingår 160 små och medelstora företag i ett mindre industriområde i Östersund (Odenskog företagsstaden). Det psykologiska begreppet *kontroll-lokus* används som huvudvariabel för att undersöka hur användande och värderande av nätverk uppfattas.

Begreppet kontroll-lokus (locus of control)

Lefcourt förklarar begreppet så här:

Locus of control refers to assumed internal states that explain why certain people actively, resiliently, and willingly try to deal with difficult circumstances, while others succumb to a range of negative emotions (Lefcourt 1991, s 413).

Enkelt uttryckt handlar *kontroll-lokus* om människors beteenden; varför vissa individer inte lyckas agera i sitt eget intresse för att skapa situationer som kan vara fördelaktiga för dem, eller ge direkta belöningar i olika delar av livet.

Kontroll-lokus har undersökts inom många olika grenar av psykologin. De empiriska belägg som idag finns att tillgå kommer till exempel från forskning kring inlärning (Dollinger 2000; Cassidy 2000), ledarskap och beteende i organisationer (Spector 1982; 1986; Boone van Olffen m fl 1988), och företagsamhet (Hansemark 2003; Mueller m fl 2001, Boone van Olffen m fl 1997).

Begreppet kontroll-lokus utvecklades av Rotter och hans medarbetare (1966) och bygger på Rotters sociala inlärningsteori (1954). Konceptet utvecklades ur försök att förklara varför vissa individer inte ger respons på olika typer av förstärkning. Dessa individer reagerar inte som förväntat på belöningar och bestraffningar. Detta beteende förklarades med att individerna i fråga hade en "generaliserad förväntan" att deras egna beteenden varken kunde få dem att undgå bestraffningar eller resultera i belöningar (Phares 1976).

Rotter själv definierade kontroll-lokus som en generaliserad förväntan beträffande intern eller extern kontroll (1966). Föreställningen om intern eller extern

kontroll avser i vilken utsträckning en individ anser att händelser påverkas av hans/hennes eget beteende, eller av relativt beständiga personlighetsdrag hos honom/henne. Denna uppfattning hos en individ förmodas vara relativt oberoende av sammanhanget. Individer som i högre grad förlägger kontroll-lokus inom sig själva tror att de kan påverka skeenden genom egen förmåga eller kunskap, eller genom egna personlighetsdrag. Dessa individer benämns som "internt orienterade". Individer som i högre grad placerar kontroll-lokus utanför sig själva upplever att händelser bestäms av yttre faktorer som t ex turen, slumpen eller ödet. De kan också anse att andra, mera inflytelserika, människors agerande är avgörande för vad som kommer att ske, eller vara av uppfattningen att det är omöjligt att förutse olika skeenden pga att verkligheten är alltför komplex. Dessa individer benämns som "externt orienterade". Det bör betonas att kontroll-lokus inte avser något specifikt skeende, utan att begreppet avser en övergripande föreställning hos individer om deras förmåga att lösa problem. Frågan är i vilken grad en individ uppfattar att hans/hennes eget beteende står i direkt relation till mål som ska uppnås, oavsett vilka mål det är fråga om.

White (1965) sammanfattar detta i korthet som att upplevd kontroll delvis är en återspeglning av en individs övergripande känsla av självförtroende och upplevelse av det egna jaget. Han/hon kan uppleva sig som hoppfull, med en otvungen inställning till omvärlden. Eller så kan han/hon uppleva sig som ett förtvivlat offer vars liv kontrolleras av andra, och vars möjligheter att själv förändra sin situation är små. Rotter (1992) menar att kontroll-lokus har betydelse för den viktiga frågan om vilka tekniker för problemlösning en individ använder. På så sätt hör kontroll-lokus samman med sådant som planering, uthållighet, övning, analyserande av situationer, informationssökning och användande av ny information och kunskap i syfte att uppnå bestämda mål. Utifrån detta resonemang spelar alltså kontroll-lokus en central roll i hur människor fungerar i vardagliga situationer som är nya, ovissa eller föränderliga. Denna typ av situationer upplever företagsledare dagligen, föreliggande arbete handlar specifikt om upplevelsen av att driva ett mindre företag i landsbygdsmiljö.

Det finns ett antal olika psykologiska begrepp som hör samman med upplevd kontroll, t ex "learned helplessness" (Seligman 1975), "the perception of control of" (Langer 1983) och "self-efficacy" (Bandura 1977). Dessa begrepp är nära besläktade med kontroll-lokus trots att de skapats utifrån skiftande teoretiska utgångspunkter. En del forskare menar att den huvudsakliga skillnaden mellan dessa begrepp är att vissa av dem är baserade på resonemang kring motivation, medan andra är baserade på resonemang kring förväntan (Strickland 1989; Skinner 1995; Lefcourt 1991). Alla dessa koncept har emellertid det gemensamt att de försöker förklara varför människor i olika utsträckning tror sig kunna skapa positiva händelser och undvika negativa händelser.

Det finns en viss överlappning mellan attributionsteori och kontroll-lokus. Skillnaden är att attribution baseras på tidigare händelser, medan kontroll-lokus

avser förväntningar om kommande händelser. Det är också viktigt att betona att begrepp som kontroll-lokus inte ska ses som personlighetsdrag. De bör snarare ses som föreställningar som skapats hos en individ, och som kan förändras genom att individen får nya erfarenheter (Skinner 1995; Lefcourt 1982). Jag menar att detta har stor betydelse för beteenden inom organisationer, och i synnerhet för ledare för små företag, eftersom deras beteende kan utöva kraftig påverkan på deras företags kontakter med andra företag och övriga aktörer på marknaden.

Ledarbeteende och kontroll-lokus

Forskning visar att kontroll-lokus är ett viktigt begrepp för att förklara ledarbeteende (Spector 1982). Spector visade att det föreligger ett samband mellan kontroll-lokus och ledarskap och att ledarstilar skiftar beroende på om ledaren är internt eller externt orienterad, exempelvis tycks internt orienterade ledare vara mer målinriktade än externt orienterade. Howell och Avolio (1993) undersökte 78 företagsledare, och fann att kontroll-lokus hade samband såväl med "transformational style" som med affärsresultat. Ward (1993) studerade 88 ledare för mindre företag i Indien, Honduras, USA och Irland. Han kunde påvisa ett säkert samband mellan intern orientering beträffande kontroll-lokus och framgång i affärslivet. Boone, Brabander och Hellemans (1996, 2000) genomförde en studie av 39 ledare för mindre företag i Holland. De kom till slutsatsen att kontroll-lokus hade direkta effekter på mindre företags resultat, och att man utifrån en enskild företagsledares kontroll-lokus i hög grad kan förutse huruvida hans/hennes företag kommer att bli framgångsrikt. Chebat och Zuccaro (1992) undersökte sambandet mellan marknadschefers föreställningar om vad som ger goda eller dåliga affärsresultat, och deras uppfattningar om huruvida de själva kunde påverka affärsresultaten. De upptäckte ett direkt samband mellan marknadschefernas kontroll-lokus och deras föreställningar om orsaker till affärsmässiga framgångar.

Speciellt viktigt är att internt orienterade individer tenderar att tro att de kan utöva en viss kontroll över situationer och över omgivningen (Strickland 1989). De tror att de kan påverka eller kontrollera sin arbetsmiljö genom egna initiativ och genom oberoende agerande. När det gäller nätverksskapande är det rimligt att anta att internt orienterade individer kommer att försöka skaffa sig fler affärskontakter (nätverk mellan olika företag) och kontroll än externt orienterade individer, om de tror att sådana kontakter och sådan kontroll kan leda till positiva resultat. Internt orienterade individer försöker kontrollera både resultaten av sitt arbete och sin omgivning genom beteenden som baseras på egna initiativ. I de sammanhang som behandlas i detta arbete kan sådana beteenden till exempel innebära att företagsledaren söker affärskontakter som är potentiellt fruktbara, och sedan försöker skapa relationer som han/hon tror kan leda till positiva

resultat. Internt orienterade individer kan i sådana sammanhang vara mera benägna att analysera sina relationer och dra nytta av dem. Nyttaspekterna kan innebära att man lär sig nya sätt att minska produktionskostnader, att dela risktagande i nya affärsprojekt med en affärspartner eller att göra det möjligt för anställda att vidareutbilda sig. Om ansträngningarna leder till ekonomiska eller sociala vinster är det rimligt att internt orienterade ägare/företagsledare värdesätter nätverksrelationer högre än de som är externt orienterade.

Nätverksskapande

Det tycks inte finnas någon allmänt vedertagen svensk term för begreppet ”företagsnätverk inom näringslivet” (Svensson m fl 2001; Lind 2002). Som tidigare påpekats har dock studiet av nätverk och relationer mellan olika organisationer blivit ett stort forskningsområde, såväl i Sverige som i övriga världen. Denna forskning blir alltmer omfattande eftersom företagen – själva föremålen för forskningen – påminns om att skapandet och användandet av nätverk är ekonomiskt gynnsamt (Klint m fl 2003; Alvarez m fl 2001; Barringer m fl 2000; Ireland m fl 2002). I detta arbete görs följande definition av nätverk i näringslivet: Nätverk i näringslivet innebär samarbeten mellan olika företag, byggda på frivilliga initiativ. De kan vara formella eller informella, och de kan sträcka sig över kortare eller längre tidsperioder. Samarbetet kan innebära delande av, utbyte av och/eller gemensam utveckling av resurser med många olika mål och syften. Dessa samarbeten sker både vertikalt och horisontellt. Föreliggande arbete utgår ifrån Johannissonns teori om sociala nätverk (1987) där tonvikt läggs vid personliga relationer, vilket är viktigt då man studerar små och medelstora företag. I små och medelstora företag kräver ofta ett lyckat samarbete att ägare/företagsledare från två eller flera företag skapar sociala relationer som sedan utvecklas till ett nätverk. Strokman (2002) skriver: ”social networks are the cause of and the result of individual behaviour”. Det är emellertid viktigt att påpeka att människor inte bestämmer sig för att skapa nätverk, utan nätverksstrukturer är ofta resultatet av oavsiktligt handlande.

Vilket värde har då sociala nätverk, och vad får man ut av dem? Coleman (1990) använder begreppet socialt kapital, och menar att det ger människor tillgång till en mängd olika resurser som de kan använda för att uppnå sina mål. Mängden socialt kapital som används är beroende av mängden tillgängliga resurser, och av hur pass benägna människor är att göra resurser tillgängliga för andra. Det sociala kapitalets värde utgörs av de resurser som det sociala kapitalet kan ge (Flap 1999). Detta innebär att socialt kapital kan fungera som en produktiv resurs för att uppnå mål. Genom att använda sig av nätverksstrukturer kan man få möjlighet att skaffa ny kunskap och kontroll över potentiella möjligheter, som i slutändan kan leda till intäkter för företaget (Ebers 2002).

De forskningsrön som behandlats ovan stödjer den centrala tesen i föreliggande arbete, nämligen att det sociala nätverksskapandet och utnyttjandet av socialt kapital bland små och medelstora företag i hög grad påverkas av ägarnas/företagsledarnas kontroll-lokus-orientering. Det är rimligt att anta att starkt internt orienterade ägare/företagsledare tenderar att värdesätta nätverk högre, och vara mera benägna att strategiskt använda sig av nätverk för att utveckla sina verksamheter.

Strategiskt användande av nätverk

Tidigare forskning visar att nätverk kan göra det möjligt för företag att få tillgång till olika slags information, nya marknader, ny teknologi, ny kunskap och andra resurser (Gulati m fl 2000). Om man betraktar relationer och nätverk som en affärsstrategi kan det finnas många olika skäl för företag att delta. Sådana skäl kan exempelvis vara en vilja att minska sina produktionskostnader, skaffa sig ny kunskap och öka sina marknadsandelar (Kale m fl 2000). I föreliggande arbete har följande aspekter av nätverksskapande undersökts:

Nätverksaktiviteternas omfattning: Nätverksaktiviteternas omfattning bestäms av hur många, och vilka typer av nätverk ett företag är delaktigt i, såväl på lokal och regional nivå som på nationell och internationell nivå. Aktiviteternas mål är att skapa vinster genom externa kontakter i sociala nätverk. Powell och Smith (1994) menar att agerande som utförs i ekonomiskt, affärsmässigt syfte på detta sätt sker omärkligt i ett företags sociala nätverk. Denna uppfattning baseras på antagandet att tillägnet av ny information är av stor vikt för att minska eventuell osäkerhet i ett företags dagliga verksamhet, och ny information inhämtas ofta just genom sociala nätverk. Informationssökande anses vara en central faktor i en organisation (Granovetter 1985). Av detta kan man dra slutsatsen att ett genomtänkt och effektivt skapande av sociala nätverk är ett mycket verkningsfullt sätt för företag att få sina informationsbehov tillgodosedda. När företag skapar nätverk som till fullo svarar mot deras behov måste de alltså vara medvetna om vilka potentiella samarbetspartners som finns, och hur pass pålitliga dessa kan förmodas vara (Gulati 1999). För att skaffa denna kunskap måste ägare/företagsledare aktivt söka potentiella kontakter, vilket innebär att de måste avsätta tid och resurser till nätverksskapande. Det antas att ett framgångsrikt nätverksskapande som bidrar till goda affärsresultat gör att skapandet och upprätthållandet av nätverk kommer att ges högre prioritet. Så småningom, när ett företag insett vilken affärsmässig potential som finns i sociala nätverk, kommer nätverksskapandet som affärsstrategi att bli en integrerad del av företagets verksamhet.

Den mängd nätverksaktiviteter ett företag deltar i och den mängd tid och andra resurser som avsätts för att bygga och upprätthålla nätverk, är lika med utfallet av nätverksaktiviteter i denna studie. Avsikten är att mäta omfattningen att ett före-

tags övergripande nätverksaktiviteter. Utifrån detta har följande hypoteser formulerats:

Hypotes 1a: Det antal nätverk ett företag är delaktigt i står i relation till den grad i vilken ägarens/företagsledarens kontroll-lokus är internt orienterad. Detta innebär att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.

Hypotes 1b: Ju större omfattningen av ett företags nätverksaktivitet är, desto högre blir graden av intern orientering hos företagsledaren/ägaren.

Minskning av produktionskostnader: Det finns många belegg för att en huvudsaklig anledning för företag att delta i nätverk är att affärspartners kan hjälpa företag att minska produktionskostnader (Gulati m fl 2000; Lind 2002). För många små och medelstora företag är delandet av tillverkningsresurser en central del i affärsstrategin (Bidanda m fl 1993). Var i produktionen samarbetet kan variera beror på verksamhetens eller nätverkets natur (Lu 2000). Det övergripande målet som eftersträvas i nätverkssamarbete är att hitta sätt att minska produktionskostnader. För små och medelstora företag kan samarbete i syfte att minska kostnader vara av stor vikt då det gäller till exempel transporter, ny teknologi, utrustning och system för administration. Lind (2002) hävdar att det finns bevis för att nätverksskapande mellan små och medelstora företag i Sverige ofta baseras på en strävan att sänka produktionskostnader. Detta leder till följande hypotes:

Hypotes 2: Ju mera ett företag använder sig av nätverk för att sänka produktionskostnader, desto högre blir graden av intern orientering hos ägaren/företagsledaren.

Kunskapsinhämtande genom nätverk antas vara av stor betydelse, och det är en vanlig orsak till att delta (Kahanna m fl 1998; Svensson m fl 2000). Inom nyare forskning kring nätverk har man alltmer börjat fokusera på just kunskapsinhämtning (Kale m fl 2000). Det finns två skäl till att man i forskningen lägger allt större tonvikt vid detta. Dels strävar man efter en ökad förståelse av de många faktorer som interagerar och resulterar i en inlärningsprocess, och dels vill man ha ökad förståelse av hur viktigt inhämtande och ackumulation av kunskap är i organisationer.

I föreliggande arbete definieras kunskapsinhämtning som tillägnande av viktig information och sakkunskap från samarbetspartners i nätverk. I min definition ingår också att kunskapsinhämtandet ska överensstämja med Hubers (1996) definition att "an organization learns if any of its units acquires knowledge that it recognizes as potentially useful to the organization". Detta innebär att ett företag måste ha förmågan att internalisera ny kunskap som inhämtats från nätverkspartners, för att på så sätt fullborda inlärningsprocessen (Yoshino m fl 1995). Vad är då "viktig information" och "sakkunskap" som företag försöker tillägna sig genom samarbete med sina partners i nätverken? Kogut m fl (1992) definierar viktig information som kunskap som kan spridas vidare till andra, utan att de

principer som är nödvändiga för att tolka kunskapen går förlorade. De menar vidare att information utgörs av fakta, axiomatiska påståenden och symboler. Sakkunskap är enligt deras mening kunskap som gör det möjligt för ett företag att utföra en uppgift på ett effektivt och korrekt sätt. Sakkunskapen uppfyller alla krav som måste uppfyllas för att man ska kunna producera de varor och tjänster som ett företag saluför, eller som används inom organisationen.

I Sverige finns det ett växande intresse för inlärningsprocesser inom nätverk. Forskning visar att små och medelstora företag kan dra förhållandevis stor nytta av kunskapsinhämtning och utveckling genom nätverk (Svensson m fl 2001). Det tycks i Sverige finnas ett behov av att sprida kunskap om den potential som finns i nätverkssamarbeten, och det tycks som om nätverkssamarbeten behöver utnyttjas mera effektivt. På så sätt skulle fler små och medelstora företag ytterligare kunna förstärka och utveckla sin verksamhet.

I föreliggande studie antagits att de företag som ingår hade möjlighet att tillägna sig kunskap från befintliga nätverk. Om detta antagande är korrekt innebär det att företagen tillägnade sig teknisk och administrativ kunskap av betydelse för såväl den dagliga verksamheten som för framtida utveckling. Detta leder till att den vikt som ägarna/företagsledarna lade vid nätverksdeltagande, som ett verktyg för kunskapsinhämtning är relaterat till deras kontroll-lokus. Detta leder till följande hypotes:

Hypotes 3: Ju mera ett företag använder sig av nätverk för att inhämta kunskap, desto högre blir graden av intern orientering hos ägaren/företagsledaren.

Nätverks strategiska betydelse: Det är allmänt vedertaget att små och medelstora företag som skapar och deltar i nätverk får utbyte av detta, och att utbytet innebär sådant som annars skulle ha varit svårt och dyrt att skaffa. Utbytet kan innebära allt från samordning av aktiviteter till att dela och fördela kunskap och/eller resurser (Scott 2003). Granovetter (1994) hävdade följande:

firms do not conduct business as isolated units, but rather form cooperative relations with other firms, with legal and social boundaries of variable clarity around such relations. In no case do we observe an economy made of atomized firms doing business at arms length with other firms across a market boundary.

För små och medelstora företag ger nätverk en möjlighet att konkurrera framgångsrikt med större organisationer (Scott 2003). Deltagande i nätverk kan för dessa företag också innebära att man generellt sett förstärker och utvecklar viljan att delta i konkurrensen (Klint m fl 2003; Wasaensia 2001). Förmodligen har de företag som ingått i studien deltagit i nätverk för att på så sätt förbättra sin affärsstrategi avseende såväl finansiella aspekter som produktion och marknadsföring, samt som en övergripande förstärkning av den egna verksamheten. Svensson m fl (2000) uppmärksammade det faktum att nätverk hade en strategisk betydelse för den snabba industriella utvecklingen i både Italien och södra Sverige. Detta gav

ytterligare stöd för uppfattningen att nätverk har en viktig strategisk betydelse inom affärsutveckling.

Uppskattningar av nätverks strategiska betydelse kan variera beroende på om bedömningarna baseras på fakta eller – som i föreliggande arbete – på mera subjektiva kriterier. Ägarens/företagsledarens uppskattning av värdet av nätverk avspeglas emellertid i omfattningen av och kvaliteten hos ett företags nätverksaktiviteter, och eventuellt avspeglas hans/hennes inställning också i företagets finansiella status.

Hypotes 4: Ju mer internt orienterad en ägare/företagsledare är, i desto högre grad bedömer han nätverk som affärsstrategiskt viktigt.

Data och metoder

Urval

Ett frågeformulär skickades till ägare/ledare för 160 små och medelstora företag i ett mindre industriområde i Östersund (Odenskog företagsstaden). De företag som inte svarade inom en vecka erhöll ytterligare ett exemplar av formuläret. Totalt svarade 66 företag, vilket ger en svars frekvens på 41 procent. De företag som svarade delades in i fyra olika industribranscher. Antalet anställda på företagen varierade mellan tre och 50 (företag med färre än tre eller mer än 50 anställda uteslöts ur undersökningen). Även om många av de ägare/ledare som fick frågeformuläret inte var motiverade att svara, är bedömning att de data som inhämtats ändå är till nytta för denna undersöknings syfte.

Frågeformulär

Samtliga frågeformulär som använts i arbetet för att mäta nätverksaktiviteter har helt eller delvis utvecklats av författaren (se appendix). Utvecklingen av frågeformulären började med en genomgång av relevant litteratur och följdes med fältarbete (samtal med två ägare/ledare) som utfördes av författaren. Målsättningen med dessa aktiviteter var att få fördjupad kunskap om nätverksskapandet och dess användningsområden, samt att skapa mätmetoder som skulle kunna vara användbara i detta arbete. Reliabiliteten av frågeformulären har testats med Cronbach-alfakoefficienter och visar koefficienter som varierar mellan .72 och .94. Dessa värden kan anses ligga på en medelgod till och hög nivå, eftersom de överstiger de nivåer som rekommenderas av Nunnally (1978).

Antal nätverk och typer av nätverk

I denna studie är idén att företagsnätverk inom näringslivet kan delas in i kategorierna formella och informella. Som formella nätverk definieras sådana nätverk som baseras på medlemskap. Några exempel på sådana nätverk är kooperativ, branschorganisationer och olika slags fackföreningar. Nätverk som baseras

på sociala relationer, och där medlemskap inte är ett krav för att få delta, definieras som informella nätverk. I föreliggande undersökning ombads undersökningspersonerna specificera om de var delaktiga i formella eller informella nätverk genom att svara ja eller nej.

Nätverksaktiviteternas omfattning

I detta arbete är antagandet att både antalet nätverk och de typer av nätverk ett företag deltar i ger en bild av den totala omfattningen av företagsnätverksaktiviteter, såväl lokalt och regionalt som nationellt och internationellt. Denna argumentation bygger på antagandet att nätverksaktiviteternas omfattning står i relation till följande faktorer: graden och bredden av nätverksaktiviteter ett företag deltar i, den tid som avsätts till att skapa och upprätthålla nätverk, och det antal projekt ett företag har startat med hjälp av nätverkspartners. Frågeformuläret som användes för att mäta nätverksaktivitet består av nio frågor. Formuläret ger resultat mellan 9 och 45 poäng. Ett lågt värde indikerar låg nätverksaktivitet, medan ett högt värde indikerar hög nätverksaktivitet. Avsikten med detta formulär är att uppskatta ett företags övergripande nätverksaktivitet, och inte att mäta någon speciell typ av nätverksskapande.

Minskning av produktionskostnader

Ett formulär utarbetades med sex frågor för att mäta reducering av företagets produktionskostnader. Det gav resultat mellan 6 och 30 poäng. Ett lågt resultat indikerar att företaget i fråga bedriver lite aktivitet i syfte att minska produktionskostnader, medan ett högt resultat indikerar mycket aktivitet i detta avseende. Målsättningen var att uppskatta ett företags övergripande aktivitetsnivå vad gäller minskning av produktionskostnader.

Kunskapsinhämtning

Ett formulär med åtta frågor utarbetades för att mäta inläring. Fyra av uppgifterna är baserade på ett test som utvecklats av Inkpen (1992) och Tsang (2002). För det föreliggande arbetet lades ytterligare fyra frågor till. Ett högt resultat indikerar en hög nivå av kunskapsinhämtning, medan ett lågt resultat indikerar en låg nivå. Målsättningen var att mäta i vilken utsträckning ägare/företagsledare upplevde att deras företag använder sig av nätverk för att lära sig ny affärsteknik och nya affärsstrategier.

Nätverks strategiska betydelse

Vid mätningen av nätverks strategiska betydelse användes ett formulär med fem frågor. Låga poängsummor indikerar att ägaren/företagsledaren värderar nät-

verksdeltagandets strategiska betydelse lågt. Höga poängsummor indikerar att ägaren/företagsledaren tillmäter nätverksdeltagande hög strategisk betydelse.

Kontroll-lokus

Kontroll-lokus mättes med en förenklad version av Rotter-skalan (1966). Denna version utvecklades av Andersson (1976), och är huvudsakligen avsedd att användas i det svenska arbetslivet. Minimum på testet är åtta poäng och maximum 40 poäng. Lägre poäng indikerar att undersökningsspersonen har extern kontroll-lokus-orientering, medan högre poäng indikerar intern orientering. I denna undersökning har individer som fått resultat på 30 poäng (medelvärde i stickproven) eller lägre klassificerats som externt orienterade, medan individer som fått resultat på 31 poäng eller högre klassificerats som internt orienterade. Reliabiliteten av den kontroll-lokus skalan har testats med Cronbach-alfakoefficienter som ger ett resultat av .85.

Statistiska analyser

Samtliga statistiska beräkningar utfördes i statistikprogrammet SPSS version 11.5 för Windows.

Samtliga statistiska analyserade nätverksvariabler och kontroll-lokus variabeln har utgjorts av index, som baserats på sammanslagningar av data från flera enskilda frågor (se appendix). Vid analyserna har samtliga index behandlats som kontinuerliga variabler. Detta är i linje med de tillvägagångssätt som rekommenderas av Nunnally (1978).

Med hjälp av Chi-kvadrat-testet testades för skillnader avseende deltagande i företagsnätverk (frekvenser i deltagande har använts). För att testa medelvärdeskillnader i nätverksaktiviteternas omfattning samt nätverksaktiviteternas syften användas t-test. Med hjälp av produkt-moment korrelation testades korrelation mellan kontroll-lokus, bakgrundsvariabler, och fyra nätverksvariabler som använts i denna studie.

Resultat

Beskrivande statistik över bakgrundsvariabler av ägaren/företagsledaren presenteras i tabell 1.

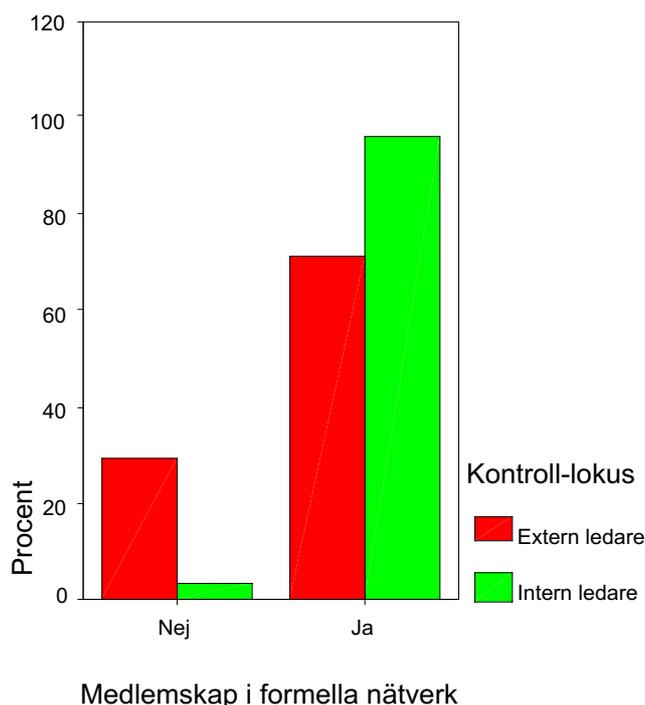
Två variabler finns ej med i tabell 1, nämligen kön och utbildningsnivå. Vad beträffar kön deltog fyra kvinnor och 57 män (nio personer som ej uppgett sitt kön i undersökningen). När det gäller utbildning ombads undersökningsspersonerna ange den högsta utbildning de genomgått. Sex personer uppgav grundskola, 38 gymnasium, och 18 universitet (fyra personer uppgav ej sin utbildningsnivå).

Tabell 1. Beskrivande statistik.

Variabel	N	M	S	Variationsvidd
Kontroll-lokus	66	30	5,11	15-40
Ålder	66	49	0,949	37-64
Antal år som ledare	66	12	8,79	1-30
Antal yrkesverksamma år	66	36	41,15	14-30
Antal anställda	66	14	14,57	3-50

Undersökningens huvudresultat visas nedan. Det bör emellertid påpekas att även analyser utifrån variablerna antal yrkesverksamma år, antal år som ägare/företagsledare och bransch utförts. Dessa analyser gav dock *inga* signifikanta resultat, och har därför inte inkluderats bland de resultat som redovisas här.

Figurerna 1 och 2 visar frekvenser för deltagande i formella och informella nätverk. Chi-kvadrat-testet användes för att se om signifikanta skillnader beträffande deltagande företag existerade.

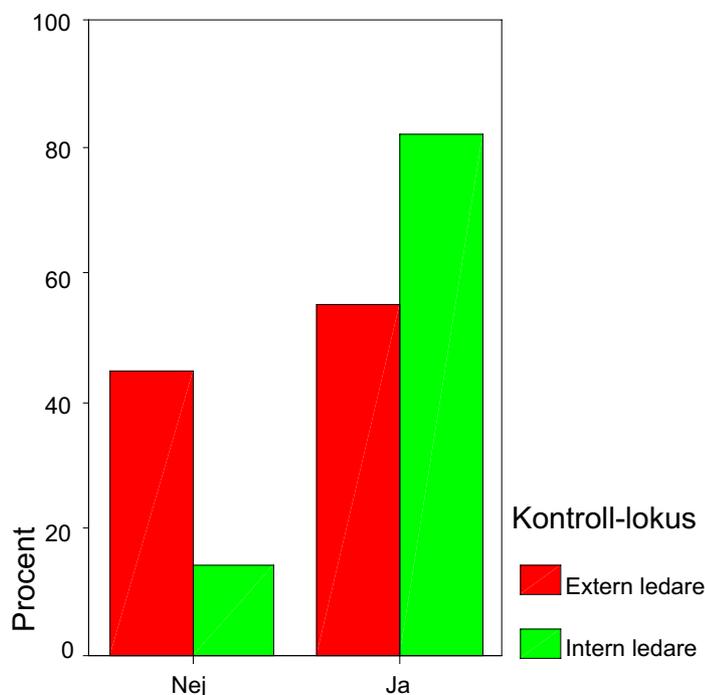


Figur 1. Medlemskap i formella nätverk med kontroll-lokus som oberoende variabel.

Signifikant skillnad mellan extern och intern ägare/företagsledare * $p < 0,05$, $n=66$. Extern = nej 6; ja 32. Intern nej =0; ja = 28.

Figurer 1 visar hur kontroll-lokus orienteringen hos ägare/företagsledare påverkar deltagande i formella nätverk. Det finns en signifikant skillnad mellan

ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. De internt orienterade ägarna/företagsledarna deltar i större utsträckning i formella nätverk. Resultatet bekräftar hypotes 1a, med antagandet att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.



Medlemskap i informella nätverk

Figur 2. Medlemskap i informella nätverk med kontroll-lokus som oberoende variabel. Signifikant skillnad mellan extern och intern ägare/företagsledare $***p < 0,001$, $n=65$. Extern = nej 18; ja 20. Intern nej =4; ja = 23.

Figurer 2 visar hur kontroll-lokus orienteringen hos ägare/företagsledare påverkar deltagande informella nätverk. Det finns en signifikant skillnad mellan ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. De internt orienterade ägarna/företagsledarna deltar i mycket större utsträckning i informella nätverk än externa ägare/företagsledare. Resultatet bekräftar hypotes 1a, med antagandet att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.

Upplevd användning av nätverk och upplevd betydelse av deltagande i nätverk

Tabell 2 visar skillnaderna mellan de olika grupperna av ägare/företagsledare avseende nätverksaktivitet. Ett t-test användes för att prova skillnaden mellan grupperna av ägare/företagsledare.

Tabell 2. Skillnader avseende nätverksaktiviteternas omfattning och med intern respektive extern kontroll-lokus.

	Ägaren/företagsledaren med intern kontroll-lokus		Ägaren/företagsledaren med extern kontroll-lokus	
	M	S	M	S
Nätverksaktiviteter				
Omfattning	2,98***	,574	2,56***	,583
Minskning av				
Produktionskostnader	3,00	1,16	2,68	1,03
Kunskapsinhämtning	3,12*	,894	2,59*	,697
Nätverks strategiska				
Betydelse	3,53*	1,419	2,89*	,995

* p< 0,05 *** p< 0,001

Tabell 2 visar skillnader i nätverksanvändning mellan ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. Fyra signifikanta resultat visar att nätverksanvändandet skiljer sig mellan de båda grupperna. Internt orienterade ägare/företagsledare har större generell nätverksaktivitet, de använder i större utsträckning nätverk för att skaffa ny kunskap, och de värdesätter i högre grad nätverkens strategiska betydelse. Detta kan tolkas som ett stöd för hypoteserna 1b – 4.

Tabell 3: Korrelationer mellan kontroll-lokus, bakgrundsvariabler och 4 nätverksvariabler

	1	2	3	4	5	6	7
1. Kontroll-lokus	1.00						
2. Ålder	,289*	1.00					
3. Utbildningsnivå	,070	,110	1.00				
4. Kunskapsinhämtning	,438**	,100	-,072	1.00			
5. produktionskostnader	,290*	-,099	-,065	,642**	1.00		
6. Nätverksaktiviteter	,367**	,108	-,117	,606**	,498**	1.00	
7. Strategisk betydelse	,273*	,141	-,078	,509**	,297	,409**	1.00

* p< 0,05 ** p< 0,01

Tabell 3 visar korrelationer mellan några av de aspekter som undersökts i detta arbete. Det föreligger signifikanta korrelationer mellan kontroll-lokus och fem av de sex undersökta variablerna i tabellen. Detta stödjer studiens övergripande hypotes, nämligen att det finns ett samband mellan ägares/företagsledares kontroll-lokus-orientering och deras utnyttjande av nätverk. Den tydligaste korrelationen i tabellen är den mellan kontroll-lokus och kunskapsinhämtande, vilket innebär att internt orienterade ägare/företagsledare i högre grad uppgivit att de använder nätverk för att skaffa ny kunskap än de med extern orientering.

Tabell 3 visar även att det finns signifikanta korrelationer mellan de fyra undersökta nätverksvariablerna. En hög grad av korrelation föreligger mellan övergripande nätverksaktivitet och kunskapsinhämtande, vilket kan tolkas som att kunskapsinhämtning är en central del i nätverksaktiviteten. Detta understryker hur viktig just denna aspekt är för den övergripande omfattningen av nätverksaktiviteter hos ett företag.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur kontroll-lokus påverkar hur ledare för små och medelstora företag uppfattar sitt användande av nätverk. Syftet var också att undersöka hur kontroll-lokus påverkar dessa företagsledares uppfattningar om vilket värde nätverksdeltagande har för deras företag. Resultaten indikerar att internt orienterade företagsledare tycks vara mera aktiva än externt orienterade vad beträffar nätverksskapande och deltagande i nätverk. Resultaten indikerar vidare att de internt orienterade företagsledarna värderar de positiva effekterna av nätverksdeltagande högre än de externt orienterade. Dessa resultat stödjer den övergripande tankegång som varit utgångspunkt för detta arbete, dvs att internt orienterade ägare/företagsledare är mera benägna att betrakta nätverksskapande som ett verktyg med vilket de kan påverka sin arbetsmiljö och sina affärsmässiga möjligheter.

Fler internt orienterade företagsledare uppgav sig vara delaktiga i fler nätverk än externt orienterade företagsledare. Detta kan tolkas som att internt orienterade företagsledare i högre grad förstår och uppskattar den affärsmässiga potential som finns i nätverk. Denna tolkning får också stöd av det faktum att internt orienterade företagsledare deltar i informella nätverk i väsentligt högre grad än externt orienterade företagsledare. Deltagande i informella nätverk kan antas kräva betydligt mer tid och ansträngning än deltagande i formella nätverk. Enligt Lind (2002) kräver till exempel deltagande i informella nätverk att man i större utsträckning deltar i någon form av social interaktion. Lind menar vidare att informella nätverk ofta präglas av komplexa oskrivna regler och strukturer. Tabell 2 visar att internt orienterade försökspersoner var mera aktiva eller fäste större betydelse vid de fyra redovisade variablerna. De samband som redovisas i tabell 3 mellan kontroll-lokus och studerade nätverksvariabler ger ytterligare stöd åt resonemanget, eftersom den oberoende variabeln, kontroll-lokus, korrelerar med de fyra beroende variablerna.

I den teori om sociala nätverk som tidigare hänvisats till läggs tonvikt vid personliga relationer när man skapar och upprätthåller nätverk (Johannisson 1987; Lind 2002; Strokman 2002). Den forskning som gjorts indikerar att de mest väsentliga och avgörande skillnaderna mellan internt och externt orienterade individer gäller skapandet av personliga relationer och förståelsen av de potentiella vinster som finns i nätverkssamarbeten. I klartext innebär detta att det

aktiva sökandet efter kontakter kan innebära potentiella affärsmöjligheter för ett företag.

Ett sådant ledarbeteende kan jämföras med den ledarstil som präglas av entreprenörsanda (se t ex Covin m fl 1988). Entreprenören är innovativ och strävar efter vinst och tillväxt. Han/hon försöker hitta sådana möjligheter i sin omgivning. I det här fallet är omgivningen lika med nätverksamarbetena. Det finns en mängd forskning som visar på starka samband mellan intern kontroll-lokusorientering och entreprenörsanda (se Hansemar 2003; Ward 1993; Shapero 1975). Detta kan tolkas så att internt orienterade individer tycks ha en större perceptuell beredskap, och forskare menar att denna beredskap gör att de upptäcker och förstår de möjligheter som finns (Gilad 1982). Forskning visar också att internt orienterade individer i högre grad söker relevant information, samt att de lär sig mer av feedback och tidiga erfarenheter än externt orienterade individer (Boone m fl 1998). I sin sammanfattning av beteendeskilnader mellan internt och externt orienterade individer beskrev Phares (1976) skillnader vad gällde informationssökande och inläring. Han noterade också att internt orienterade individer tycks lägga större vikt vid att tillägna sig information än vid de sociala krav som ställs i de situationer där de deltar. Vidare menade han att internt orienterade individer i högre grad försöker kontrollera sin omgivning. Om man överför dessa iakttagelser till de sammanhang som behandlas i föreliggande studie kan man anta att internt orienterade ägare/företagsledare är mera observanta på de miljöer där de verkar, såväl i socialt som i affärsmässigt hänseende. Man kan anta att de i högre grad analyserar och drar nytta av de möjligheter nätverksdeltagande kan erbjuda, och att de i och med detta också värderar nätverk högre än externt orienterade ägare/företagsledare. Forskning indikerar att det är av ekonomisk betydelse för små och medelstora företag att delta i och använda sig av nätverk (Klint & Sjöberg 2003, Wasaensia 2001). Av detta kan antas att företag som leds av internt orienterade företagsledare är mera framgångsrika, eftersom de är mera aktiva i nätverk och att de i högre grad drar nytta av de möjligheter som finns.

Annan forskning visar att deltagande i informella nätverk i högre grad än deltagande i formella nätverk påverkar de fyra beroende variabler som undersökts. Denna intressanta iakttagelse kan tolkas som ett stöd för den tankegång som framförts av Johansson (1987), Lind (2002) och Strokman (2002), nämligen att informella möten och kontakter är själva utgångspunkten för näringslivsnätverk. Det är i sådana kontakter de flesta affärsmöjligheter skapas, och det är i sådana kontakter man kan tillägna sig viktig information och ny kunskap. Resultaten i detta arbete tyder på att informella nätverk spelar en mindre viktig roll när det gäller de positiva konsekvenser nätverksdeltagande kan ge. Det är viktigt att lägga märke till att internt orienterade ägare/företagsledare deltar i informella nätverk i mycket högre grad än externt orienterade. Detta understryker ytterligare en gång betydelsen av en intern kontroll-lokusorientering.

Slutsatser

De resultat jag kommit fram till i föreliggande studie indikerar att kontroll-lokus-orienteringen hos ägare/företagsledare för små och medelstora företag påverkar både deras deltagande i och deras användande av näringslivsnätverk. Resultaten indikerar också att deltagande i informella nätverk är viktigt för att man ska kunna tillgodogöra sig de positiva möjligheter nätverk har att erbjuda. Ur ett mikroperspektiv belyser dessa resultat betydelsen av ledarbeteende när det gäller företagets deltagande i och användande av nätverk. Slutsatsen är att företagsledarens kontroll-lokus-orientering har en väsentlig betydelse för en affärstrategi som anses vara viktig i det nutida affärlivet. Denna slutsats är ny och kan vara av betydelse. Om fler ägare/företagsledare tillägnar sig en intern kontroll-lokus-orientering kommer deras verksamheter sannolikt att nå bättre resultat. Förmodligen behövs vidare forskning ur ett mikroperspektiv för att man till fullo ska kunna förstå komplexiteten i användandet av näringslivsnätverk.

Referenser

- Andersson G (1976) *Internal-External Locus of Control: Some methodological notes on the research and a factor analysis of a revised I-E scale*. Reports from the Department of applied Psychology, Gothenburg, 9, 1.
- Bandura A (1997a) *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barringer BR & Harrison JS (2000) "Walking a Tightrope: Creating value Through Interorganizational Relationships" *Journal of Management*, vol. 26, nr 3.
- Blau G (1993) "Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol 66 nr 2,
- Bidanda B (1993) "Human issues in technology implementation – part 2" *Industrial Management*; Sep/Oct 95, vol 37, nr 5.
- Boone C van Olffen W & van Witteloostuijn (1998) "Psychological team make-up as a determinant of economic firm performance. An experimental study" *Journal of Economic psychology*, vol 19, nr 1, February.
- Boone C & Brabander B (1996) "CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test" *Journal of Management Studies*, 33 nr 5.
- Boone C & Brabander B (2000) "Research notes: CEO Locus of control and small Firms Performance" *Journal of Management Studies*, 21/3.
- Cassidy S (2000) *Learning style Academic belief Systems, Self-report Student proficiency and Academic Achievement in Higher Education*.
- Chebat JC & Zuccaro C (1992) "Locus of Control as a moderator variable for the attribution and learning processes of marketing" *Journal of Social Psychology*, vol 132, nr 5.

- Coleman J (1990) *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Covin JG & Slevin JR (1988) "The Influence of Organization Structure On The Utility of an Entrepreneurial Top Management Style" *Journal of Management Studies*; May 88, vol 25, nr 3.
- Dollinger S J (2000) "Locus of Control and Incidental Learning: An application to College Student Success" *College Student Journal*, vol 34, nr 4.
- Ebers M (2001) "Interorganizational Relationships and Networks" i *International Encyclopaedia of Social & Behavioural Sciences*.
- Flap HD (1999) "Creation and returns of Social capital. A new research program" *La Revue Torqueville*. 20:1-22.
- Granovetter M (1985) "Economic action and social structure: A theory of embeddedness" *American Journal of Sociology*, 91, s 481-510.
- Gilad B (1982) "On encouraging entrepreneurship: An Interdisciplinary Analysis" *Journal of Behavioral Economics*, vol 11, nr 1.
- Gillespie J & Gulati R (2001) "Alliances and Joint ventures: Organizational" *International Encyclopaedia of Social & Behavioural Sciences*. Elsevier Science, London.
- Gulati R (1999) "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation" *Strategic Management Journal*, 20(5).
- Gulati R, Nohria N & Zaheer S (2000) "Learning and protection of Proprietary Assets in strategic alliances: building Relational capital" *Strategic management Journal* 21.
- Gustavsen B & Hofmaier B (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi* SNS Förlag Stockholm.
- Hansemark OC (2003) "Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study" *Journal of Economic Psychology*, Jun 2003, vol 24, nr 3.
- Howell JM & Avolio B J (1993) "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance" *Journal of Applied Psychology*, Dec 93, vol 78, nr 6.
- Huber GP (1996) "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures" i Cohen M D & Sproull L S (red) *Organizational Learning*. Sage Publications London.
- Inkpen A & Beamish PW (1992) "Knowledge bargaining and the Instability of International Joint Ventures" *Academy of management Review*, vol 22, nr 1.
- Johannisson B (1987) "Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks" *International Studies of Management & Organization*, Spring 87, vol 17, nr 1.
- Khanna TR, Gulati R & Nohria N (1998) "The dynamics of learning allainces: Competition, cooperation, and relative scope" *Strategic Management Journal* 19(3).

- Kale R, Singh H & Perlmutter H (2000) "Learning and protection of Proprietary Assets in strategic alliances: building Relational capital" *Strategic management Journal* 21.
- Klint MB & Sjöberg U (2003) "Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, vol 33, nr 5.
- Kogut B & Zander U (1996) "What firms do? Coordination, identity, and learning" *Organization Science*.
- Langer E J (1983) *The Psychology of Control*. Sage Publications London.
- Lefcourt H M (1991) "Locus of control" i Robinson P, Shaver & Wrightman L (red) *Measures of Personality and social Psychological Attitudes*. Vol 1, San Diego: Academic Press.
- Lind M (2002) *Det svårgripbara nätverket – en sociologisk studie av företagare i nätverk*. Universitetsbiblioteket.
- Mueller SL & Thomas AS (2001) "Culture and Entrepreneurial Potential: A nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness" *Journal of Business Venturing*, Jan 2001, vol 16, nr 1.
- Nunnally JC & Bernstein IH (1994) *3 ed Psychometric Theory*. McGraw- Hill.
- Peterson C & Strunkard A J (1992) "Cognates of personal control: Locus of control, self efficacy, and explanatory style" *Applied and preventive psychology*, Spring, vol 1 (2).
- Phares E (1976) *Locus of Control in personality*. Morristown, New Jersey: General Learning Press.
- Powell WW & Smith-Doerr L (1994) *Networks and Economic Life*. in *The Handbook of economic Sociology*, edited by Neil Smelser and Richard Swedberg, Princeton University Press.
- Rotter JB (1954) *Social learning and clinical psychology*. Engle Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Rotter JB (1966) "Generalized Expectancies for Internal versus External control of locus of reinforcement" *Psychology Monographs*, 80 (Whole no 609).
- Rotter JB (1992) "Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and Explanatory style: Comment" *Applied and preventive psychology*, Spring, vol 1 (2).
- Scott WR (2003) *Organizations – rational, natural and Open systems*. Prentice Hall.
- Seligman MEP (1975) *Helplessness: On Development, Depression and Death*. Freeman, San Francisco, CA.
- Shapiro A (1975) "The displaced, uncomfortable entrepreneur" *Psychology Today* 9, 6.
- Skinner E A (1995) *Perceived control, motivation, coping*. Sage Publications, London.
- Spector PE (1982) "Behavior in organizations as a function of Employee's Locus of Control" *Psychological Bulletin*, vol 91, nr 3, s 482-497.
- Spector PE (1986) "Perceived control by Employees: A Meta- Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work" *Human Relations*, November.

- Strickland BR (1989) "Internal-external control expectancies: from contingency to creativity" *American Psychologist*, 44.
- Strokman FN (2001) "Network: Social" i *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Science, London.
- Svensson L, Jakobsson E & Åberg C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*. Arbetsbok Stockholm: Santérus.
- Tsang EK (2002) "Acquiring Knowledge By Foreign partners From International Joint ventures In a Transition Economy: Learning By doing and learning Myopia" *Strategic Management Journal*, 23.
- Ward E A (1993) "Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers" *Journal of small Business management*, vol 31.
- Varamäki E A (2001) *Essays on multilateral cooperation between SMEs*. Universitas Wasaensis Vaasa.
- White RW (1965) "The experience of efficacy in schizophrenia" *Psychiatry* 28.
- Yoshino U S & Rangan MY (1995) "Foruging Alliances: A Guide to Top Management" *Columbia Journal of World Business*, 00225428, Fall 96, vol 31, nr 3.

Appendix A

Frågeformulär:

Följande är en sammanfattning av frågeformulären som används i studien.

För mätning av *nätverksaktiviteternas omfattning* användes nio frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden () Ganska mycket () Till en del () Ganska lite () Nej inte alls ()

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter under den senaste 12 månaderna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Ditt företag samverkar/deltar i nätverk med företag i hela länet

Ja hela tiden () Ganska mycket () Till en del () Ganska lite () Nej inte alls ()

Hur bedömer Du företagets grad av nätverksaktiviteter under de senaste 12 månaderna

Mycket hög grad () Hög grad () Låg grad () Mycket låg grad () Ingen alls ()

Hur mycket tid avsätter Du under en månad för att samverka/delta i det eller de nätverk Ditt företag tillhör.

Allt tid som behövs () Mycket tid () Lite tid () Mycket lite tid () Ingen tid alls ()

För mätning av *minskning av produktionskostnader* användes sex frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden () Ganska mycket () Till en del () Ganska lite () Nej inte alls ()

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte att minska produktionskostnader under den senaste 12 månaderna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Hur vanligt bedömer du att, företagets samarbete under de senaste tolv månaderna har förekommit för att;

- minska produktionskostnaderna

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

- öka möjligheten att ta hem ett nytt anbud eller ny order

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

- köpa in komponenter/råvaror

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

För mätning av *kunskapsinhämtning* användes 8 frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden () Ganska mycket () Till en del () Ganska lite () Nej inte alls ()

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte av inläring under den senaste 12 månader. Exempel av de frågor som användes är följande:

Genom samverkan/nätverk för vi i företaget

Lära mer om specifika kunskaper (ex tekniska, administrativa, IT) som innehas av en eller flera av samarbetspartners.

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

Lära om eller bli bättre på att hantera verksamhet på andra marknader eller med nya produkter

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

Lära mer om att göra affärer i allmänhet

Mycket vanligt () Ganska vanligt () Ganska ovanligt () Mycket ovanligt () Inte alls ()

Vid mätningen av *nätverks strategiska betydelse* användes fem frågor med 5 svar alternativ

Ja hela tiden () Ganska mycket () Till en del () Ganska lite () Nej inte alls (.....)

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte av inläring under den senaste 12 månader. Exempel av de frågor som användes är följande:

Samverkans/nätverkskontakternas betydelse intar en viktig strategisk position för ert företags konkurrenskraft i förhållande till ert företags konkurrenter.

Mycket stor betydelse () stor betydelse () Lite betydelse () Mycket Lite betydelse ()
Ingen betydelse ()

Marknadspotentialen för produkter/tjänster som produceras genom samverkans /nätverkskontakter är av.

Mycket stor betydelse () stor betydelse () Lite betydelse () Mycket Lite betydelse ()
() Ingen betydelse (.....)

Vid mätningen av *Kontroll-lokus* används 8 frågor med 5 svarsalternativ.

Ägare/företagsledare instrueras att ta ställning till de 8 frågorna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Nedan följer en rad påståenden om hur du, som företagsledare förhåller dig i olika frågor. *Ta ställning till följande påståenden :*

Jag tror att positiva saker som händer mig först och främst beror på vad jag själv har gjort och det sätt som jag hanterar olika situationer. Tur eller otur har inget med det att göra.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
()	()	()	()	()

Jag känner det ofta så att jag inte kan påverka hur mitt liv utvecklas.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
()	()	()	()	()

Handlingsnätverk för lokal utveckling

– en studie av konkurrens och samarbete inom hotellgruppen
i Östersund

Yvonne von Friedrichs Grängsjö

Inledning

I studiet av lokala utvecklingsprocesser har intresset, sedan början av 1990-talet, alltmer kommit att riktats mot betydelsen av geografiska platsers särarter och dess sociala kapital (se t ex Wigren 2003; Johannisson m fl 2002; Gordon & McCann 2000; Grabher 1994; Putnam 1993). Detta kapitel handlar om ett geografiskt samlokaliserat nätverk inom turistnäringen och dess påverkan på utvecklingen av ett lokalsamhälle.

Nätverk som fenomen har kommit att vidga perspektivet på organisering för utveckling inom till exempel industriella system (Lind 2002). Det finns relativt många studier där samarbete mellan företag i olika konstellationer har varit i fokus. Dock innehåller sådana studier huvudsakligen exempel på vertikala nätverk och samarbeten mellan köpare och säljare i olika led. Rivalitet och konkurrens i lokal kontext har inte diskuterats i samma utsträckning, menar till exempel Pettersson och Saarinen (2004). Vi kan se denna problematik även när vi för över frågan i kontexten av en turistdestination. I denna är det företag och andra organisationer som var för sig eller tillsammans med olika aktörer producerar ett upplevt värde för turisten. Samtidigt som företag ingår i olika vertikala och horisontella nätverk driver de sina verksamheter på en spatialt fixerad plats, destinationen, och ingår i dess lokala sociala system (Urry 1990). Begrepp som närhet och tillit mellan individer kommer därför att lyftas fram (Putnam 1993). Betydelsen av samarbete mellan samlokaliserade företag för ökad konkurrenskraft har tidigare blivit uppmärksammat i flera studier. Även konkurrens och rivalitet har lyfts fram som möjlig förklaring till framgångsrik lokal utveckling (Boari m fl 2003). Samverkan och konkurrens har dock oftast belysts ur perspektivet att produkten går att exportera från produktionsarenan. Det är svårare att finna empiriska studier och utvecklade teorier om samlokaliserade konkurrenters samverkan för lokal utveckling när kunderna måste importeras till produktionsarenan (von Friedrichs Grängsjö 2001).

Ur kundens perspektiv är turistupplevelser en multielement produkt som består av olika komponenter (Villads Troye & Øgaard 1999). Det är sällan som en enda aktör har kontroll över alla komponenter eller över det som turisten uppfattar som turistprodukten dvs. helheten. Produkten är ur turistens perspektiv en känsla, en upplevelse vilket gör att samproduktion oftast är nödvändig. Aktörerna

är således beroende av varandra (Middleton 1994). Turismproduktens karaktär innebär att värdet för kunden uppstår först när densamma kommit till och vistas på destinationen. Turisterna måste göra entré innan produktionen av turism kan starta. Företagen går på tomgång utan turistens medverkan (Grängsjö 1998). Utveckling och marknadsföring av turistdestinationer har allt oftare kommit att handla om samarbete mellan olika parter. Nätverk av relationer ses som medel för att stärka gemensam konkurrenskraft (Weaver & Oppermann 2000; Buhalis & Cooper 1998). Den konkurrens som kan upplevas av aktörer inom samma produktionsled på destinationen (t ex mellan hotell, restauranger eller aktivitetsföretag) och dess eventuella påverkan på lokal utveckling är ett mer sällan uppmärksammat problem.

Utifrån ovanstående diskussion utvecklas i detta kapitel ett resonemang kring frågor som: 1) under vilka förutsättningar kan lokala konkurrenter organisera för funktionell handling, när syftet är att utveckla det egna företaget och samtidigt stärka en gemensam konkurrenskraft? 2) i vilken grad är en geografisk agglomeration och lokal institutionell kontext av betydelse i en sådan utvecklingsprocess? Studien avser ett lokalt horisontellt affärsnätverk i en medelstor stad i Sverige och struktureras utifrån vilka de involverade aktörerna är, vad de gör och hur de gör?

Turistdestinationen

Turismen blir en alltmer ekonomiskt betydande del på såväl global som nationell och lokal nivå (European Commission 2003). Samtidigt som betydelsen av turism ökar i Sverige vill offentliga instanser minska sitt ansvar över turismens utveckling, till förmån för en utveckling av privat näringsliv (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling 2001). Under den första perioden av Sveriges medlemskap i EU har därför betydande insatser gjorts för att stimulera utvecklingen av turistnäringens tillväxt och lönsamhet. Ambitionen har varit att genom ekonomisk stöttning stärka samarbetet inom turistnäringen för att öka konkurrenskraften för dess aktörer. Det har medfört att det vuxit fram ett stort antal nybildade nätverk vars huvudmål är att öka samarbetet mellan aktörerna och därigenom nå förbättrad lönsamhet i turismnäringen.

Uppmärksamhet har från flera håll riktats mot utveckling av turistdestinationer som plats för konsumtion. Det beror till viss del på att turistnäringen anses vara en växande källa för sysselsättning och ekonomisk utveckling. Företagsstrukturen inom turistnäringen präglas av små företag och turistprodukten är komplex och sammansatt av många produktionsprocesser. Det är viktigt i detta sammanhang att förstå att det inte existerar någon produktion av värde förrän kunderna eller turisterna befinner sig på platsen (Grängsjö 1998). Interaktionen mellan turisten och aktörerna på destinationen blir en viktig del av produkten. Men även interaktionen mellan företagen på destinationen blir viktig eftersom det är många

olika leverantörer som deltar i de olika elementen i produktionsprocesserna. Turistproduktens karaktär av immaterialitet gör att det blir viktigt att förstå hur turistprodukten kommer till. Varje enskilt företag har möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala produkten kan svårligen garanteras av ett enskilt företag. Detta innebär att en mängd olika företag och organisationer är involverade i skapandet av erbjudanden.

De flesta företag inom turistnäringen är små eller medelstora (European Commission 2003). Småföretag utgör en potentiell kraft i många ekonomier och det är viktigt att förstå att de är olika de större företagen. Småföretag är inte miniatyrer av stora företag (Carson m fl 1995). Företagaren är nyckelperson i de flesta små företag. Dennes erfarenhet, kompetens, ledarförmåga och relationer till omvärlden är avgörande för hur företaget lyckas på marknaden. Bland annat är det därför svårt att i det lilla företaget analytiskt skilja företagaren från företaget (Johannisson & Lindmark 1996). Det blir företagaren som bestämmer riktning för företaget. I tidigare forskning om småföretagare (Carson m fl 1995; Johannisson & Lindmark 1996) lyfts just oberoendet upp som en viktig drivkraft för småföretagaren. Detta kan förefalla paradoxalt på en turistdestination eftersom företagaren där är relativt bunden in i sociala och ekonomiska mönster på platsen. Företagarens beteende och handlingar konstrueras således i social interaktion med de andra aktörerna på platsen och det utvecklas en viss värdegemenskap. De är bundna till tiden och i rummet och samverkar eller tvingas samverka med varandra. Företagen på en turistdestination är på så sätt samtidigt både konkurrenter och samarbetspartners. Å ena sidan kontrollerar en turistföretagare sitt eget företag och kan bestämma hur hon eller han vill marknadsföra sin verksamhet. Å andra sidan är varje företag även en del av en större produkt, turistdestinationen. Företaget är därigenom även beroende av andra företag i marknadsföringen och utvecklingen av platsen som turistprodukt. Företagarna kan således oftast inte marknadsföra sitt eget företag endast genom att skapa och underhålla relationer till sina egna kunder. De måste även skapa och underhålla relationer med andra företagare på destinationen.

Turistdestinationens kontext har betydelse för hur organisering av marknadsföring och utveckling kan förstås och studeras. Förutom en privat sektor är den offentliga sektorn ofta en stark aktör i utvecklingsfrågor och de representerar även de lokala invånarnas intressen. Det är därför inte sällan som det existerar många olika uppfattningar om hur marknadsföringen och utveckling av en turistdestination skall organiseras för att vara effektiv (von Friedrichs Grängsjö 2001). Organiseringen blir än mer komplex då företagare, som är beroende av turism och strävar efter att marknadsföra platsen som en turistdestination, samtidigt samverkar med övrigt näringsliv som kanske inte har samma intresse. Kan under dessa omständigheter en effektiv organisering för lokal utveckling av en destination över huvud taget ske?

Handelsinriktad utveckling

För effektiv organisation av gemensam utvecklingsinriktad handling kan det behövas alternativ till att se organisationer som strukturer menar Lindberg och Czarniawska (2003). De föreslår att vi lyfter blicken från aktörerna och använder "action net", handlingsnät, som utgångspunkt för organisering av gemensam handling. Weick (2001: 58ff) menar att vi för att skapa aktionsorienterad handling i organisationer bör närma oss organisering som improvisation istället för att se organisering som arkitektur. Detta innebär att vi istället för att ensidigt fokusera på strukturer även bör sätta fokus på processer. Han framhåller den alternativa metaforen "organisering som improvisationsteater". I improvisationen menar Weick att alla aktörer är överens om en grundsyn på sammanhanget. Aktörerna har i formen en likvärdig syn på vad som händer och vad händelserna betyder samtidigt som det erbjuds en frihet till viss individuell tolkning. Improvisationen lämnar därför utrymme för att samtidigt koordinera händelser och handling men lämnar ändå utrymme för det individuella uttrycket. Improvisation handlar om att förstå organisering som processer där formen ständigt ombildas. Vidare menar Weick att improvisation antyder att det är "*attention*" snarare än "*intention*" som driver de processer som formar och omformar organisationer. Det vill säga att aktörerna är aktiva deltagare i dessa processer, inte endast uttrycker viljan att delta.

Det förefaller vara i det aktiva deltagandet som handling skapas och att det är mer sällan som intentionen att göra något räcker ända fram till aktiv handling. Att inspirera organisationer till improvisation och handling innebär att vi behöver komplettera synen på organisering. För att bättre kunna förstå organisering bör vi fråga vilka aktörerna är, vad de gör och hur de gör, hävdar Weick (2001). Weick menar vidare att fysiska möten mellan individer föder lärande dem emellan. Även Malmberg (2002) diskuterar nödvändigheten av informationsflöden vid innovations- och lärandeprocesser. Han argumenterar för att en geografisk närhet mellan aktörer är av stor betydelse i utbytet av information mellan aktörer, oaktat den utvecklade informationsteknologin. Han lyfter i detta sammanhang fram en klusterteoretisk ansats. Malmberg hävdar att kunskapsstrukturer och lokala mötesplatser förmodligen är mer värdefulla för ett företags utveckling än de fysiska strukturerna.

Turistdestinationen kan ses som en lokal mötesplats. Turismproduktens karaktär gör dock att "ägandet" av produktionsresurserna på en turistdestination oftast är spridd till flera aktörer på eller utanför platsen. Kontroll över den gemensamma produktens marknadsföring och utveckling blir på så sätt en mer komplex fråga än vad gäller marknadsföring av produkter i ett enskilt företag. Är det, som inom turism, dessutom många små aktörer involverade i värdeskapande är det svårt för en enskild aktör att kunna kontrollera den samlade destinationsprodukten. Intressekonflikter kan hålla tillbaka utvecklingen då de olika

aktörerna inte sällan ger uttryck för skilda mål och syfte med verksamheten. Flera senare svenska turismutvecklingsprojekt förefaller använda utvecklingsmodeller där intrycket är att det finns en kontrast mellan turistföretagares ofta handlingsinriktade inställning till utveckling och en trögare planeringsmodell. Resultatet har därför ofta stannat vid intentioner att utveckla snarare än aktiv handling för utveckling. Detta kan ha sin orsak i att modellerna oftast utgår från grundantagandet att det finns möjlighet att utöva kontroll över ”produktionsresurserna”. Vilket kan vara en av anledningarna till de svårigheter och den turbulens som vi möter när det är frågan om att organisera för handlingsinriktad utveckling inom turism.

Socialt kapital i relationer

Turistens helhetsintryck av en vistelse på en destination består av flera längre eller kortare möten med olika turistföretag. Varje företag kan direkt påverka turisterna via sin egen produkt. En turist väljer destination efter vilka attraktioner som finns på destinationen och vilka faciliteter som finns tillgängliga. Val görs utifrån vilken typ av kommunikation som finns till och från destinationen, vilket boende och restauranger som erbjuds men också destinationens fysiska omgivning har betydelse (Middleton 1994). På samma gång som ett företag med verksamhet på en destination kan uppleva autonomi och oberoende av andra företag, är de således även en del i av en sammanhållen turistprodukt. För att attrahera och behålla kunden måste företagaren därför dels utveckla och marknadsföra sin egen produkt, samtidigt som den gemensamma destinationen bör utvecklas och marknadsföras som en produkt. Företagaren blir således involverad i samarbete med konkurrerande aktörer på platsen. Olika aktörers inblandning, dvs system av offentlig-, privat- och ideell sektor, i produktionen av turism innebär samexistens av olika syften, mål och motiv. I en avhandling har aktörers samexistens och deras engagemang i egen och gemensam utveckling och marknadsföring på en turistdestination tidigare diskuterats (von Friedrichs Grängsjö 2001). Det gjordes en uppdelning av intressenternas motiv till att engagera sig eller inte engagera sig i gemensam utveckling av en destination. Två grundvärden identifierades hos aktörerna, ”att tjäna på” och ”att tjäna” destinationen. Dessa värden sågs som tankefigurer som båda existerar samtidigt och är en förutsättning för varandra. De upplevdes påverka såväl det praktiska som det kommunikativa handlandet.

Samlokaliseringen av autonoma aktörer på en plats för turism påfördrar en balans mellan företag och organisationers samarbete och konkurrens. En balans som även påverkas av de formella och informella regler som omger företagen i den sociala kontext som konstruerar destinationen. Att företag är inneslutna i sociala sammanhang har betydelse för hur de kan handla i en lokal miljö (von Friedrichs Grängsjö 2003). Företagandet konstrueras i olika kontext där social

interaktion pågår i nätverk av relationer. Detta är fenomen som hittills inte har fått särskilt stor uppmärksamhet i den klassiska beskrivningen av och forskningen om t ex industriella distrikt (Alberti 2003). Under senare år har dock flera forskare pekat på betydelsen av sociala sammanhang i definitionen av vad som konstituerar ett industriellt distrikt och dess utveckling. Särskilt fokus har här riktats mot individers "sense of belonging" och "shared beliefs" (Alberti 2003). Sådana mentala processer hos individen formas genom personers kommunikativa handlingar, socialisationsprocesser (Denk 2001). Regleringar och socialisation skapar tillit mellan individer och detta kan, enligt Denk, förklaras med begreppet socialt kapital. Socialt kapital avser egenskaper i relationer mellan personer. (Denk 2001). Dessa egenskaper kan underlätta handlingar och skapa tillit hos de personer som ingår i relationerna. Denk menar att man angående socialt kapital måste observera att det sociala kapitalet: används för att underlätta handlingar, är relaterat till den funktion som ska utföras och att det inte sammanblandas med begreppet tillit. Han menar att socialt kapital avser strukturella egenskaper hos relationer och med tillit förstås mentala egenskaper hos individen. Följaktligen blir "socialt kapital en egenskap i relationerna som förklarar hur reglering och socialisation kan skapa och förändra tillit" (Denk 2001: 123).

Hur kan då hotell som är geografiskt belägna till samma stad och som vänder sig till samma marknad samarbeta för att öka beläggningen på sina respektive hotell? Kan tillit skapas mellan de lokala konkurrenterna? Kan ett socialt kapital utvecklas som underlättar handling?

Metod för empiriskt material

Med avsikt att studera hur lokala konkurrenter kan samarbeta för att stärka dels det egna företagets lönsamhet, dels en gemensam konkurrenskraft av en turistdestination gjordes en initial explorativ studie. Utifrån en kvalitativ ansats, genomfördes under perioden november 2002 intervjuer av medlemmar ur ett horisontellt nätverk kallat Hotellgruppen. (Ek Spadora m fl 2003) Dessa intervjuer följdes under våren och hösten 2003 upp genom personliga samtal med några nyckelpersoner från gruppens styrelse. Dessutom erhöles kompletterande uppgifter från ett konsultföretag avseende beläggningsutveckling och externa konkurrensförhållanden.

Hotellgruppen är en informell samarbetsorganisation vars medlemmar utgörs av de centralt belägna hotellen i en medelstor stad i Sverige, Östersund. Förutom tolv hotell ingår Turist- och kongressbyrån, som är helägt av Östersunds kommun, i gruppen. Nätverket har en styrelse som utgörs av medlemmar ur gruppen, det var dessa fyra styrelsemedlemmar som intervjuades. Dessutom intervjuades ytterligare en av medlemmarna i nätverket. Då nätverket har ett nära samarbete med Turist- och kongressbyrån i Östersund intervjuades representanter därifrån.

Alla representanter från medlemshotellen var vid undersökningen av kvinnligt kön.

Alla utom ett av de tolv hotellen (plus två pensionat) var privatägda. Hälften av hotellen var knutna till någon hotellkedja. Under undersökningsperioden fanns tio olika ägare till de tolv hotellen (och de två pensionaten). De sju respondenterna i undersökningen representerade sex hotell samt kommunens intressen. Fyra av respondenterna innehade positioner som hotell chef, försäljningschef eller ägare av hotell. Av de tre representanterna från turist- och kongressbyrån innehade en positionen som VD och två var chefer för olika avdelningar. Intervjuerna ägde rum på respektive hotell samt på Turist- och kongressbyrån och varade mellan 20 och 45 minuter. Dessa samtal spelades in på band som sedan transkriberades. Två respondenter intervjuades två gånger då kompletteringar till tidigare uppgifter behövdes. En av dessa skedde på respondentens hotell och den andra i respondentens hem. Två medlemmar från hotellgruppen kunde ej medverka i undersökningen då de uppgav sig ej kunna avsätta tid för intervju. Ytterligare två medlemmar ville ej delta i undersökningen och uppgav att de ej visste tillräckligt mycket om Hotellgruppen på grund av att de var nya på sina positioner.

Tilläggas bör att författaren till detta kapitel lever i staden sedan knappt 20 år och har under denna tid aktivt deltagit i det sociala livet. Dessutom har denna även genom flera tidigare studier följt och undersökt några av de turism-satsningar som genomförts lokalt och regionalt. (t ex von Friedrichs Grängsjö 2000, 2001)

Fallet Hotellgruppen

I början av 1990-talet upplevde hotellnäringen i Sverige en nedgång i beläggningen på hotellen. För hotellen i Östersund var nedgången kraftigare än i övriga Sverige vilket hotellnäringen i staden hade svårt att förstå. Staden Östersund ligger knappt 200 kilometer från ostkusten och närmaste grannstad, norska Trondheim, ligger ungefär 300 kilometer åt andra hållet. Avståndet till Stockholm är cirka 650 kilometer. Detta innebär att några större befolkningscentra inte återfinns i stadens direkta närhet. Hotellbranschen och de kommunala myndigheterna upplevde det som nödvändigt att försöka göra något åt det vikande antalet besökare till kommunen. Initiativ till att bilda ett nätverk för att försöka vända den nedåt gående trenden togs av två av de större hotellen i staden. Deras hotellchefer tog kontakt med de andra hotellen i syfte att starta ett samarbete. Ett konstituerande möte 1996 var starten till Hotellgruppens informella samarbete för att stoppa den negativa utvecklingen för hotellen i staden. I samband med Sveriges inträde i EU och möjligheter att söka medel från strukturfonder till samarbeten för lokal utveckling blev samarbetet mer formellt. Sedan 1997 och till och med hösten 2003 har Hotellgruppen genomfört fem EU projekt. Den lokala

turistbyrån har dock haft det formella ansvaret i alla dessa fem projekt. Nätverket Hotellgruppen har två uppgifter: att gemensamt marknadsföra destinationen i avseende att öka antalet gästnätter och att vidareutbilda den egna personalen på respektive hotell.

Vilka är de?

Hotellgruppen är ett frivilligt samarbete mellan tolv stora och små hotell i staden (plus två pensionat) samt den kommunala myndigheten i form av turist- och kongressbyrån (tabell 1). De flesta hotellen, eller i ett fall den operativa driften av hotellet, är privatägda. Det är dock flera hotell som tillhör någon hotellkedja. För att säkerställa att gruppens projektidéer genomförs finns en styrelse. Styrelsen består av fyra medlemmar: en ordförande, en sekreterare, en representant för de små hotellen och en representant från kommunen. Styrelsen träffas varannan månad (tidigare varje månad) och är alla kvinnor vid tiden för studien. VD:n för Turist- och kongressbyrån, som är styrelsemedlem, upplevs vara en "handlingsmänniska" med en mängd idéer och med förmåga att delegera uppgifter till andra.

Finansieringen av Hotellgruppen och deras aktiviteter delas mellan medlemmarna. Varje hotell bidrar med 0,50 kr för varje sålt hotellrum och dygn och kommunen bidrar med samma summa som hotellen ger gemensamt. Pengarna läggs i en marknadsfond. Detta delade ansvar för lokal utveckling, mellan privat och offentlig sektor, har bildat grund för Hotellgruppen att erhålla ytterligare finansiering från strukturfonder inom EU. Någon egentlig utvidgning av gruppen uppges inte vara aktuell däremot skulle Hotellgruppen välkomna liknande initiativ från övrig näring i staden, till exempel från handel och restaurangbransch.

Tabell 1. Hotellgruppens medlemmar 2003. NB. * och ** = samma ägare till flera hotell. (Källa: Östersunds Turist- och kongressbyrå, 2003; Johansson, 28/5 2003.)

Medlem	Rum/ bäddar	Kedjetillhörighet/ Ägande eller operativt ansvar	Pris 2003 vardag standard dubbelrum	Konferens- möjlighet
First Hotel Gamla Teatern	64/102	First Hotel/privat K. och S. Andersson	1 402 kr	Ja
First Hotel Ett	66/-	First Hotel/privat L. Nyman	895 kr	Nej
Hotell Asken	7/12-16	Ingen/privat M. Johansson*	875 kr	Nej
Hotell Aston	17/40	Ingen/privat M. Johansson*	790 kr	Nej
Hotell Jämteborg	17/32	Ingen/privat M. Johansson*	880 kr	Nej
Hotell Emma	16/27	Ingen/privat Fabös AB	980 kr	Ja
Hotell Jemtlandia	30/60- 62	Ingen/privat S. och M. Nerpin**	980 kr	Ja
Hotell Älgen	25/30	Norshotell/privat S. och M. Nerpin**	995 kr	Ja
Pensionat Björnen	13/30	Ingen/privat S. och M. Nerpin**	520 kr	Nej
Hotell Zäta	31/60	Ditt Hotell/privat T. Persson	995 kr	Nej
Ramada Plaza Hotel Östersund Restaurant G III	126/269	Sweden Hotels/privat J. Wiklund	1 495 kr	Ja
Radisson SAS Hotel Östersund	177/-	Radisson/SAS Hotels and Resorts/privat V. Aronsson	1 535 kr	Ja
Scandic Hotel Östersund	129/303	Scandic Hotels/Hilton Group	1 170 kr	Ja
Pensionat Svea	7/15	Ingen/privat L. Ekdal	540 kr	Nej
Turist- och kongressbyrån		Kommunalägd		

Vad gör de?

Målet för gruppens arbete är att gemensamt marknadsföra Östersund som destination för besökare i syfte att öka antalet gästnätter på hotellen. Ett annat mål är att vidareutbilda personalen på hotellen i staden. För att uppfylla dessa mål har Hotellgruppen jobbat med olika aktiviteter.

Medlemmarna träffas på tisdagar varannan månad i ett stormöte. De turas om att ha träffen på de olika hotellen. Ofta är det i samband med att någon medlem har byggt om eller gjort något som de vill visa upp för de andra medlemmarna. Oftast säger någon att ”nu är det min tur, det var så länge sedan som vi var på mitt hotell”. På mötet diskuteras de förslag som kommer från gruppens medlemmar. Beslut om vilka projekt som skall genomföras fattas i konsensus och för genomförandet står den eller de medlemmar som har bäst resurser för uppdraget. Medlemmarna i nätverket bildar olika temporära arbetsgrupper (3-4 personer/grupp) för att genomföra olika projekt. Projekten drivs ofta under en kort intensiv tidsperiod av respektive arbetsgrupp. Vid undersökningstillfället fanns tre aktiva grupper som jobbade med: 1) ”konferens”-gruppen där de samarbetar med Folkets hus samt den lokala teatern, 2) ”after work shop”-gruppen som bjuder in lokala företagare, kommuner och landsting till träff för att inspirera dem att förlägga konferenser och kongresser till Östersund. De försöker t ex få företag med kedjetillhörighet att lägga konferenser för hela kedjan till Östersund. 3) ”fylla lågt belagda helger”-gruppen som utifrån olika förslag från medlemmarna provar de flesta idéer. Många aktiviteter är lyckade en del aktiviteter får inte den effekt som avsågs. Ett mindre lyckat exempel var när gruppen vid ett tillfälle hyrde ett dagis i centrala staden. Det var för att norska barn skulle kunna leka medan föräldrarna shoppade. Ett fåtal barn kom. Deras erfarenhet var att de kunde hyra ett dagis om de ville.

Sedan 1997 har Hotellgruppen genomfört fem EU projekt, två utbildningsprojekt och tre marknadsföringsprojekt. Turist- och kongressbyrån har varit huvudman i alla fem projekten. I de två utbildningsprojekten har målet varit kompetensutveckling för hotellpersonalen. Utbildningsprojekten har framförallt gjort att utbytet med andra hotell har ökat. Personalen har lärt känna varandra och rekommenderar varandras hotell och faciliteter. De hjälper varandra att fylla hotellen och framförallt att få nöjda gäster. Ett exempel på hur Hotellgruppen inspirerat personalen till ökat utbyte mellan hotellen är en stämpelkorttävling. Personalen på hotellen får ett stämpelkort och besöker de olika hotellen för att där få en stämpel. När kortet är fyllt lämnas det in till respektive hotelledning och personen deltar då i en utlottning av fina priser. Hotellpersonalen på hotellen har även deltagit i kurser av olika karaktär under perioden t ex datakörkort. På senare år har dock dessa aktiviteter minskat och det har fört med sig att en av respondenterna uttrycker att: ”Det jag fortfarande kan känna saknas är förankringen ner bland personalen på de olika hotellen”.

I de tre marknadsföringsprojekten handlade de två första om marknadsföring i Norge och var riktade till privatpersoner medan det senaste projektet berörde marknadsföring till grupper och konferenser. Några exempel på gruppens marknadsföringsaktiviteter är genomförandet av gemensamma visningsresor, gemensam representation i Trondheim inför sommarsäsongerna, gemensamt deltagande i Sollentuna mässan, gemensamt köp av utrymme i norsk tidning. Förutom de

gemensamma aktiviteterna har varje enskilt hotell, med eller utan kedjetillhörighet, sin egen marknadsföring.

Ett resultat av arbetet i Hotellgruppen är att de numera baserar sina handlingar på faktaunderlag tack vare att de gör kontinuerliga uppföljningar. Statistik över antal sålda hotellnätter köps varje månad av en konsult som baserar sina uppgifter på inrapporteringar till SCB. Dessa underlag ger vid handen att hotellen sedan Hotellgruppens bildande har ökat beläggningen på sina hotell (tabell 2) även intäkten per belagt rum har ökat under perioden.

Tabell 2. Utveckling av antalet sålda gästnätter och besökarnas ursprung. (Källa: Nordanalys AB, 2003.)

År	Sverige	Norge	Övriga	Totalt
2002	147 942	48 821	16 503	213 266
2001	143 444	42 875	12 747	199 066
2000	154 555	34 549	17 590	206 694
1999	147 311	36 062	15 551	198 924
1998	140 028	32 429	14 346	186 803
1997	139 372	22 095	10 608	172 075
1996	124 063	15 185	13 336	152 584

Det är framförallt privatresandet som har ökat till Östersund. Från år 1995 till och med 2002 har hotellen ökat antalet sålda gästnätter på vardagar, dvs måndag-fredag, med 13 procent och under helgerna, dvs fredag-söndag, med 38 procent. En jämförelse av perioden januari-maj under 1995 med samma period 2002 visar att sålda gästnätter på vardagar har ökat med 5 procent medan helgerna har ökat med 20 procent. Jämför man höstmånaderna september-december samma år har ökningen vardagar varit 14 procent medan helgerna ökat med 64 procent. (Nordanalys AB, 2004-01-20) Norrmännen står för en stor del av denna ökande andel privatresenärer.

Hotellgruppen bevakar även konkurrenters utveckling och utvecklingen i Sverige totalt. Denna bevakning sker framförallt av några städer i Sverige som de anser vara starka konkurrenter till Östersund. Dessa är Jönköping (som är inriktad på kongresser och konferenser samt har Elmiamässan), Sundsvall (närmaste konkurrent), Karlstad (har även de en stor andel besökande norrmän), Umeå (konferenser i norrland). Medan utvecklingen generellt i Sverige har visat en beläggningsnedgång i branschen under det senaste året har Östersund kunna redovisa en ökning av antalet gästnätter (tabell 3).

Tabell 3. Antal gästnätter under 2002 och förändring från år 2001. (Källa: Nordanalys AB, 2003.)

	Östersund	Riket	Umeå	Sundsvall	Karlstad	Jönköping
Gästnätter totalt Jan-dec	212 587	21 085 929	303 581	279 088	297 797	411 447
Förändring absoluta tal	+ 13 519	- 665 786	+ 204	+ 12 332	+18 147	+ 11 027
Procent	+ 7%	- 3%	0%	+ 5%	+ 6%	+ 3%

Utnyttjandet av tillgängliga rum har sedan 1996 ökat från 48 procent till 57 procent år 2002 (54% år 2001). Medan svenska hotell i övrigt under samma period endast visar en förändring från 45 procent 1996 till 47 procent år 2001 (SHR 2003). Även intäkten per belagda rum har ökat för hotellen i Östersund.

När det gäller samarbete med andra grupper och näringsidkare i centrala staden upplevs en tröghet. Det finns alltför många, sedan länge etablerade, strukturer och positioner där det är svårt tränga igenom med nya idéer. Trots att gruppen upplever ett relativt trögt samarbete med andra intressenter i centrala staden, förekommer samarbete med ett fåtal andra grupperingar och lokala aktörer. Hotellgruppens arbete uppmärksammades dock år 2002 av de lokala näringsidkarna i Östersund då gruppen tilldelades priset som "Årets handelsman". Motiveringen till priset var att Hotellgruppen främjar handeln i Östersund genom att locka besökare till destinationen.

Hur gör de?

Det är den gemensamma marknadsföringen av Östersund som gruppens medlemmar är inriktade mot. Om antal besökare ökar till Östersund så menar respondenterna att lönsamheten ökar för de enskilda hotellen. Hotellgruppens styrelse ger förslag på beslut som skall tas av medlemmarna på stormötena varannan månad. Medlemmarna får förslagen på de beslut som skall tas via e-post före mötet. De mindre besluten tas dock direkt i styrelsen. Någon omröstning sker inte när beslut fattas, utan gruppen försöker enas kring förslagen.

Under hela året 1999 deltog medlemmarna, som alla är på ledningsnivå inom sina företag, i en ledarskapskurs. De lärde känna varandra under den kursen då de träffades kontinuerligt en dag/månad under året. Det var cirka 15 deltagare på kursen och alla försökte vara där vid kurstillfällena. Telefonerna skulle vara avstängda. Vid några tillfällen åkte gruppen iväg utanför Östersund under ett par dagar. Det finns en uppfattning om att kursen betydde mycket för det fortsatta arbetet inom hotellgruppen. "Största fördelarna är bra kontakter med de andra hotellen och ett bra samarbete", säger en medlem om gruppen.

Det viktigaste för medlemmarna i Hotellgruppen är de tre grundläggande principerna: *visa engagemang, ge tid, bidra med pengar*. Framförallt är det allas

aktiva engagemang i samarbetet som har betydelse för den framgång som de upplever i nätverket. Det är även viktigt att alla ger av egen tid i det att medlemmarna prioriterar och deltar fysiskt i möten och att alla i gruppen bidrar med reella pengar. Vid en texttolkning av respondenternas svar framgår att det finns ytterligare några faktorer som är betydelsefulla för att samarbetet skall fungera. Det är att medlemmarna; har roligt, har en aktiv dialog, är effektiva, är jämställda, har förtroende för varandra, är öppna och ärliga mot varandra, balanserar samarbete och konkurrens.

Medlemmarna har roligt. Alla de intervjuade medlemmarna understryker vikten av att ha roligt. De kommer alla tillbaka till betydelsen av att ha roligt med andra individer som har samma position som de själva har, en ledningsposition eget eller annans företag. De sociala banden mellan medlemmarna är viktiga och har kommit att bli en stark drivkraft inom gruppen.

Medlemmarna underhåller en aktiv dialog. Att underhålla en aktiv dialog är fundamentalt och fungerar som klister mellan medlemmarna. Gruppen ger medlemmarna möjlighet att "bolla idéer" med andra individer i samma situation och kontext som de själva befinner sig i dvs hotell och turism. I och med mötena varannan månad träffas alla medlemmar ansikte-mot-ansikte vilket upplevs som betydelsefullt. Vid dessa tillfällen kan eventuella missförstånd och oklarheter redas ut mellan medlemmarna. Den pågående interaktionen mellan medlemmarna underlättar deras förståelse av varför de är och bör vara engagerade och aktiva i den lokala utvecklingen av Östersund. I dialogen konfirmerar och förstärker de sitt engagemang. Det sociala umgänget mellan deltagarna inom gruppen är viktigt och de upplever att de kommer väl överens. Några umgås även privat.

Medlemmarna är effektiva. De möten som samlar medlemmarna varannan månad och de möten som styrelsen har varannan månad är maximerad till två timmar i tid. "Det fattas snabba beslut och det gör det hela roligt", säger en medlem. Gruppens arbete måste vara effektivt då alla medlemmarna är heltidsarbetande i resultatorienterade verksamheter. Gruppen fattar snabba konsensusbaserade beslut och vill se konkreta resultat. Det upplevs viktigt att besluten genomförs och att de finns en noggrann uppföljning av genomförda aktiviteter. Respondenterna tycker att hotellgruppens arbete ger såväl sociala som ekonomiska fördelar till medlemmarna i gruppen.

Medlemmarna är jämställda. Storleken på medlemshotellen har ingen betydelse, det är gruppens sammansättning som upplevs vara väsentlig. "Maktfördelningen är så på mötena att alla är lika mycket värda", säger en medlem. Varje individ är lika betydelsefull i gruppen. Det viktiga är att vara inställd på att bidra med engagemang och att tid och pengar måste läggas in i arbetet. Flera respondenter menar att det inte går att betala sig ut från engagemanget, man måste engagera sig med egen tid. Om det kommer någon ny medlem som inte har den inställningen upplevs att det finns risk att arbetet i gruppen faller.

Medlemmarna har förtroende för varandra och att deras arbete bär frukt. Alla måste förstå varför de är med. Kravet på att alla medlemmarna måste lägga tid på projektet upplevs vara det som skiljer Hotellgruppen från andra projekt. ”Det är viktigt att det finns ett ömsesidigt utbyte och att det inte hela tiden är en aktör som skall göra allt vad de andra bestämmer”, menar en av medlemmarna. Det är viktigt att medlemmarna kan lita på varandra eftersom de inte bara säljer sina egna hotell under destinationsbegreppet Östersund när de representerar destinationen på olika ”events”. Om någon skulle favorisera sitt eget hotell vid en gemensam aktivitet så skulle det dock märkas snart eftersom det finns en noggrann uppföljning av varje aktivitet, menar en respondent. En av drivkrafterna för engagemanget i gruppen är att tjäna pengar. En av respondenterna hade vid diskussioner om framtiden i gruppen uttryckt att det är att tjäna pengar som nog alla vill, men som få formulerar öppet. Vidare menade hon att det är det som får henne som småföretagarna att lägga minst 80 timmar i veckan på arbetet. En annan drivkraft är att få någon i ”jämlig position” att diskutera problem och lösningar med, alltså ett bollplank för företagsledare i hotellbranschen i Östersund.

Medlemmarnas öppenhet och ärlighet innebär att alla är informerade om något händer och att alla känner sig delaktiga. De delar dock inte all information mellan varandra såsom ”siffror och ekonomi”, då det upplevs vara affärshemligheter. En respondent menar att trots allt ”är vi konkurrenter inom stan och försöker ta marknadsandelar av varandra”. De diskuterar aldrig prissättning i gruppen säger flera respondenter. Klara riktlinjer måste dras upp från början och det måste bestämmas hur den ekonomiska fördelningen skall se ut, menar en av medlemmarna. Ibland kan det dock vara svårt med tillgång till uppgifter för projekten, framförallt från de större hotellen. De större hotellen som tillhör kedjor är mer styrda av sin ledning, som finns på annan plats. Till exempel gick ett projekt ut på att gruppen utifrån gästernas riktnummerområde skulle göra en karta för att se varifrån gästerna kom. Med kartan som underlag skulle det vara lättare att rikta gruppens marknadsföringskampanjer. Det fanns ett motstånd, hos några större hotell, mot att släppa sådana uppgifter. Det krävdes flera kontroller hos respektive hotelledning, innan de kunde släppa ifrån sig dessa riktnummer.

Medlemmarna balanserar samarbete och konkurrens. Den största konkurrensen upplevs komma från destinationer utanför Östersund. Innan hotellnäringsen bildade det horisontella nätverket fanns inget fungerande gemensamt samarbete för att få besökare att komma till destinationen. De upplevs som en fördel att gemensamt agera för att öka antalet besökare till Östersund och som en sporre att konkurrera inom destinationen. Det anses inte ha stor betydelse vilket hotell som får ett arrangemang, huvudsaken är att arrangemanget kommer till Östersund. Uppfattningen finns att ”Hotellnäringsen hade [tidigare] ingen bra organisation som jobbade för destinationen...”. Men även om hotellen gör gemensam sak i att marknadsföra destinationen upplever de att de konkurrerar

med varandra när gästerna kommit till Östersund. Respondenterna uttrycker att det fungerar bra att kombinera konkurrens och samarbete inom Hotellgruppen. De menar att det beror på att de har roligt i gruppen, att de kan lita på varandra och att det är ekonomiskt fördelaktigt för det enskilda hotellet. De problem som uppstår då och då löses i mötet mellan medlemmarna. De enskilda hotellen konkurrerar med de andra lokala hotellen genom sina offerter till kunder. En respondent säger att: "Det är svårt att utöka samarbetet eftersom vi är konkurrenter" och att det därför är bättre att hålla sig ifrån de målgrupper som kan skapa problem vid en gemensam marknadsföring. Hon tycker att samarbetet med gemensamma aktiviteter till den norska marknaden och konferensmarknaden inte utmanar balansen mellan samarbete och konkurrens.

Organisering för handling och lokal utveckling

Inledningsvis ställdes två frågor som jag nedan skall försöka besvara utifrån den studie som beskrivits i kapitlet. Frågorna var 1) under vilka förutsättningar kan lokala konkurrenter organisera för funktionell handling, när syftet är att utveckla det egna företaget och samtidigt stärka en gemensam konkurrenskraft? 2) i vilken grad en geografisk agglomeration och lokal institutionell kontext är av betydelse i en sådan utvecklingsprocess?

Mot bakgrund av studiens resultat är det möjligt att svara på den första frågan genom att empiriskt ha visat att det under vissa omständigheter är möjligt att organisera lokala konkurrenter för gemensam funktionell handling. Även i ett sådant lokalt produktionssystem som en turistdestination innebär. Studien visar att lokala konkurrenter i praktiken har lyckats med att balansera konkurrens, samarbete och institutionell reglering genom sin organisering i ett lokalt nätverk. Deras relationer har utvecklat ett socialt kapital som skapat tillit i nätverksgruppen. Förmodligen har deras överenskommelse om gemensamma grundvärderingar inom gruppen spelat in i denna process. Grundvärderingar som personligt engagemang, ge tid och att bidra med pengar är förutsättningar som krävts för att deras funktionella organisering skulle komma till stånd. Den andra frågan kan besvaras med att det har betydelse att aktörerna befinner sig i en geografisk närhet med möjlighet till fysiska träffar mellan deltagarna i nätverket. Det är i dessa träffar som det sociala kapitalet utvecklas och där gemensamma normer formas. Således har den lokala sociala kontexten stor betydelse.

En förutsättning för funktionell handling verkar vara att tilliten mellan medlemmarna i nätverket underhålls och förstärks. Tillit och förtroende har underlättat improvisation som i sin tur påverkat den handlingsinriktade verksamheten för företagen. Tilliten till varandra kan förmodas vara en följd av den initiala utbildningsserien som genomfördes det första året och att de har regelbundna träffar. Gruppen har samma kunskap om de gemensamma konkurrenterna och om marknaden vilket verkar skapa utrymme för improvisation. Den geografiska

närheten verkar vara viktig då medlemmarna kommer nära varandra och upplever gemensamma problem. Medlemmarna Hotellgruppen upplever det vara av vikt att beslut fattas i konsensus och att alla har samma makt. Personligt engagemang verkar vara en nödvändig förutsättning för nätverket och det är av stor betydelse att personerna satsar av sin egen tid.

Några av dessa förutsättningar för hur lokala konkurrenter kan samarbeta i nätverk för att bidra till den lokala utvecklingen utvecklas nedan.

- Engagemang, tid och pengar. Alla medlemmarna är aktivt engagerade genom eget deltagande. Alla medlemmarna lägger egen tid i det gemensamma arbetet. Alla satsar reella pengar i den gemensamma projektpotten. Den offentliga sektorn har bidragit både med reell finansiering och personligt engagemang. Engagemang, tid och pengar är således viktiga faktorer som påverkar uthålligheten i nätverket. Hotellnätverket bildades 1996 och är fortfarande aktivt 2004.

- Konkurrenten i Hotellgruppen inspirerar till produktutveckling. Medlemmarna ser varandra som lokala konkurrenter. Företagen mäter sig således med andra lokala hotell och inspirerar varandra till att förbättra sitt egen erbjudande. Investeringar har gjorts regelbundet i de flesta företagen. De största konkurrenterna har medlemmarna i gruppen identifierat som andra turistdestinationer. De som konkurrerar om samma kunder som gruppen gemensamt vänder sig till, dvs konferenser och privatresenärer. De menar att om den gemensamma marknaden ökar så ökar även den lokala marknaden.

- Samarbetet i Hotellgruppen stärker destinationens konkurrenskraft. De har framförallt haft förmåga att reflektera över sina möjligheter att öka lönsamheten i det egna företaget genom att utveckla en gemensam produkt, destinationen. Gemensam offentligt och privat arbete och finansiering har tillsammans bildat en grund för den lokala utvecklingen. Stödet från EU:s strukturfonder har borgat för kontinuitet i det arbetet. De genomförda handlingarna upplevs i stor utsträckning även ha bidragit till marknadsföringen av den gemensamma produkten. Aktörerna upplever att det gemensamma långsiktiga arbetet därigenom har givit ett positivt ekonomiskt resultat till de enskilda företagen. Gruppens utnämning till "Årets handelsman" visar att resultatet av deras långsiktiga arbete även påverkat andra näringsidkare i staden. Hotellnätverket har fokuserat på praktiskt genomförbara korta projekt i ett långsiktigt perspektiv. De har varit handelsinriktade utifrån en föreställning att den största konkurrenten finns utanför den egna destinationen. Genom faktaunderlag har de kunnat följa upp aktiviteter och även kunnat följa konkurrerande destinationer.

- Närheten till gemensamma frågor är viktigt. Livslogiken upplevs vara gemensam i Hotellgruppen. De är heltidsföretagare, eller hotellchefer, med stort ansvar över utvecklingen i det egna företaget. De verkar dela uppfattningen att alla vill utveckla sina företag och tjäna pengar genom att utveckla den gemensamma produkten, turistdestinationen. I och med att gruppen framförallt består av hotellägare och hotellchefer upplever dessa att nätverket utgör en viktig arena

för diskussioner som de inte finner forum för på annat håll. Hotellgruppen har lyckats förena den offentliga sektorns intressen med den privata sektorns intressen. Den offentliga sektorn önskar en utveckling av kommunen medan hotellen önskar en ökad lönsamhet för sina verksamheter genom utveckling av det enskilda och det gemensamma. Nätverket är dock relativt slutet. Medlemmarna är inte särskilt angelägna om att släppa in nya medlemmar i gruppen då det finns risk att ”fel” personer skulle kunna stjälpa deras goda anda och goda arbete.

Affärsmöjligheter och förtroendekapital

Hotellgruppen är ett socialt konstruerat geografiskt nätverk av entreprenörer som blivit generatorer i den lokala utvecklingen av turistdestinationen. Deras arbete har påverkat det system av producenter som finns i det produktionssystem som destinationen utgör. I Hotellgruppens nätverk kan vi spåra åtminstone två dimensioner i denna utveckling. För det första finns en strategisk dimension varigenom affärsmöjligheter i nätverket stimulerats och som även påverkat respektive företags egen utveckling. Såväl de privata som de offentliga aktörerna ville öka antalet besökare till destinationen för att kunna få ökade resurser till det egna företaget respektive öka intäkterna till kommunen generellt. Inom det horisontella nätverket har aktörerna därför bestämt väl definierade uppgifter och kommit överens om mål som gynnat denna inställning. Vi kan även spåra en social dimension som stöder improvisationer och personliga relationer. De sociala banden understödjer en förtroendekultur i gruppen som uppmuntrar till kreativa förslag och nytänkande. Förtroendekulturen gör att personerna i gruppen tycker att det är roligt att arbeta tillsammans med företagare som de annars vanligtvis konkurrerar med på samma marknad. Dessa personer utgör också bollplank för gemensamma frågeställningar och idéer. Även det sociala kapital som vuxit fram i nätverket av samarbeten mellan hotellen och lokal myndighet underlättar den handlingsinriktade utvecklingen. Att det är ett ”enkönat” kvinnligt nätverk har, enligt respondenterna, underlättat det sociala samspelet mellan medlemmarna.

Studien visar vidare hur informella relationer påverkar dynamiken i det industriella systemet av turistproducenter. Den visar också hur konkurrenser som är geografiskt koncentrerade kan samarbeta inom det existerande institutionella regelverk som konstrueras socialt. Flera hotell i studien är små och de flesta är privatägda. Dessa karaktäristika påverkar framgången för hotellgruppen som en arena för dialog och improvisation. Medlemmarna upplever gruppen som en plats där de kan ventilera gemensamma branschproblem. Det var upplevelsen att flera allvarliga problem var gemensamma för aktörerna som skapade det spontana samarbetet mellan hotellägare och offentlig sektor. De fann en gemensam uppgift i att öka antalet besökare till destinationen och därigenom öka hotellens

lönsamhet. En angelägenhet som även den kommunala myndigheten uppmärksammade och stödde.

Resultatet i det projekt som diskuterats ovan visar att gemensam handling eller behovet av action kom genom ett upplevt problem med flera år av minskning av antal hotellbesökare. Några av de drabbade aktörerna diskuterade problematiken och kom fram till att de måste göra något tillsammans i den lokala hotellnäringen för att vända den nedåt gående trenden. Den negativa utvecklingen skulle vändas med aktiviteter som engagerade aktörerna i gemensam marknadsföring och kompetensutveckling. ”Actions come first and actors come second” menar Lindberg och Czarniawska (2003). Detta har tydligt kommit till uttryck i Hotellgruppen där medlemmarna har prioriterat handling. Alla i nätverket kommer med förslag och hur tokiga de än verkar vara så genomförs de om alla är överens. Först beslutar medlemmarna i nätverket vilka projekt som skall genomföras sedan formas en organisation för varje projekt. De har framförallt jobbat med relativt korta handlingsinriktade projekt men ur ett långsiktigt perspektiv. En viktig kunskap av deras arbete är att de inte fastnat i strukturer och fasta uppdelningar om vem som skall göra vad. Aktiviteterna har i stor utsträckning bestämt strukturen.

Hotellgruppen har insett att det inte finns någon produktion i deras verksamheter om det inte kommer besökare till staden. Inga fysiska varor exporteras från dessa producenter i traditionell mening. Produkten konstrueras på produktionsarenan i interaktiva processer mellan kund och producent men även mellan de övriga involverade aktörerna på platsen. Dessa inter-organisatoriska relationskapande processer skapar förutsättningar för en socialt konstruerad kultur, det sociala kapitalet. Det horisontella nätverket av konkurrenter med samma produkt och samma målgrupper har genom att använda det sociala kapitalet lyckats skapa och förändra tilliten dem emellan.

Slutsatser

Utifrån en explorativ studie av ett geografiskt samlokaliserat horisontellt nätverk har jag diskuterat hur medlemmarna praktiskt försöker balansera samarbete och konkurrens med explicita och implicita regler. En balans där dynamiken i de enskilda företagens önskan att både konkurrera och samarbeta med andra företag bibehålls. Studien lyfter fram några betydelsefulla förutsättningar för möjligheterna till lokal utveckling genom nätverk mellan lokala konkurrenter. Betydelsefulla förutsättningar som: den geografiska närheten mellan aktörer, de regelbundna fysiska träffarna, det gemensamma ansvarstagandet, det personliga engagemanget, den sociala tillhörigheten, den skapade tilliten och de överenskomna grundvärderingarna.

Några slutsatser om lokalt utvecklingsarbete som kan dras utifrån studien är:

- Det är drivkraften att utveckla det egna som också är drivkraften för den gemensamma utvecklingen. Hotellgruppen består av affärsdrivande medlemmar som möts i ett informellt nätverk.

- Omständigheter i form av EU:s strukturfonder har verkat i positiv riktning för nätverket och därigenom för hela destinationens utveckling.

- Hotellgruppen är ett handlingsnätverk där handlingarna driver aktörerna. De vågar prova nya lösningar och genomföra kreativa idéer. Det är aktiviteter som lett till de upplevda förändringarna.

- Gemensamt ansvar för destinationsutvecklingen tas av såväl privat och offentlig sektor. De ser till att dela information. De söker fatta beslut som är faktabaserade och försöker lämna de gissningsbaserade beslut som annars är mer vanliga inom turistnäringen. Finansieringsansvaret har tagits av såväl privat som offentlig sektor.

- Sociala tillhörigheten är en viktig aspekt i utvecklingsarbetet. Den pågående och aktiva dialogen skapar ett socialt kapital genom gruppmedlemmarnas relationer. Det är ett jämställt nätverk där makten upplevs vara relativt jämnt fördelad på medlemmarna. Det upplevs vara bra med ett litet nätverk där medlemmarna har en gemensam problembas.

- Det finns träffpunkter där marknadsförings- och utvecklingsarbetet konstrueras mellan aktörerna. Hotellnätverkets medlemmar träffas fysiskt varannan månad. Den geografiska agglomerationen är betydelsefull då nätverkets medlemmar i de effektiva ansikte-mot-ansikte träffarna undanröjer tvivel och oklarheter. Där fattas beslut och där bekräftas deltagandet i nätverket.

I denna studie har det framkommit en positiv bild av hur lokala konkurrenter kan organisera sig i handlingsinriktade nätverk för att bidra till en lokal utveckling. Flera av de omständigheter som ovan har diskuterats för nätverkets framgång kan i framtiden komma att förändras. Flera förändringar har redan skett inom nätverket efter det att denna inledande studie avslutats. Till exempel har det skett ägarbyten på flera olika hotell och nya hotellchefer har tillkommit i det lokala nätverket. Andra förändringar är att nätverket har bytt ut sin styrelse och att de finansiella medel som tidigare erhöles genom EU:s strukturfonder upphörde år 2004. Ytterligare en utmaning för nätverket är att inte alla medlemshotellen deltar i det internationella hotellklassificeringssystem som håller på att etableras i Sverige. Genom dessa förändringar uppstår frågor som hur organiseringen för funktionell handling, under dessa nya omständigheter, kan upprätthållas? En annan fråga är hur det sociala kapitalet påverkas och om individernas tillit till varandra kan bibehållas? Vad händer med den tillit som underlättade den improvisation som i sin tur drivit på en handlingsinriktad lokal utveckling. Det är dock frågor som fortsatta studier kan svara på.

En slutsats av den här studien är dock att dynamiska arenor för lokal utveckling är socialt konstruerade och bör erbjuda utrymme för improvisation mellan de

involverade aktörerna. Studien visar ett fall där "intention" till samarbete och även planering har fått stå tillbaka till förmån för "attention" i ett spontant uppkommet nätverk inom en bransch och omedelbar handling. Industriella system erbjuder en syn på företagande som innefattar samtidigt samarbete som konkurrens mellan aktörer. Affärsmöjligheter i systemet kan härledas till den ständigt pågående interaktionsprocess mellan aktörerna där det sociala kapitalet konstrueras och omkonstrueras. Interaktion som företrädesvis sker "ansikte-mot-ansikte" underlättar improvisation eftersom det ökar möjligheten till delad gemensam information och undvikande av missförstånd. Som Weick (2001:10) argumenterar "Information richness tend to covary with the extent to face-to-face personal interaction,..." och det verkar även vara Hotellgruppens erfarenhet.

Referenser

- Alberti F (2003) "Re-writing industrial districts. A challenge to the taken for granted grammar" Konferensbidrag, The 17th Nordic Conference on Business Studies in Reykjavik. 14-16 augusti.
- Boari C, Odorici V & Zamarian M (2003) "Clusters and rivalry: does localization really matter?" *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, Nr.4: 467-489.
- Buhalis D & Cooper C (1998) "Competition or Co-operation?" i Laws E, Faulkner B & Moscardo G (red) *Embracing and Managing Change in Tourism*. London, Routledge.
- Carson D, Cromie S, McGowan P & Hill J (1995) *Marketing and Entrepreneurship in SME's*. Hertfordshire, Prentice Hall.
- Denk T (2001) "Tillit och politisk ordning" i Aronsson G & Karlsson J (red) *Tillitens ansikten*. Lund, Studentlitteratur.
- Ek Spadora S, Lindberg M & Öhrling T (2003) "Samurrens"- Hotellgruppens samarbete i ett konkurrens klimat. C-uppsats, Institutionen för samhällsvetenskap, Mithögskolan, Östersund.
- European Commission (2003) Directorate-General Enterprise – The Tourism Unit, Brussels, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/policyareas/sme.htm-top>, (2003-03-12).
- von Friedrichs Grängsjö Y (2000) "Modell för Destinationsutveckling? Erfarenheter från ett tvåårigt regionalt EU-projekt i norra Sverige" The 9th Nordic Tourism Research Conference, Bornholm, 12-14 oktober.
- von Friedrichs Grängsjö Y (2001) *Destinationsmarknadsföring – en studie av turism ur ett producentperspektiv*. Doktorsavhandling. Stockholm, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.
- von Friedrichs Grängsjö Y (2003) "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 5:427-448
- Gordon I R & McCann P (2000) "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?" *Urban Studies*, Vol. 37 No. 3: 513-533.

- Grabher G (1994) "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations" i Grabher G (red) *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*. London, Routledge.
- Grängsjö P (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Rapport 1998:10, Östersund, Mitthögskolan.
- Johannisson B & Lindmark L (1996) *Företag Företagare Företagsamhet*. Lund, Studentlitteratur.
- Johannisson B, Götlind A & Malmberg A (2002) "Kollektivt entreprenörskap stärker regioner, Summering från seminarium, ESBRI, 11/4 2002" Stockholm, <http://www.esbri.se/referat.asp>.
- Lind M (2002) *Det svårgripbara nätverket. En sociologisk studie av företagare i nätverk*. Doktorsavhandling, Örebro, Örebro Studies in Sociology.
- Lindberg K & Czarniawska B (2003) "Knotting the net of actions, or organizing between organizations" Paper presenterat för 17th Scandinavian Academy of Management (NFF), Reykjavik, Island, 14-16 augusti.
- Malmberg A (2002) *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. ITPS, Östersund, Report A 2002:008.
- Middleton V (1994) *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford, Heinemann.
- Nordanalys AB (2003) "Report: Booking statistics The Hotel Group in Östersund" Östersund.
- Pettersson K & Saarinen Y (2004) *Kluster som regionalpolitiskt redskap i ett könsperspektiv*. Emma Resurscentrum.
- Putnam R (1993) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. UK, Princeton University Press.
- SHR (2003) http://www.shr.se/branschen_i_siffror/shr.html?c=30&sc=44, 10/6 2003.
- Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling (2001) Expertkompetens upplevelseindustrin. www.kks.se/dethargorvi/programomrade/default.asp, 16/10 2001.
- Urry J (1990) *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London, Sage.
- Weaver D & Oppermann M (2000) *Tourism Management*. Milton, Wiley.
- Weick K (2001) *Making sense of the organization*. Oxford, Blackwell.
- Wigren C (2003) *The spirit of Gnosjö*. Dissertation Series No. 017, JIBS, Jönköping.
- Villads Troye S & Øgaard T (1999) "The Many Effects of Service: An Empirical Study of Service and Product Quality in the Hospitality Industry" i Edvardsson B & Gustafsson A (red) *The Nordic School of Quality Management*. Lund, Studentlitteratur.
- Östersund Turist- och Kongressbyrå, <http://tureweb.turist.ostersund.se/>, 9/5 2003 och 4/6 2003.

Intervjuer

- Andersson, Susanne, hotellägare och hotellchef, First Hotel Gamla Teatern, medlem i Hotellgruppen. 26/11 2002.
- Happe, Tina, kongressbyrå chef och Elisabeth Richardsson, turistbyrå chef. 21/11 2002.

Högbom, Bibbi, VD Turist- och kongressbyrå CEO, styrelsemedlem i Hotellgruppen.
25/11 2002.

Johansson, Maria, hotellägare och hotellchef, Aston AB, styrelsemedlem och
representant för ägarna till de små hotellen i Hotellgruppen. 22/11 2002 och
28/5 2003.

Myrberg, Agneta, hotellchef, Hotell Östersund, styrelsemedlem och sekreterare i
Hotellgruppen. 19/11 2002 och 16/10 2003.

Nordanalys AB, telefonintervju, 2004-01-20.

Sefastsson, Birgitta, försäljningschef, Radisson SAS Hotel, ordförande i Hotellgruppen.
20/11 2002.

Möten som teater

– en studie av teambildning och intrycksstyrning i projekt

Patrik Jakobsson

Inledning

Möten och dess konsekvenser

Allt mer verksamhet inom privat, offentlig och tredje sektor bedrivs i projekt. Många gånger sker detta inom ramen för nätverk som består av medlemmar med sin ordinarie verksamhet lokaliserad inom olikartade organisationer. Projektmedlemmarna i sådana nätverksprojekt träffas ansikte-mot-ansikte med mer eller mindre jämna mellanrum. Trenden har pågått en längre tid, men man kan säga att den accentuerats i och med de EU-finansierade projektens utbredning.

Att jobba i projekt förutsätter ett givande och tagande bland delaktiga medlemmar. Jakobsson, Svensson och Åberg (2001) har givit exempel på hur möten kan påverka verksamheten i projekt. De gör det genom att visa hur vissa av de svagheter som organiseringen av ett nätverksprojekt bidrar till bland annat är kopplade till projektets möten. Enligt Jakobsson m fl är det vanligt att de som är närvarande under dessa möten bildar en sluten grupp. Detta leder både till att gemenskapen förstärks och att möjligheterna till en effektiv återkoppling till de myndigheter, företag och organisationer som mötesdeltagarna representerar försämras (op cit: 41).

Betydelsen av mänskliga möten underskattas ofta och att studera dem anses som trivialt. Anledningen till det kan vara att mänsklig interaktion tas för given och att dess betydelse för större myndigheters och organisationers verksamhet är ringa. Borell och Johansson (1996) har dock påpekat det faktum att organisationer faktiskt inte handlar, istället är den handlande aktören individer eller grupper som agerar i egenskap av representanter för sina respektive organisationer (op cit:66). Borell och Johansson visar på betydelsen av studiet av mänskliga möten och att dessa alltså kan vara viktiga även för större enheters resultat och framgång.

I detta kapitel diskuteras, i Erving Goffmans (1998) anda, hur grupperingar av människor försöker kontrollera de intryck andra bildar sig om dem. Ytterligare en viktig diskussionspunkt är hur grupper tenderar att utveckla samstämmighet under projektmöten.

Syfte och avgränsning

Syftet med kapitlet är att undersöka möten i ett nätverksprojekt ur Goffmans dramaturgiska perspektiv. Det innebär att studera den teambildning som före-

kommer på mötena och att beskriva hur detta tar sig i uttryck. Vidare ämnar jag presentera de *typer* av teambildning som finns och även ge exempel på de *strategier* av intrycksstyrning som används.

EU är en av de aktörer som bidrar med ekonomiskt stöd till nätverksprojekt. Gemenskapsinitiativet Equal är ett exempel på samarbete som fått såväl nationellt som regionalt ekonomiskt stöd av EU. Equals arbets sätt kombinerar projekt och nätverksformen i syfte att överskrida organisationsgränser. Kapitlet kommer att behandla ett Equal-projekt i Västernorrland.

Bakgrund

Gemenskapsinitiativet Equal

Gemenskapsinitiativet Equal föddes ur den europeiska sysselsättningsstrategi som skapades 1997 av EU:s dåvarande 15 medlemsländer. Strategin innefattar bland annat att skapa lika möjligheter för alla människor på arbetsmarknaden. Utifrån vissa givna riktlinjer skapade sedan varje enskilt medlemsland sin egen specifika handlingsplan. Sammanlagt bidrar EU med 2 847 miljoner Euro till verksamheten under perioden 2000-2006. Varje nation förväntas sedan tillskjuta samma summa, så kallad medfinansiering. Gemenskapsinitiativet lanserades av Europeiska socialfonden (ESF) och har genererat en rad projekt, till exempel på regional nivå. Svenska ESF är ett redskap för EU att driva Equal i Sverige. ESF samarbetar med de Equal-projekt som finns runt om i landet (Equal 2000).

Equal:s program syftar till att bekämpa diskriminering och utestängning från arbetsmarknaden. För att nå dessa mål har man möjlighet att dra nytta av de erfarenheter som kommit ur tidigare gemenskapsinitiativ (till exempel ADAPT och EMPLOYMENT). Aktörerna som är verksamma inom Equal-projekten är företag, organisationer, myndigheter, etcetera. Ekonomiskt stöd har givits till de projekt som på ett nyskapande sätt inriktar sig på arbetsmarknads- och arbetslivspolitiken. Det aktuella Equal-projektet, Mångfald i Västernorrland, är ett sådant exempel (Equal 2000).

Equal-projektet

I projektet Mångfald i Västernorrland samarbetar 13 aktörer i olika konstellationer, för att tillsammans driva sex delprojekt. Aktörerna är till exempel ideella föreningar, företagarorganisationer och offentliga förvaltningar. Det faktum att aktörerna representerar en rad olika verksamheter innebär att de kan ha olika intressen, motiv och mål med sitt bidrag till projektarbetet.

Projektets huvudsakliga syfte är

att öka medvetenheten om utsatta gruppers situation i länet, samt att utveckla och pröva metoder för att integrera utsatta grupper på arbetsmarknaden (AgE:5).

I projektet försöker man även hitta nya former för genomförandet av utvecklingsprojekt. Det innebär att nyskapande är ett nyckelord i arbetet, till exempel vad gäller nya metoder, processer, mål, osv.

Utvecklingspartnerskapet

Utvecklingspartnerskapet (UP) är en benämning för grunden av samarbetet inom Equal. Partnerskapet har det övergripande ansvaret för att arbetet och verksamheten sköts korrekt. Det huvudsakliga syftet med UP är att samla aktörerna i delprojekten via ett utbyte av erfarenheter och kunskaper. Tanken är att detta ska leda till en ökad förändringskraft och minskad diskriminering i arbetslivet (Svenska ESF:9).

Utbytet av information och beslutstagande av frågor i projektet Mångfald i Västernorrland sköts vid speciella UP-möten. Mötena hålls en gång i månaden och deltagarna representerar de sex olika delprojekten (AgE:20). Syftet med mötena är att utnyttja den ”breda” kompetens som finns bland deltagarna. Förhoppningen är att problem som uppkommer i delprojekten ska lösas genom att parterna från de olika delprojekten samarbetar. Det förutsätter dock öppenhet bland deltagarna och att aktörerna är villiga att hjälpa varandra att utvecklas. Utvecklingspartnerskapets möten förutsätter alltså delaktighet av samtliga närvarande aktörer, vilket enligt riktlinjerna är ett klimat som aktivt bör skapas. Vidare förutsätts konsensus i de beslut som tas på mötena och att mötesledarfunktionen varierar mellan samtliga deltagare (Equal 2000, AgE:20).

Teoretisk referensram

Varför välja Goffmans dramaturgiska perspektiv vid studiet av projekt? Svaret är förknippat med de intryck och associationer jag fått under datainsamlingen. Efter en tids observationer av UP-möten märkte jag till exempel att några av UP:s deltagare var mer ”drivande” än andra och att de på grund av sin verbala förmåga kunde lyfta fram frågor som var till fördel för det egna delprojektet. De representanter som inte närvarade fick naturligtvis inte sin röst hörd. Ännu mer intressant var dock att frånvarande parter delprojekt nästan uteslutande beskrevs i negativa termer. Således värderades också delprojektets misslyckade arbetsinsats under mötena. Detta fick mig att tänka på betydelsen av det Goffman kallar för intrycksstyrning.

Jag upptäckte också att representanter från respektive delprojekt placerade sig bredvid varandra under mötena. Detta fick mig att associera till Goffmans teambegrepp.

Detta var några av de faktorer som gjorde att jag intresserade mig för teambildning och intrycksskapande.

Vad är ett team?

Goffmans teoretiska idé liknas ofta vid ett framförande på en teater, där publiken (de personer som ett framförande syftar till att påverka) inte alltid behöver vara närvarande. Publiken kan istället vara en tankekonstruktion som deltagarna bär med sig och relaterar sitt handlande till (Goffman 1998:76-77). Teambegreppet refererar till en samling personer som genom samarbete försöker skapa och framställa ett önskvärt intryck (till exempel av ett arbete de utfört). Intrycksskapandet kan enligt Goffman ske genom att personer visar upp liknande handlingar, eller att de utför olika handlingar som tillsammans bildar en helhet, dvs ett enhetligt intryck (Goffman 1998:75).

Ledarskap och klickbildning

Ett team organiseras ofta kring en ledargestalt som all uppmärksamhet dras till. Det innebär att en av medlemmarna framställs som "ledaren" i gruppen. Personen blir ofta regissör för framförandet, trots att han/hon är en del av föreställningen. Ledaren tvingas därigenom markera stämningen genom att sanktionera olämpligt beteende (Goffman 1998:89-92). Deltagarna i ett team måste därför ofta vänta på att ledaren ska meddela den "officiella ståndpunkten", innan de kan ta offentlig ställning i en specifik fråga (Goffman 1998:93).

Enligt Goffman *kan* deltagare inom ett team formera en speciell klick av personer som informellt drar nytta av varandra. En sådan gruppering skapar då ytterligare ett team eftersom klicken troligen tvingas dölja sin speciella situation, gentemot övriga medlemmar i det "ursprungliga" teamet. Den största skillnaden mellan ett team och en klick är att den senare ofta uppkommer för att skydda en individ från andra människor inom samma team (Goffman 1998:79).

Om man nu kan se det sociala livet som en teaterföreställning, var utspelas då dessa teamframföranden? Goffman delar upp sociala situationer i två regioner, främre och bakre.

Regioner att vistas i

Regioner är enligt Goffman platser som är fysiskt avgränsade. Dessa platser kan i princip finnas överallt. Främre region är den plats där ett framförande sker. Framförandet är till för att skapa ett önskvärt intryck (Goffman 1998:117, 119). Något som är viktigt på den främre regionen, är att övertyga publiken om att den roll man spelar för tillfället är den viktigaste rollen och att de egenskaper man tillskrivs (genom rollförväntningar) är de viktigaste man har (Goffman 1998:120-122).

Den bakre regionen är den plats där aktörerna kan visa upp beteenden som går stick i stäv med det intryck de velat skapa på den främre. På bakre regionen förbereder aktörerna sina framföranden samtidigt som fel och brister tillåts komma

fram i ljuset. Regionen tillåter aktörerna att koppla bort och/eller kasta av sig sina roller.

Naturligt nog brukar den främre och bakre regionen vara åtskiljda från varandra. Publiken har vanligtvis inte tillträde till platsen där aktörerna förbereder sina framföranden och skapar sina intrycksillusioner (Goffman 1998:101-103).

Frågan är då hur ett framförande utförs, dvs hur skapar man intryck?

Konsten att styra intryck

För att lyckas med ett framförande måste aktörerna enligt Goffman använda intrycksstyrning i sitt arbete. Intrycksstyrning innebär att aktörerna påverkar de intryck andra får av dem och deras arbete. Detta kan ske genom att individerna kontrollerar den information de ger ut och undanhåller information som inte är till deras fördel. Intrycksstyrning syftar med andra ord till att förhindra att hemligheter och destruktiv information når publiken. Styrning av intryck visar på de risker för bristande samstämmighet som ett team har att tampas med inför publiken. Hur kan då ett framförande hotas?

Sprickor i fasaden

Då och då uppkommer det störningsmoment i sociala relationer, så kallade ”sprickor i fasaden”. De små gester som en aktör visar kan i vissa situationer vara olämpliga. Dessa gester kallar Goffman för oavsiktliga. Att ”trampa i klaveret”, ”göra en blunder” osv är alla vardagliga uttryck för situationer när en individ, genom sitt beteende förstört sitt teams upparbetade image (Goffman 1998:184). I de fall där teammedlemmarna inte kan hålla sig från att sanktionera ett felsteg som görs inom den egna gruppen, förstörs ofta ett framförande. Förstörelsen är ett faktum eftersom publiken därigenom får en inblick i hur det ser ut på den bakre regionen. Misstänksamhet kan också sprida sig i publiken, rörande trovärdigheten i ett framförande. Kan inte teamet hålla sams upplevs något vara fel. Ett framförande bryter också ihop de gånger ett annat team inte längre kan interagera på ett hövligt sätt utan istället för upp känslig information till ytan (Goffman 1998:184).

Det som behandlats ovan är alltså olika typer av framställningsstörningar, till exempel oavsiktliga gester, kommentarer osv. Dessa störningar ifrågasätter ofta den definition som aktörerna försökt skapa, av den situation de befinner sig i. Hur kan man då rädda ett framförande som hotas på grund av störningar?

Räddande kitt

För att rädda ett framförande som drabbats av en incident kan aktörerna och publiken använda sig av olika tekniker. Två av dessa brukar kallas för beskyddande och försvarande åtgärder.

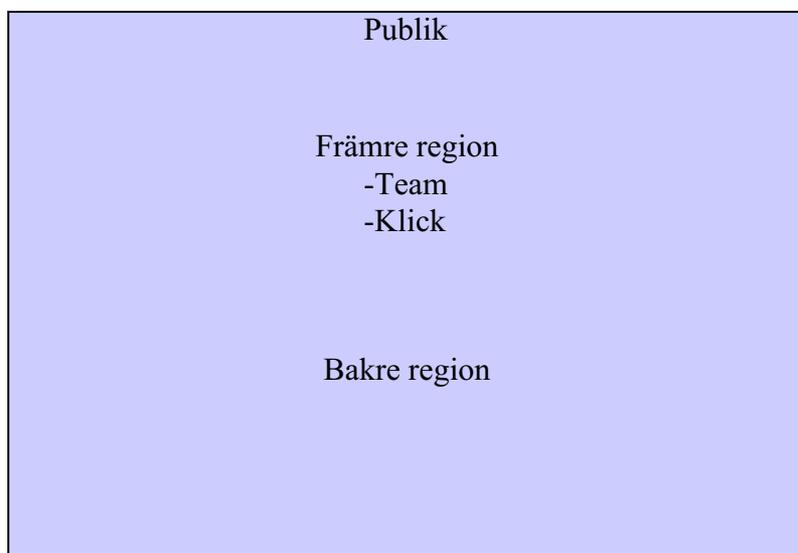
Beskyddande åtgärder används främst av publiken och syftar till att hjälpa ett team att klara av att genomföra sitt framförande. Detta kan bland annat innebära att man använder sig av en viss taktfullhet i interaktion med teamet, eller övriga i publiken. Taktfullheten skapas om publiken ansluter sig till den etikett och de regler som följer med rollen som medlem i publiken. Det innebär bland annat att visa lämplig grad av intresse och att inte störa framförandet på något sätt, till exempel genom att ifrågasätta känsliga delar av framförandet och på så vis ”ställa till med en scen” (Goffman 1998:199-201).

Vid tillfällen då publiken inte följer spelets regler kan aktörerna i ett team använda sig av vad Goffman kallar försvarande åtgärder. Sådana åtgärder används för att rädda ett framförande. Åtgärderna är bland annat kopplade till begreppet dramaturgisk lojalitet, som innebär ett åliggande mot teamets medlemmar att känna ett visst ansvar gentemot den egna gruppen. Ansvariet går ut på att inte avslöja teamets hemligheter och att inte störa det framförande som spelas upp. Ansvariet innebär också att enskilda aktörer i ett team inte kan använda ett framförande för att skapa en egen show, eller för att attackera det egna teamet.

Sammanfattning

Modellen nedan visar de teoretiska begrepp som används i kapitlet. Under modellen sammanfattas begreppen och de strategier som används på den främre regionen.

Figur 1. Teoretisk modell utifrån Goffmans begrepp.



Sammanfattningsvis är ett team en samling personer som försöker skapa ett önskvärt intryck (till exempel av det arbete de utfört), detta gör man genom att

förbereda sig på den bakre regionen och sedan konstruera ett framförande på den främre regionen (till exempel en möteslokal). För att lyckas med det samarbetar deltagarna och använder sig av olika strategier för intrycksstyrning, olika typer av roller och försvarande åtgärder. Detta räcker dock inte för att ett framförande ska lyckas. Publiken, som är en del av den främre regionen, är den part som deltagarna måste övertyga. Publiken kan å ena sidan sabotera framförandet genom att till exempel ställa frågor, rörande ”känsliga” delar av teamets arbete. Den kan även å andra sidan använda sig av beskyddande åtgärder för att hjälpa teamet att utföra sitt verk. Detta kan alltså liknas vid ett skådespel.

I vissa fall kan även en klickbildning skapas inom ett team. Det innebär att två eller fler deltagare inom teamet drar sig samman och bildar ett ”team inom teamet”. Detta görs för att det fyller en funktion för aktörerna. Gemenskapen måste aktörerna dock undanhålla de övriga deltagarnas vetskap.

Hur har Goffman använts tidigare?

Ett flertal forskare har använt sig av Erving Goffmans begrepp i sina studier (till exempel Abt m fl 1985, Dillard 2000, Ingram 1982, Lempert 1988). De undersökningar som gjorts spänner över en mängd områden, till exempel utbildning, casinoverksamhet, sjukhusverksamhet osv. Flertalet studier behandlar dock frågor som rör organisation och/eller interaktion i någon form.

Ett forskarpar som använt sig av just teambegreppet är Hindmarsch och Pilnick (2002). De har i sin studie undersökt hur sjukhuspersonal använder sig av teamwork i arbetet med bedövning. Resultatet visar dels upp begränsningar i Goffmans begrepp bakre och främre region, dels exempel på praxis som ”bedövningsteam” använder i sitt arbete. I studien fann de till exempel att läkare kunde skapa bakre regioner trots att publiken var närvarande, detta skedde på grund av patientens försämrade förmåga att överblicka rummet (op cit:159). Resultatet stämmer inte överens med det ursprungliga innehållet i Goffmans begrepp, där regioner refererar till åtskilda platser i rumslig mening. Hindmarsch och Pilnicks studie visar att regioner kan skiljas åt enbart via visuella fält.

Min studie har ett gemensamt intresse med Hindmarsch och Pilnicks, dvs teambildning och dess uttryck. Skillnaden är att jag vill undersöka hur teambildning kommer till uttryck under formella möten, medan Hindmarsch och Pilnick istället fokuserar de strategier och praktiker som ett arbetsteam inom sjukvården använder.

Valet av metod

Nedan redogör jag för den observationsmetod som användes vid insamlandet av data. I avsnittet går jag bland annat igenom observationernas struktur och fördelar, samt dess nackdelar.

Metodens struktur och fördelar

I undersökningen av Utvecklingspartnerskapets möten genomfördes sex observationer (ca fyra timmar per tillfälle), de sträckte sig över en tidsperiod av sju månader. På dessa möten antecknades i stort sett allt (verbalt) som togs upp i sak, men även graden av aktivitet/passivitet och eventuella konflikter noterades. Mina observationer utfördes vid tillfällena då jag obehindrat kunde samla in information om Utvecklingspartnerskapets arbetssätt. Observationerna var med andra ord relativt ostrukturerade till sin karaktär.

Observationerna användes som inspirationskälla i sökandet efter relevant teori. Trots att jag efter de inledande observationstillfällena hade en teoretiskt förankrad idé, fortsatte jag att samla data utan åtskillnad. Den urskillningslösa datainsamlingen motiverades av det faktum att mänsklig interaktion ofta är så snabb att forskaren inte hinner med att göra åtskillnad mellan ”nyttiga” och ”onyttiga” data. Nackdelen med att enbart fokusera på vissa delar under ett observations-tillfälle är alltså att jag riskerar att förlora intressanta data, utan att för den skull vara medveten om det.

Ytterligare ett skäl till varför det är fördelaktigt att samla in data utan åtskillnad har att göra med studieobjektet. Att avtäckta mönster i mänsklig interaktion är en vanskelig uppgift på grund av att observatören också är en del av det som studeras. Detta skapar en sorts ”blindhet” inför det vedertagna, vilket innebär att när inget bryter mot det förväntade i situationen upptäcks inte de interaktionsmönster som finns. Det betyder att de strukturella dragen i data endast kan avtäckas under den uppföljande analysen. Hatch (2002) stödjer att data samlas in över tid, skälet för detta är att det tar tid att utveckla en idé om vad data betyder. De idéer och tankar som skapas kan, enligt Hatch, med fördel skrivas ner i en fältdagbok. Detta gör att fältanteckningarna blir ”rena” från analys (op cit:253). Mina fältanteckningar utgår från de noteringar jag gjort under observationsstudierna av Utvecklingspartnerskapets möten, de är därför varken citat eller eftertänksamma reflektioner.

På grund av att Equal-projektets deltagare beslutat sig för att använda mig som utvärderare av projektet, var observationerna öppna till karaktären; medlemmarna var med andra ord medvetna om min roll i sammanhanget (Einarsson & Chiriac 2002:25). Grunden för detta lades tidigt i undersökningsprocessen i samband med ett möte med Utvecklingspartnerskapet, där min roll som utvärderare diskuterades. Detta gjorde att jag öppet kunde föra anteckningar under mötenas gång och hade tillgång till dokument som rör projektet. Fördelen med den direkta observationsmetod som användes var alltså att jag kunde studera deltagarnas beteende i deras ”naturliga” miljöer, med andra ord i deras egna lokaler (op cit:24).

Metodens nackdelar

Observatörsrollen innefattar dock även en del problem. Magnusson (1996) menar att ett utvärderingsresultat kan bli ett resultat av ett samarbete mellan deltagarna i projektet och forskaren. Det han menar, och som även kan gälla i denna studie, är att forskaren i och med sin undersökning får tillgång till information som annars hör till deltagarnas bakre region, dvs en del av deras interna möten. Forskarens intrång på den bakre regionen resulterar i att deltagarna tvingas fortsätta att spela sina roller, agera som ett team och styra de intryck de vill att utvärderaren ska få av det arbete de utför. Forskaren är också medveten om att denne har kommit in på en region där han/hon inte bör vara, därför tvingas även denne "följa manuskriptet" och inte rapportera delar som anses alltför känsliga för projektet. Därigenom blir undersökningens resultat en skapelse av samarbetet mellan deltagarna i projektet och forskaren (se Sahlin 1996:223).

Min närvaro under UP-mötena kan alltså ha påverkat deltagarnas beteende. Detta är dock ett problem som följer med metoden. Förhoppningsvis kan den tillbakadragenhet jag använde vid observationstillfällena, ha mildrat den påverkan jag haft på aktörerna. Genom att stillasittande dokumentera deltagarnas kommunikation och interaktion, utan att lägga mig i de diskussioner som fördes, har jag alltså försökt att minska problemet.

En uppenbar nackdel med ostrukturerade observationer har att göra med osäkerheten om huruvida uttolkaren drar korrekta slutsatser eller ej. Trots att de flesta handlingar utförs under någon form av samförstånd mellan berörda personer kan en tolkning av observationer inte anses helt tillförlitlig. Det finns alltid en risk att mekanismer hos den enskilde individen, till exempel selektiv perception och stereotyp tänkande påverkar bilden av det som observeras. Tyvärr är problem av den här typen oundvikliga för denna typ av metod, eftersom det handlar om att försöka förstå människors beteende, genom att observera deras handlingar. Det som kan göras för att minska risken för missförstånd är, dels att redovisa den förförståelse man har och dels att systematiskt kategorisera insamlade data. I detta fall innebär det främst en redogörelse för den teori som använts, men även att jag på ett tydligt sätt i analysen visar på hur data har tolkats och inplacerats under teoretiska kategorier.

Empirisk studie av teambildning i Utvecklingspartnerskap

I detta kapitel ska jag undersöka ifall teambildning förekommer på Utvecklingspartnerskapets möten, och i så fall studera vilka uttryck det tar sig. Texten nedan kommer att följa en ordning där introducerande stycken först förklarar fenomenets sammanhang, varefter de data klargörs jag anser är relevanta för frågeställningen. I samband med att data presenteras kommer också en analys av materialet att göras.

Data som presenteras är mestadels i form av referat av verbala yttranden, men det förekommer även exempel på observerat icke-verbalt beteende. Även dessa data har registrerats under aktuella UP-möten. Kapitlet består av två huvuddelar: "UP som enhetligt team" och "Teambildning bland delprojekten". Dessa rubriker rymmer i sin tur delar som syftar till att ytterligare sprida ljus över studiens resultat.

UP som enhetligt team – Gruppens förhållande till utomstående

Projektet Mångfald i Västernorrland består av sex delprojekt som samarbetar. Representanter för delprojekten samlas på speciella möten (UP-möten), som sker en gång varje månad. Förutom de interna aktörer som finns inom projektet har varje Equal-projekt också en eller flera transnationella partners. Det innebär att Equal-projekt runt om i Europa samarbetar för att utnyttja varandras erfarenheter och kunskaper. Det projektet som rapporteras i detta kapitel har blivit sammankopplat med projekt från Holland, Irland och Italien. Parterna träffades i Sverige under några dagar sommaren 2003.

På det förberedande möte Utvecklingspartnerskapet hade inför det transnationella mötet ansåg en av deltagarna

att man även på det transnationella mötet ska ta upp om UP och dess arbete, så att det inte endast blir en redovisning av de olika delprojektens arbete, det är viktigt att tänka på att alla representerar UP på det transnationella mötet och inte sina respektive delprojekt (nedtecknat under observation).

Den aktuelle deltagaren försöker här förbereda de övriga på det som komma skall, dvs han/hon försöker att påverka det framförande som ska göras av gruppen. Samtalsämnet, som här alltså är transnationella partners, rör aktörer som är belägna utanför Utvecklingspartnerskapet. I och med det kommande mötet med en yttre aktör, tvingas UP alltså förbereda enhetligheten i sitt framförande. Deltagaren påpekar detta genom att påminna om att aktörerna i gruppen kommer att representera UP på det framtida mötet. Deltagaren är alltså orolig för att det intryck som skapas kan bli alltför splittrat om det är så att övriga spelar "fel" roll på mötet.

Att skapa en enhetlig front är enligt Goffman livsviktigt, om ett team genom sitt framförande ska lyckas konstruera ett önskvärt intryck. Personen som påminner de övriga deltagarna, intar med andra ord vid detta tillfälle en ledande roll i Partnerskapet och försöker med hjälp av den att regissera det kommande framförandet.

Vidare anser en medlem i UP att det är viktigt att

sätta dagordningen för det transnationella mötet, genom att bestämma vad som ska/får diskuteras. Detta ska förhindra att parterna talar förbi varandra. Man vill också använda vissa tunga namn för att informera om lag-

stiftningen i Sverige, detta för att lättare få genomslagskraft hos sina gäster (nedtecknat under observation).

Utifrån den uppmaning som getts ska UP alltså betraktas som ett team på det transnationella mötet. Det gör att partnerskapet måste använda sig av olika strategier för att säkra det framförande som ska göras. Att skapa en dagordning som ska följas är ett sätt att strukturera den kommande interaktionen. Dagordningen kan liknas vid ett manuskript som vägleder de egna deltagarna, genom att strukturera de förväntningar som finns på mötet. Detta är ett resultat av det faktum att manuskriptet skapar en struktur för motpartens (den transnationella partners) agerande. Om dagordningen följs kan motpartens beteende förutsägas i relativt hög grad. Vidare vill man också använda sig av ”tunga namn” för att ”få genomslagskraft hos sina gäster”. Även detta underlättar teamets framförande. Den inbjudna aktörens högt uppsatta samhällseliga position förväntas stärka det intryck som planeras, och möjligen kan den också fungera som bländverk för de eventuella misstag som teamet gör. Här används intrycksstyrningen alltså inte primärt för att undanhålla hemligheter från publiken (en defensiv strategi) utan främst för att hjälpa aktörerna att aktivt skapa det intryck som teamet önskar (en offensiv strategi). Intrycket innefattar UP som helhet och försöker att ge en fördelaktig bild av det arbete som där utförs.

En av organisatörerna för det transnationella mötet tillägger

Mötet är till för att alla ska lära sig av varandra. Men samtidigt är det viktigt att UP tar för sig och inte enbart förmedlar till de andra. De andra UP grupperna är väldigt drivna och tar för sig (nedtecknat under observation).

Goffman menar att en publik inte alltid behöver vara fysiskt närvarande. Under förberedelserna relaterar man sitt eget framtida beteende till de förväntningar man har på motparternas beteende. Enligt data väntas gästerna vara ”väldigt drivna” vilket gör att personen ifråga råder teamet att ”ta för sig” i interaktionen med de andra. Rådet gäller alltså inte primärt intrycksstyrningens innehåll, utan syftar istället till att hjälpa UP att över huvudtaget skapa möjlighet att genomföra sitt eget framförande.

Intressant är här att också understryka att UP:s deltagare befinner sig på den bakre regionen. I denna region sker alltså de förberedelser som ett team behöver för att lyckas genomföra ett framförande. Det är just detta som tydliggörs i mina data, nämligen att UP:s deltagare försöker förbereda det transnationella möte som ska genomföras. Genom att förbereda arbetet på den bakre regionen, som i detta fall alltså är möteslokalen för UP-mötet, hoppas man kunna ge ett enhetligt intryck av Utvecklingspartnerskapet, i förhållande till sina utländska gäster. För att lyckas med det är det viktigt att alla spelar ”rätt” roller (dvs som representeranter för hela UP) och att man försöker att strukturera interaktionen mellan parterna, till exempel genom användandet av manuskript. Vidare försöker man

påverka slutprodukten av framförandet genom att använda ”tunga namn”, som en form av intrycksstyrning.

Teambildning bland delprojekten – Intragruppsdiskussioner inom UP

Detta avsnitt kommer att delas upp i två huvudsakliga delar, dels redogör jag för hur teambildandet bland delprojekten tar sig i uttryck och dels visar jag exempel på hur delprojektens representanter använder sig av intrycksstyrning i sin verksamhet.

Teambildning och dess uttryck

Sammanhanget för den text som nu följer är liksom tidigare, de möten som Utvecklingspartnerskapet har varje månad. Mötena syftar till att hjälpa aktörerna i deras arbete med delprojekten och att behandla frågor som är relevanta för UP i sin helhet. En av deltagarna tycker

att det största problemet med UP:s arbete är att alla enbart tänker på sitt eget delprojekt på UP-mötena. Detta är ett resultat av att man kommer från en rad olika myndigheter och inte har värst mycket gemensamt. Vissa talar hellre om sport än andra delprojekts arbete. Detta gäller även de transnationella mötena, då svenska UP tänker mer på sitt eget än på samarbetet med de övriga (nedtecknat under observation).

Det deltagaren uttrycker är att den sociala rollen som delprojektsrepresentant aktiveras under de interna möten som anordnas av Utvecklingspartnerskapet. När samtalen rör interna delar av projektets arbete har man inte tillräckligt mycket gemensamt för att UP i sin helhet ska framstå som *ett* team. Det faktum att deltagarna kommer från olika delprojekt (organisationer) spelar enligt aktören en avgörande roll här.

Det mest intressanta här är det faktum att samtalets innehåll bestämmer vilken roll som aktiveras och således också vilket team som skapas i situationen. När delprojektens interna frågeställningar dryftas blir skillnaderna mellan aktörerna tydliga, vilket resulterar i att de intar rollen som delprojektsrepresentant. I detta läge blir varje aktör (utanför delprojektet) publik, inför vilken man ska utföra ett framförande. Detta förtydligas av en annan deltagare som säger att

Bosse ska inte få bestämma att UP ska bjuda in Pelle och hålla en offentlig grej, som enbart gynnar hans frågor. Mitt delprojekt har inget utbyte av det. Man vill ju framhäva det egna delprojektet utåt (nedtecknat under observation).

I och med att delprojekten bildar team blir UP-mötet den främre regionen (i motsats till när hela UP bildar team). Deltagarna blir med andra ord måna om att just deras delprojekt framställs i god dager. Att inta rollen som delprojekts-

representant innebär då att bland annat visa upp det arbete man gjort på ”rätt sorts arenor”, att driva frågor som är relevanta för teamet och att vara mån om det intryck som skapas.

Skillnaderna mellan delprojekten minskas dock när samtalet förändras. När samtalet istället rör frågor utanför UP blir det gemensamma viktigast, medlemskapet i projektet (i sin helhet) och rollen som UP-representant aktiveras. Det viktiga är att den avgörande faktorn för rollbytet (och skillnaderna i teambildning) är det faktum att samtalet skiftar i *inhåll*; från att diskutera om interna frågeställningar (mellan delprojekten) till att dryfta delar som rör UP i sin helhet. En yttre aktör (till exempel transnationella partners) skapar alltså gemenskap, där det tidigare fanns åtskillnad.

Avvikelser från den uppmålade bilden

Trots att teambildningen verkar följa viss struktur (dvs att samtalets innehåll i hög grad påverkar teambildningen), finns det även delar i aktörernas beteende som avviker från detta. Det första exemplet är när ett delprojekt bildar team, trots att samtalet rör yttre aktörer i relation till UP.

Vid förberedelserna inför det transnationella mötet uttryckte en av deltagarna sin oro genom att säga att

det är viktigt att man på detta möte trycker på båda benen [med detta menar han/hon de båda profileringsområden som projektet inriktat sig på]. Deltagaren är orolig för att Bosse [som har hög social position] enbart ska tala om det ena profileringsområdet på välkomstmötet eftersom det är det han är bäst på. Deltagaren vill att man ska påminna Bosse om att han talar för hela UP när han framträder på mötet och att han därför har ansvaret för att alla sidor får komma fram i ljuset (nedtecknat under observation).

Här kan man alltså se motsatsen till det som redovisats tidigare. Trots att samtalet rör aktörer utanför UP (dvs transnationella partners) är deltagarens roll som delprojektsrepresentant aktiv, han/hon för teamets talan och för fram frågor som är relevanta för sitt delprojekt, genom att hänvisa till UP som helhet, dvs att det är bra för UP som helhet ifall Bosse inte glömmer att tala om frågor som är relevanta för aktörens delprojekt. Det är alltså inte omöjligt att rollerna som representant för teambildningarna UP och delprojekt kan existera parallellt under tiden att ett samtal förs.

Det andra exemplet som avviker från den struktur som redovisats tidigare innefattar teambildning av aktörer inom ett och samma delprojekt. En av deltagarna på ett av UP-mötena säger

Ni från organisation 1 håller er enbart till varandra på mötena. Deltagarna skämtar om det, men antyder samtidigt att det måste handla om att de söker trygghet bland varandra. En av aktörerna, som är en av organisation 2:s

representanter håller med om att detta även gäller för dem, på liknande möten. Han/hon håller också med om att det är en trygghetsgrej (nedtecknat under observation).

Detta beteende kan liknas vid Goffmans begrepp klick eftersom ett antal deltagare inom ett och samma team har kommit samman. De har nytta av detta eftersom det skänker dem trygghet, exempelvis i mötessituationer. Enligt Goffman är det vanligt att klickbildningen undanhålles andra deltagares vetskap, därför är det till synes besynnerligt att aktören från organisation 2 också erkänner klickbeteende bland dess deltagare.

Den "Goffmanska" förklaringen av denna avvikelse är kopplad till räddningsaktioner. Det man bör veta i sammanhanget är att organisation 2 driver ett delprojekt, där organisation 1 är samarbetspartner, detta förklarar en hel del. Det framförande som delprojektet (som team) utförde, grusades troligen när ett annat team inte hade "hövligheten" att avstå från att peta i de sprickor som fanns i dess fasad. När det trots allt var ett faktum gjorde representanten från organisation 2 vad Goffman skulle ha kallat för en "försvarsåtgärd". Försvarsåtgärden syftar till att "rädda vad som räddas kan" av teamets framförande. Det var detta som representanten från organisation 2 gjorde genom att visa på att det beteende som organisation 1 uppvisade, inte var onormalt. I och med det visade representanten från organisation 2 även dramaturgisk lojalitet, dvs ansvar mot det egna teamet, som i detta fall var delprojektet i sin helhet.

Att styra intrycken...

Teamarbete för att skapa intryck

De exempel på intrycksstyrning som jag funnit i Utvecklingspartnerskapet är i vissa aspekter olik Goffmans beskrivning av begreppet. Det är frågan om två huvudsakliga skillnader: Intrycken är för det första av en mer offensiv karaktär, dvs att aktörerna fokuserar på att aktivt skapa ett intryck istället för att enbart förhindra att hemligheter och destruktiv information "läcker ut". För det andra är intrycken strategiska i den mån de förutom intrycket i sig självt, även inkluderar specifika vinster för de team som använder sig av dem. Det förutsätter naturligtvis att intrycket "accepteras" av publiken.

Det första exemplet nedan, kommer från ett UP-möte, där en av deltagarna berättar om vilket problem det är för deras delprojekt att inte ha statliga myndigheter som stödjer verksamheten ekonomiskt. Sådant stöd är något som de flesta av de övriga delprojekten har. Viktigt är här också att talaren och deltagare nr 2 arbetar i samma delprojekt. Följande beteenden framvisas runtomkring, medan scenen utspelas:

Deltagare nr 1 tillägger mindre delar i talarens resonemang. Han "hummar" och nickar medhållande under tiden att talaren pläderar för sin sak. Del-

tagare nr 2 hjälper även talaren i hennes resonemang, till exempel genom att lägga in namn på organisationer som hon inte minns namnet på. Deltagare nr 2 ställer även följdfrågor på dennes resonemang (iakttaget beteende under observation).

Ovan kan vi se den gemensamma konstruktionen av ett intryck. Användandet av följdfrågor och instick, vad gäller till exempel bortglömda namn på organisationer, görs för att skapa en sammanhållen bild av det teamet vill förmedla. ”Hummanden” och medhållande nickar är också till för att förstärka intrycket av riktigheten i talarens argument, dvs deltagarna vill ge intryck av att den definition av situationen som teamet gjort är riktig. Det innebär i detta fall att det delprojekt som talaren representerar erfar större yttre problem, än vad aktörerna i de övriga delprojekten gör. Teamet består i detta fall av talaren och deltagare nr 2, vilka hjälps åt för att styra det intryck man vill ge övriga deltagare i UP. Deltagare nr 1 är inte medlem i det aktuella teamet, varför är han då en del av samarbetet? Som publik följer han vad Goffman kallar för taktfullhet. Det är en beskyddande åtgärd som innebär, att genom visat intresse (till exempel genom medhållande nickar), hjälpa teamet i sitt framförande. Trots att deltagare 1 alltså är publik, hjälper hans beteende teamet att skapa intryck.

Det andra exemplet på teamsamarbete, vad gäller skapandet av intryck, kommer ur en diskussion som handlar om resande. En av representanterna för ett delprojekt berättar om deras kommande utlandsresa. Där ska de möta en av de transnationella partners som UP har. Meningsskiljaktigheter uppkommer rörande syftet med resan. En av deltagarna (kallad för deltagare 1) hävdar att mötet har att göra med det transnationella samarbete som delprojektet har med detta land. I samarbetet finns speciella transnationella temagrupper, där ett eller flera delprojekt från Sverige kan delta. Delprojektets representant hävdar istället att resan endast är till för att utveckla det egna projektet.

Följande scen utspelas:

Delprojektets representant hävdar att resan inte alls har med de transnationella temagrupperna att göra. Han tystar därmed deltagare 1 och övriga UP, som just trodde att det hade med det transnationella samarbetet att göra. Delprojektets representant anser istället att resan är till för att utveckla det egna delprojektet. Representanten berättar också att deras resa blir dyr. Enligt övriga i UP får deras delprojekt stå för denna utgift. Resten av UP berättar att de kunde ha flugit billigare. Delprojektets representant replikerar, vilket resulterar i att övriga deltagare backar och en av dem säger: ja, jag bara sa det. Delprojektets representant trycker hårt på att det kommer att bli dyrt. Han får också medhåll av en deltagare från ett annat delprojekt, som också ska åka med på resan. Hon fyller i och förtydligar dennes argument (anteckning från fältdagbok).

Även i detta exempel är intrycksskapandet nära sammankopplat med hur man ska definiera en speciell företeelse som rör UP. Detta exempel är till och med en aning tydligare eftersom det finns meningsskiljaktigheter rörande hur situationen ska definieras. Konflikten uppkommer när publiken inte "accepterar" teamets framförande.

Bristande taktfullhet resulterar i att teamet tvingas arbeta hårdare i sitt samarbete. Teamet består i detta läge av representanter från de delprojekt som är berörda av resan. Teamets sammansättning förändras alltså ytterligare på grund av att samtalets innehåll gör det. UP-mötet blir än en gång den främre regionen och övriga deltagare blir publik för framförandet. Publiken uppfattas i detta exempel också ha "fräckheten" att synliggöra svagheter i teamets framförande (vad gäller priset på resan). Detta resulterar i att en deltagare från teamet använder sig av försvarande åtgärder. Genom att förstärka den andre teammedlemens framförande försöker denne "rädda" framförandet.

Slutsatser

Under denna rubrik visar jag hur teambildning tar sig i uttryck i Utvecklingspartnerskapet. Vidare beskriver jag vilka *typer* av teambildning som skapas under UP:s möten, samt ger exempel på de *strategier* av intrycksstyrning som används.

Teambildning: Hur tar det sig i uttryck?

Slutsatserna av min studie visar på betydelsen av samtalets *innehåll*. Samtalets innehåll påverkar vilket typ av team som skapas på UP:s möten, de framföranden som teamen gör påverkar i sin tur arbetet med projektet.

Samtalet blir likt en "vippbräda" och på varje sida av brädan finns två olika typer av team (dessa behandlas i avsnitten nedan). I och med att samtalets innehåll förändras, ändras också känslan av tillhörighet och team. Till skillnad från Goffmans teambegrepp visar denna studie att team inte behöver vara något som är bestående, istället antyder det att teambildning bör ses som en process. Poängen är att deltagarnas engagemang i teamen varierar beroende på vilken frågeställning som behandlas för stunden. Utifrån min studie är team alltså något som föds och dör i det samtal som förs.

Med stöd från Hindmarsch och Pilnick (2002) har jag även fått syn på relativiteten hos det Goffman kallar för bakre och främre region. Goffman ansåg att bakre och främre region måste vara fysiskt åtskiljda, så att publiken inte har tillgång till den bakre region som teamet använder för att förbereda sitt framförande. I överensstämmelse med Hindmarsch och Pilnick har jag funnit att bakre och främre region skapas och försvinner i snabb takt.

Hindmarsch och Pilnick (2002:159) fann att läkare kunde skapa bakre regioner i operationssalen på grund av patientens försämrade förmåga att över-

blicka rummet. Min studie visar att regionernas uppkomst respektive försvinnande även kan vara beroende av samtalets innehåll. Därmed instämmer jag i Hindmarschs och Pilnicks kritik gentemot Goffmans innebörd av dessa begrepp. Resultaten från Hindmarsch och Pilnick och min studie visar att Goffmans innebörd inte nödvändigtvis behöver stämma; skapandet av bakre och främre regioner kan ske på en och samma plats.

Det finns dock en skillnad mellan min studie och den undersökning Hindmarsch och Pilnick gjorde. I min studie är publiken inte densamma när regionbytet sker, samtalets innehåll, teamkonstellationer och publiken skiftar. Personerna är desamma, men tillhörigheten och agerandet är det inte. I Hindmarschs och Pilnicks studie sker regionbytet visuellt när publiken är närvarande, i min studie sker det via förändringar i samtalets innehåll.

Två typer av team

UP som team

Resultatet av min studie visar att man kan betrakta UP som ett team. Min studie visar att UP blir ett team när yttre aktörer finns på samtalsagendan. Detta gäller främst UP:s arbete gentemot sina transnationella partners. Inför ett kommande transnationellt möte, blir UP-mötet bakre region, där förbereder deltagarna sig för vad som komma skall. Det innebär bland annat att försäkra sig om att samtliga är medvetna om vilka roller de ska spela. För att lyckas med sitt framförande och presentera en enhetlig bild av projektet är det avgörande att alla vet vilken tillhörighet de har på mötet. Under några av de möten jag har varit närvarande har en person ”styrts upp” verksamheten och påmint de andra om vad de ska göra. Personen intar med andra ord en ledande roll vid dessa tillfällen.

I den bakre regionen (UP-mötena) förbereder teamet alltså sitt framförande. Det deltagarna förbereder är olika former av intrycksstyrning. Till skillnad från Goffmans begrepp är man dock inte alltför noga med att förbereda de defensiva strategier som kan användas, istället förbereder man taktiker som är mer offensiva. Syftet är bland annat att strukturera motpartens interaktion och att få genomslagskraft i det framförande som ska göras. Vidare beskrivs det förväntade beteendet av de transnationella partners som projektet har, publiken behöver med andra ord inte vara fysiskt närvarande. I förberedelserna används istället den mentala bilden av publiken för att strukturera det egna framförandet. Publiken är frånvarande, men saknar för den skull inte strategier och attribut. Attributen tillskrivs parterna utifrån tidigare möten och samtal. Utifrån dessa, väljer sedan teamet ut strategier för sitt framtida framförande. Sammanfattningsvis är en faktisk eller föreställd yttre aktörs närvaro avgörande för skapandet av UP som team. Genom det aktiveras tillhörigheten och rollen som representant för projektet i stort.

Delprojekt som team

Min studie visar att delprojekten blir team när interna frågor behandlas i UP. När samtalets innehåll skiftar från att handla om yttre aktörer till att beröra interna frågeställningar framstår deltagarnas olikheter som extra tydliga. Det gör alltså att teamets sammansättning skiftar och att rollen som delprojektsrepresentant aktiveras. Det som tidigare (i samtal om yttre aktör) varit den bakre regionen, blir plötsligt den främre. Nu blir varje team mån om att just deras delprojekt skapar ett positivt intryck av det arbete som gjorts. Förändringen i sammansättningen av teamen innebär också en förändring i sättet att arbeta under mötet. Från att ha samarbetat (till exempel vid förberedelserna inför det transnationella mötet), blir situationen annorlunda. När delprojekten bildar team gäller det att driva frågor i UP som är relevanta för det egna delprojektet och att uppvisa det arbete man gjort på ”rätt sorts arenor”.

Skapandet av ett intryck

Till skillnad från Goffmans begrepp intrycksstyrning visar det övergripande resultatet av denne studie att de strategier som används sällan är av defensiv karaktär. Istället för att ”endast” begränsa de skador som kommer ur att destruktiv information når publiken försöker deltagarna också att aktivt skapa intryck. Detta görs genom att förmedla information som ger ett positivt intryck av det arbete som gjorts i projektet/delprojektet. Intrycksskapandet sker genom att deltagare från samma delprojekt understödjer varandra i förmedlandet av information. Genom nickar, hummande ljud och förtydligande kommentarer försöker teamet skapa en definition av den situation som de önskar beskriva.

Det är dock inte alltid så att publiken accepterar den framlagda definitionen. När publiken inte visar den takt som krävs för att framförandet ska ”lyckas”, tvingas teamet arbeta hårdare. Hela framförandet är beroende av att publiken inte tydliggör svagheter i teamets framförande. I de fall publiken gör det måste teamets medlemmar använda sig av försvarande åtgärder för att rädda framförandet. Försvarande åtgärder tar sig bland annat i uttryck att teamets övriga deltagare ger sitt stöd till den person som förmedlar informationen till publiken, till exempel genom att förtydliga och att fylla i dennes argument.

Studien visar också exempel på försvarande åtgärder när deltagare från speciella klickbildningar blir ifrågasatta. När klickbildningar inom ett team blir ifrågasatt, används räddningsaktioner, från övriga teammedlemmar för att normalisera avvikelsen. Genom att teamets övriga medlemmar visar dramaturgisk lojalitet, försöker man rädda det som räddas kan av teamets anseende och framförande.

Avslutande kommentarer

Överlag har min studie visat att mänskliga möten är värda att tas på allvar. Studien visar att det finns något betydelsefullt bakom det triviala och vardagliga,

som mänskliga möten ofta uppfattas som. Trots explicit uppsatta projektmål, till exempel "ett öppet och givande samarbete" kan samspelet mellan människor utvecklas till något annat (med detta inte menat att till exempel teambildning utgör all aktivitet under ett möte). Oavsett om detta "något annat" utgör en större eller mindre del av verksamheten är det viktigt att ta det på allvar eftersom det får konsekvenser. Likt Björn Nilsson (1996) skriver:

Den individ som kan välja och styra inramning, fasad och situation för sig själv och andra har en bra utgångspunkt för att få igenom sin definition av vilken situation det rör sig om, vad som är tillåtet, önskvärt och rättvist i den. Därmed kontrolleras även följderna av situationen (op cit:180).

Den som bäst använder sig av tekniker likt teambildning och intrycksstyrning i arbetet med projekt, är med andra ord inte enbart medaktör i skapandet av förutsättningar och intryck utan även i skapandet av framgång.

Efter att ha konstaterat att teambildning och intrycksstyrning förekommer i Utvecklingspartnerskapet infinner sig dock en följdfråga: Vilken funktion fyller detta? Denna studie visar att teambildning, klickbildningar och intrycksstyrning är väsentliga inslag i den typ av demokratiseringsprocess som Equal företräder. Studien visar även att en sådan process kan innehålla olika typer av maktkamper. Framtida studier skulle därför med fördel kunna utgå från både manifesta och latenta funktioner för att fördjupa studiet av den här typen av sociala makt-situationer.

Referenser

Litteratur

- Abt V, Smith J F & McGurrin M C (1985) Ritual, Risk and Reward: A Role Analysis of Race Track and Casino Encounters, sociological abstracts.
- Borell K & Johansson R (1996) *Samhället som nätverk – om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Dillard C m fl (2000) Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: moral standards and dramaturgical discipline, sociological abstracts.
- Einarsson C & Chiriac E H (2002) *Grupppobservationer – teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman E (1998) *Jaget och maskerna – en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Hatch M J (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hindmarch J & Pilnick A (2002) "The Tacit Order of Teamwork: Collaboration and Embodied Conduct in Anesthesia" *The Sociological Quarterly*, Vol 43, Nr 2, s 139-164.
- Ingram Larry C (1982) Underlife in a Baptist Church, sociological abstracts.

- Jakobsson E, Svensson L & Åberg C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*. Stockholm: Norstedts Tryckeri.
- Lempert L B (1988) Dimensions of the "Back stage" in a Parent Participation Nursery School, sociological abstracts.
- Manning P (1992) *Erving Goffman – and modern sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Nilsson B (1996) *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin I (red) (1996) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.

Broschyrer

- AgE, "Ansökan till gemenskapsinitiativet Equal".
- Svenska ESF, "Equal – ett initiativ att förhindra diskriminering och utestängning i arbetslivet".

Webbsidor

- Equal (2000) *Equal – nya sätt att motverka diskriminering och ojämlikhet på arbetsmarknaden*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, www.esf.se, 20031014, kl 11.30.

Bemanningsföretag – en möjlighet för vem?

Gunilla Olofsdotter

Inledning

Vi erbjuder flexibla bemanningslösningar i form av inhyrd personal. Det gör att du kan anpassa personalstyrkan till arbetsbördan på ett smidigt och effektivt sätt, vilket leder till sänkta kostnader och ett jämnare arbetstempo. Vissa av våra kunder behöver snabbt personal vid oväntade arbetstoppar eller sjukdom. Andra planerar bemanningen på lång sikt och hyr in personal för specifika projekt, säsongstoppar, omorganisationer, anställningsstopp, semestrar eller föräldraledighet.

Detta citat är hämtat från bemanningsföretaget Manpowers hemsida (Manpower 2003). Citatet, som är en del av företagets marknadsföring, visar på möjligheterna och fördelarna med att hyra in personal vid bland annat arbetstoppar eller sjukdom. Citatet är inte på något sätt specifikt, utan liknande finns att läsa på många av de andra bemanningsföretagens hemsidor.

Det är inte bara företagen som anses få möjligheter med personaluthyrning. Bemanningsföretagens branschorganisation, SPUR, framställer ett arbete som uthyrd som ett framtidsjobb. Ett arbete där man kan kombinera tryggheten i en fast anställning, med möjligheterna att prova på olika arbetsuppgifter och branscher. Du kan styra över arbetstider och perioder av ledighet, du kan bredda din kompetens och skapa ett brett kontaktnät bland företag och kollegor. Men hur stämmer detta med verkligheten? Hur är det egentligen att arbeta som uthyrd?

Syfte

Det övergripande syftet med mitt kapitel är att skildra arbetsvillkoren för personal inom bemanningsföretag och företag som hyr in personal, så kallade kundföretag. Närmare bestämt, hur ser arbetsförhållanden och villkor ut för inhyrd personal och personal inom kundföretag? Hur påverkas relationerna mellan inhyrd personal och personal anställda inom ett kundföretag? Min avsikt med studien är inte att generalisera utan att finna intressanta infallsvinklar till fortsatt forskning om bemanningsbranschen.

En studie av en arbetsplats med inhyrd personal

Under hösten 2002 utförde jag en pilotundersökning inom en arbetsplats i Jämtland, där inhyrd personal från ett bemanningsföretag arbetar tillsammans med personal anställda vid ett kundföretag. Bemanningsföretagets affärsidé är personaluthyrning och rekrytering för kunds räkning. Bemanningsföretaget har

samarbetat med kundföretaget under ett antal år, till en början med rekryteringstjänster, efterhand alltmer med uthyrning av personal inom ett flertal yrkeskategorier. Kundföretaget är ett företag i telekommunikationsbranschen och har funnits i Jämtland sedan början på 1960-talet. År 2000 såldes företaget till ett amerikanskt bolag. När företaget såldes valde man att anlita bemanningsföretaget för delar av personalbehovet. Antalet inhyrda har sedan de första inhyrdes under våren 1999, ökat från tio till att som mest omfatta 336 personer under hösten 2000. I december 2002 fanns endast elva personer inhyrda. Det har inte varit en rak upp- och nedgång i antal inhyrda, utan det har förekommit kraftiga upp- och nedgångar under perioden. Av de nuvarande elva inhyrda har sju personer en tillsvidareanställning och fyra personer innehar en visstidsanställning vid bemanningsföretaget. Den egna anställda personalen inom kundföretaget har under perioden minskats från en arbetsstyrka på 700 personer, till att under hösten 2002 omfatta knappt 500 personer. Vid tiden för intervjuerna låg ett varsel på 230 personer vid kundföretaget. Även de inhyrda var informerade om att de skulle komma att varslas från bemanningsföretaget om inte kundföretaget förlänger avtalet. Det framkom med stor tydlighet att både den inhyrda personalen och personal anställda vid kundföretaget hyste stor oro inför framtiden.

Jag går nu vidare med en kortfattad teoretisk referensram och en kort genomgång av forskning om bland annat tillfälliga anställningsformer och bemanningsföretag. I den empiriska delen redovisas, tolkas och analyseras informanternas syn på bland annat, arbetsförhållanden, villkor och arbetsgemenskap. Kapitlet avslutas med en slutdiskussion.

Förändrade anställningsformer = ett flexibelt arbetsliv?

Sociologen Ulrich Beck beskriver i boken *Risksamhället* hur flexibiliseringen inom arbetslivet leder till att gränsen mellan arbete arbetslöshet blir flytande. Han menar att arbetslösheten i framtiden kommer att integreras i sysselsättnings-systemet som olika former av undersysselsättning. En mängd olika arbetsförhållanden uppstår, som dock inte kommer att tränga undan det rådande sysselsättningssystemet fullständigt. Arbetsmarknaden kommer istället troligtvis att delas upp i en ”industrisamhällelig, enhetlig, normal arbetsmarknad och å andra sidan en risksamhällelig flexibel och varierad marknad för undersysselsättning” (Beck 1998:231). Även svenska forskare pekar på att förändringarna mot en ”mager” eller slimmad organisation kan innebära underbemanning (Aronsson m fl 2000). Paulina del los Reyes (2001) påpekar att det ”nya” arbetslivet inte enbart består av inomorganisatoriska processer, utan det omfattar även förändrade anställningsformer och arbetsmarknadsvillkor. Dessutom understryker Christina Garsten (1999) att de flexibla anställningsförhållandena kan innebära en individualisering av arbetsmarknaden, där individen separeras från de traditionella trygghetssystemen och själv måste ta ansvar för och planera sitt arbetsliv.

Ett tecken på förändringar mot ett mer individualiserat och flexibelt arbetsliv är ökningen av de tidsbegränsade anställningarna under 1990-talet, samtidigt som de fasta anställningarna minskar i omfattning. 1997 hade drygt en halv miljon människor en tidsbegränsad anställning medan tre miljoner hade en fast anställning (SOU 1999:27). Vikarier, säsongsarbetare och behovsanställda är sedan tidigare de vanligaste grupperna med tillfälliga anställningsformer. Nya grupper som projektanställda, konsulter och högutbildade kan även räknas in i grupper med tillfälliga anställningar. Detta medför att personer med tillfälliga anställningar kraftigt varierar i kvalifikationer, möjlighet till inflytande och upplevda krav (Isaksson m fl 2001).

En uppdelning i kärna och periferi

Konsekvenserna av det ”nya arbetslivet” med varierade och mer flexibla anställningsformer kan som Aronsson m fl (2000) påpekar, både fångas och beskrivas genom att utgå ifrån en diskussion om kärna och periferi. Kärnan utgörs framförallt av tillsvidareanställda, medan den perifera arbetskraften har mer osäkra anställningsförhållanden. Skillnaderna i anställningsformerna kan medföra betydande ojämlikheter mellan olika grupper inom organisationen när det gäller inflytande, utvecklingsmöjligheter, löner och status. De los Reyes (2001) i sin tur påpekar att rangordningen inom de nya platta organisationerna inte i första hand tar sig uttryck i en vertikal hierarkisk ordning, utan snarare i individernas position i förhållande till företagets huvudsakliga uppgift, kärnverksamheten.

En forskare som lyfter fram hur flexibiliteten fungerar på arbetsplatsnivå är John Atkinson (se Vosko 1998). Han menar att kraven på flexibilitet får olika konsekvenser för olika delar av arbetskraften. Atkinson skiljer i sin modell över ”det flexibla företaget” mellan krav på *funktionell*, *numerisk* och *finansiell flexibilitet*. För den traditionella kärnan av fast anställd personal försöker man skapa en större *funktionell flexibilitet*. De anställdas ansvarsområden breddas, de får varierade arbetsuppgifter och nödvändig kompetensutveckling. De anställda inom ”kärnan” består framförallt av tillsvidareanställda, med relativt god anställningstrygghet, inflytande, stabilitet och kompetens. De är svåra att ersätta och har därför trygga anställningsförhållanden och lönevillkor. Kring kärngruppen av fast anställda finns mer löst knuten personal. De har i sin tur mer osäkra anställningsförhållanden som kännetecknas av utbytbarhet, instabilitet och utsatthet. För dessa, i förhållande till kärnan, mer perifert placerade arbetstagare strävar man efter en *numerisk flexibilitet*, som innebär att antalet timmar varieras. Exempel på hur företagen försöker att uppnå en numerisk flexibilitet kan vara genom tillfälliga anställningar, önskad deltid, korttidsanställningar som varvas med perioder av arbetslöshet och inhyrning av personal från bemanningsföretag. Kraven på flexibilitet kan också leda till en *lönemässig flexibilitet*. Lönerna

anpassas individuellt efter individernas ansvar, befogenheter och kompetens (se Håkansson 2001; Wikman 2002).

Med hänvisning till Atkinson och Meager påpekar Håkansson (2001) att det är kompetenskraven på varje arbetsplats som avgör valet av flexibiliseringsstrategi. För att en numerär flexibilitet ska vara intressant för företaget måste det finnas arbetsuppgifter med kort upplärningstid. Detta innebär inte att arbetsuppgifterna är okvalificerade. Elektriker, till exempel, kan på grund av hög standardisering ha en kort upplärningstid. Även Ekstedt (2002) påpekar att en organisationsform med tillfälliga anställningar eller uthyrning av personal kräver en snabb introduktion. Organisationsformen passar därför bäst för standardiserade arbetsuppgifter eller för en verksamhet som utförs av personal inom självständiga yrken, som läkare och sjuksköterskor.

Företag som använder sig av både numerär och funktionell flexibilitet har två grupper av anställda, fast och tidsbegränsat anställda, som arbetar under olika villkor. Håkansson (2001) menar att konsekvensen blir ett A- och ett B-lag på arbetsplatsen, där A-laget har de intressanta arbetsuppgifterna och bra villkor, medan B-laget får utföra de enkla arbetsuppgifterna och har mer osäkra anställningsvillkor. Håkansson påpekar dock att det är viktigt att se de olika flexibiliseringsstrategierna i förhållande till arbetsorganisationen. Om de tidsbegränsat anställda har samma arbetsuppgifter som den fast anställda personalen, måste även den fast anställda personalens arbetsuppgifter förutsätta kort upplärningstid och begränsat ansvar. Man kan då fortfarande tala om ett A- och B-lag i anställningshänseende, men inte i arbetsinnehåll.

Bemanningsföretag

Företag försöker bland annat att uppnå en numerisk flexibilitet genom att anlita bemanningsföretag. Arbetsformen innebär att bemanningsföretag hyr ut personal till kundföretag som under kortare eller längre tid behöver stöd av extern personal. Bemanningföretag kan även sköta hela funktioner hos kundföretagen, när de väljer att fokusera på sin kärnverksamhet (SOU 1997). Det som utmärker personaluthyrning i Sverige är att den som hyrs ut för tidsavgränsade uppdrag oftast har en tillsvidareanställning i ett bemanningsföretag, medan det faktiska arbetet leds av kundföretaget. De anställda inom bemanningsföretagen som arbetar som uthyrda förväntas vara flexibla när det gäller tid och plats, de ska kunna ställa upp på avtalad plats med kort varsel. (Ekstedt 2002; Isaksson m fl 2001).

En svårighet vid forskning om tillfälliga arbetsformer är att kunna jämföra olika alternativ för knytning mellan anställda och företag. Bergström (2001) menar att det inte finns några bra definitioner om vad anställda i bemanningsföretag egentligen är, hör de hemma bland de löst eller fast knutna till arbetsmarknaden? Inom tidigare forskning om bemanningsföretag används ofta benäm-

ningar som "contingent workers" eller "temps". Det kan tolkas som att en anställning inom ett bemanningsföretag närmast ses som en form av tillfällig eller osäker anställning (Andersson & Wadensjö 2002). Jag menar att en *fast anställning* innebär att den anställde har en tillsvidareanställning på en och samma arbetsplats baserad på fast- eller ackordslön. Med *tillfällig anställning* hänvisar jag till en person som är anställd vid ett bemanningsföretag, med eller utan garantilön, och som utför sitt arbete på en eller flera olika arbetsplatser. För anställda i bemanningsföretag kan beläggningsgraden variera. Förlängning, eller avslutning, av de uthyrda placeringar hos olika kundföretag kan ibland ske med bara några dagars varsel. De flesta bemanningsföretag erbjuder dock en garantilön under obokad tid. Anställda i bemanningsföretag kan ha en fast anställning, men de arbetar på flera olika arbetsplatser. Enligt SPUR (2003) kan anställningsvillkoren variera med vilket kollektivavtal som är tillämpligt. Kollektivavtalen för bland annat HTF och LO förbunden innehåller anpassade villkor för anställda i bemanningsbranschen. Trots att anställda inom bemanningsföretag i Sverige oftast har en tillsvidareanställning, väljer jag här att betrakta dem som tillfälligt anställda.

Personaluthyrning och privata arbetsförmedlingar har varit förbjudna i Sverige under många år. 1993 liberaliserades lagstiftningen och reglerna har därefter omarbetats. Som en direkt följd av liberaliseringen har ett betydande antal bemanningsföretag etablerats i Sverige under 1990-talet. Personaluthyrning är dock fortfarande en relativt liten bransch i Sverige jämfört med länder där personaluthyrning varit tillåten under en längre tid (Näringsdepartementet 2000). Branschen sysselsätter 0,85 procent av arbetskraften, motsvarande siffra för EU i genomsnitt är drygt 1,5 procent. Bemanningsföretagen har troligtvis kommit för att stanna och kan komma att utgöra ett betydande inslag på den svenska arbetsmarknaden i framtiden (SPUR 2003).

Inom bemanningsföretagen är de anställda i regel unga, 46 procent av personalen är yngre än 30 år, genomsnittet för samtliga branscher uppgår till 20 procent. Även kvinnor är överrepresenterade, 60 procent av de anställda är kvinnor, motsvarande andel på arbetsmarknaden är 47 procent. Invandrarna utgör 14 procent av de anställda jämfört med 9 procent på hela arbetsmarknaden (Näringsdepartementet 2000, Andersson & Wadensjö 2002).

Att arbeta tillsammans – hur fungerar det?

Den inhyrda personalen är extern¹ på arbetsplatsen och har andra villkor än den fast anställda personalen. De inhyrda har alltid två chefer, en på bemanningsföretaget och en på kundföretaget (Isaksson & Bellaagh 1999). För inhyrd personal kan det därför vara intressant att fundera över vilken organisatorisk tillhörighet de har. Ahrne och Papakostas (2002) hävdar att grundläggande för

¹ I detta sammanhang uppfattas extern som synonymt till perifer.

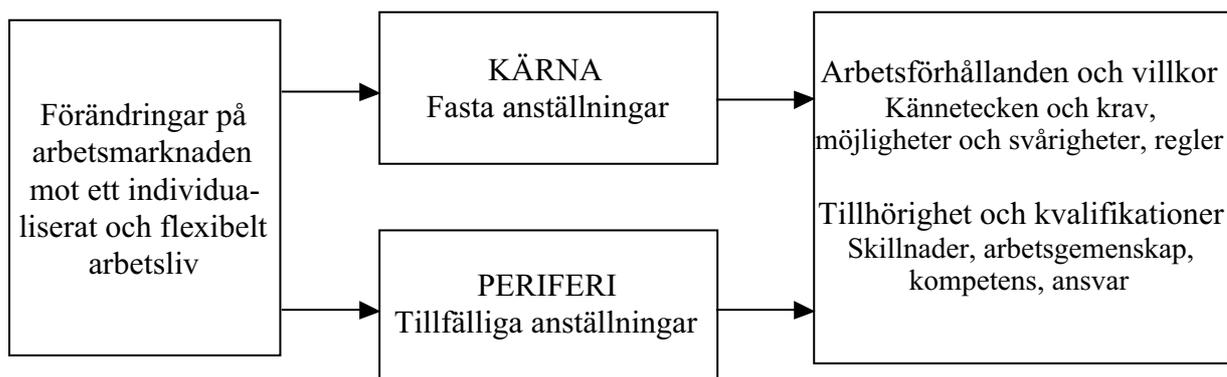
varje organisation är att upprätthålla kontrollen över tillhörigheten, dvs, bestämma vilka som ska vara med, vilka som är utanför och vilka som kommer och går. De inhyrda är anställda av bemanningsföretaget, får lön därifrån och är bundna av regler och avtal. Men för den enskilda personen kan det vara mer komplicerat hur de upplever sin tillhörighet. Den direkta kontakten till arbetsgivaren bryts och ersätts med en direkt relation till en annan organisation. Ahrne och Papakostas (ibid) påpekar dock att personaluthyrning inte upphäver organisationens gränser. För att kunna samarbeta blir de enskilda medarbetarna tvungna att skapa olika metoder för att upprätthålla kontrollen över tillhörigheten.

Den personalansvarige vid bemanningsföretaget spelar en viktig roll för den inhyrda personalen. Hon eller han skall stå för kontinuiteten, och uppfylla de olika förväntningar på stöd som de uthyrda behöver för att trivas och må bra i sitt arbete. Socialt stöd, en känsla av trygghet och att frivilligt ha sökt sig till branschen är viktiga faktorer för att trivas som uthyrd. Ett arbete som uthyrd präglas av många sociala möten och en bristande kontinuitet i relationerna. Förutom att de måste klara av att med jämna mellanrum byta arbetsledning, måste de även byta arbetskamrater (Isaksson m fl 1999). En sådan arbetssituation kräver en flexibilitet att ständigt anpassa sig och snabbt kunna sätta sig in i ”nya organisatoriska sammanhang, nya regler, nya positioner, kanske nya kulturer (Ahrne & Papakostas 2002:180). De inhyrda skall ha ett balanserat förhållningssätt, vara öppna, utåtriktade, trevliga och effektiva hos kundföretaget, samtidigt som de skall vara ganska anonyma och representera bemanningsföretaget. Självtändighet, ett bra självförtroende och självkänsla är troligtvis egenskaper som är viktiga för att kunna komma in i en arbetsgrupp och dessutom kunna hävda sig själv (Isaksson m fl 1999).

Bergström (2001) påpekar att användandet av tillfällig arbetskraft direkt eller indirekt, kan påverka relationerna inom arbetsplatsen. Tillfälliga anställda kan uteslutas från sociala relationer med andra anställda och kan dessutom ses som andra klassens anställda. Dessutom kan olikheterna i anställningsförhållanden öka ojämlikheten när det gäller förmåner, löner, karriärmöjligheter och status. Som en följd kan detta leda till konflikter, ökad organisatorisk oordning och desintegration. Olikheterna i anställningsförhållanden kan därmed få motsatt effekt i förhållande till vad det var menat att uppnå, dvs flexibilitet på arbetsmarknaden, långsiktig lönsamhet och anpassningsförmåga (Bergström 2001; Isaksson & Bellaagh 1999).

Modell

Hur kan då förändringarna i arbetslivet främst mot en ökad numerisk flexibilitet studeras inom ett bemanningsföretag och ett kundföretag? Mot bakgrund av Becks teori om flexibiliseringen inom arbetslivet kan en analysmodell konstrueras enligt följande:



Figur 1: Analysemodell över förändringar på arbetsmarknaden i en kärna och periferi.

I figur 1 utgår jag ifrån förändringarna på arbetsmarknaden mot en arbetsmarknad där individen själv måste ta ansvar och kontroll över ett allt mer flexibelt arbetsliv. Förändringarna leder till en uppdelning i kärna och periferi.

Metod

Jag har nu visat på teori och forskning om flexibiliseringen i arbetslivet, men hur ser det ut inom den arbetsplats där inhyrd personal från bemanningsföretaget och personal från kundföretaget arbetar tillsammans? Den utförda studien är en pilotundersökning vars syfte är att finna intressanta frågeställningar och infallsvinklar till fortsatta studier om främst bemanningsbranschen. En pilotstudie används, som Fielding och Thomas (2001) visar, för att insamla grundläggande information inom ett visst område innan specifika metoder och frågeställningar bestäms. Resultaten från pilotundersökningen är därför inte på något sätt generaliserbara, men de kan visa på tänkbara fördjupade studier inom området. Studien är relativt unik genom att den studerar både ett bemanningsföretag och ett kundföretag, där personalen från de båda företagen arbetar tillsammans inom en och samma avdelning inom kundföretaget. Studien lyfter fram båda aspekterna.

De två deltagande företagen, bemanningsföretaget och kundföretaget hade som önskemål att deras företagsnamn inte skall anges i denna artikel, därför benämns företagen *Bemanningsföretaget* och *Tillverkningsföretaget*. Jag har även valt att använda fingerade namn på informanterna. Jag har utfört sammanlagt sex intervjuer. Samtliga intervjuer utfördes inom Tillverkningsföretagets lokaler. Intervjuerna spelades in på band under cirka en timme. Jag använde en intervjuguide som stöd och ställde uppföljande frågor. Intervjuerna transkriberades och genomlästes därefter för att söka efter eventuella mönster. Intervjusvaren fördes därefter in i en matris som hade de tematiska frågorna som grund. Därefter sökte jag efter återkommande synpunkter eller teman i intervjusvaren. Mina val av citatutdrag har vuxit utifrån de synpunkter som utkristalliserats i matrisen.

Jag utförde tre intervjuer med personal från Bemanningsföretaget. *Stefan* är personalansvarig ledare vid Bemanningsföretaget. Han har direktkontakt med utlyrd personal både inom Tillverkningsföretaget och andra kundföretag. Vid tiden för intervjuerna fanns han på plats en dag i veckan hos Tillverkningsföretaget. *Patrik* är 30 år och har arbetat för Bemanningsföretaget i två år där han har en fast anställning. Han var tidigare anställd vid ett annat företag, men ville göra något annat. När Tillverkningsföretaget under år 2000 hyrde in ett stort antal från Bemanningsföretaget sökte han anställning där. Han arbetar nu inom Tillverkningsföretagets förråd. *Per* är 26 år och har tidigare varit anställd av Tillverkningsföretaget, men blev uppsagd 1999. Han erbjöds då att gå över till Bemanningsföretaget, men avböjde. Efter ett halvårs arbetslöshet valde han sedan att ändå börja arbeta som utlyrd vid Bemanningsföretaget. Även han är fast anställd av Bemanningsföretaget och arbetar inom förrådet.

Tre intervjuer utfördes även med Tillverkningsföretagets personal. *Erik*, är anställd som ledare vid Tillverkningsföretaget. Han har under många år följt företagets utveckling, både genom upp och nedgångar. *Stina* är 50 år och har arbetat inom företaget i 31 år. Hon har arbetat inom olika avdelningar, men sedan cirka tio år arbetar hon inom förrådet. *Sven* är 48 år och har arbetat inom företaget i 29 år. Hela hans yrkesliv har varit innanför Tillverkningsföretagets väggar. Han började vid förrådet 1980, tidigare arbetade han inom andra avdelningar.

Resultat

Jag går nu vidare till att presentera resultaten från min undersökning. Denna inleds med en redogörelse för de arbetsförhållanden och villkor som råder för de inhyrda och de anställda vid Tillverkningsföretaget.

Arbetsförhållanden och villkor

”Flexibilitet, tjänstvillighet och kvalitet” är enligt ledaren vid bemanningsföretaget de ledord som företaget tagit fram för sin verksamhet. Att alltid vara flexibel, alltid vara beredd på nya arbetsuppgifter och ändå utföra ett väldigt bra jobb, tycks vara kännetecknen för de flexibla anställningsformerna som växer fram i dagens arbetsliv. Men, hur är det att arbeta under sådana förhållanden, och varför väljer man ett arbete som utlyrd?

Motiv till valet att arbeta som utlyrd

”Jag hade ju inget val, det var ju bara det som gällde för att inte bli arbetslös” säger *Per* (26 år, inhyrd). Han hade tidigare haft en fast anställning vid Tillverkningsföretaget under flera år men blivit uppsagd. *Per* fick efter uppsägningen ett erbjudande om att börja arbeta för Bemanningsföretaget, men han avböjde.

Han tyckte att ett arbete som uthyrd ”var alldeles för osäkert”. Efter ett halvår började han ändå att arbeta för Bemanningsföretaget, och har nu arbetat som uthyrd i tre år. Han menar att ”tryggheten är ju betydligt sämre här än att vara anställd av ett företag”. Trots att han har en tillsvidareanställning vid Bemanningsföretaget måste han hela tiden vänta på att uppdragsgivaren förlänger avtalet.

Patrik (30 år, inhyrd) däremot hade ett fast arbete inom ett annat företag än Tillverkningsföretaget, men ville göra något annat och sökte sig till Bemanningsföretaget. Men han uttrycker sig så här: ”då förstod man ju ingenting vad ett uthyrningsföretag innebar alls”. Han har nu arbetat som inhyrd sedan år 2000, och det är tredje gången han är uthyrd till samma företag. Han har även varit uthyrd till andra företag. Varken Per och Patrik vill fortsätta som uthyrda. De tycker att det är jobbigt att ofta byta arbetsplats, och att placeringarna ibland bara förlängs en vecka i taget, ”och ibland var det bara en dag” (Patrik).

I början trivdes Patrik med att arbeta som uthyrd. Det var intressant att träffa nya människor och han var ofta placerad under längre perioder hos samma företag. Men, säger han, i längden blir det jobbigt. ”Vissa kan ju säkert säga att det är ett drömjobb att kunna hoppa runt och aldrig vara på samma ställe, och vissa tycker det är hemskt” (Patrik). Motiven bakom valet att arbeta som uthyrd kan variera, men som Isaksson m fl (1999) påpekar, en känsla av trygghet och att frivilligt ha sökt sig till branschen är viktiga faktorer för att trivas som uthyrda. Vilka personer kan då trivas med att arbeta som uthyrda?

Kännetecknen och krav på uthyrd personal

Stefan, personalansvarig ledare vid Bemanningsföretaget, menar att anpassningsförmåga, att kunna arbeta i grupp, ansvarstagande, att vara självgående och självstyrande samt att snabbt hitta roller är viktiga egenskaper för att passa som uthyrd. Men, det är precis detta som upplevs som jobbigt av de inhyrda. Patrik beskriver det som att:

det är intressant att lära sig saker, men du hinner aldrig bli fullärd. När du lärt dig en sak, kanske du ska vidare till nästa ställe. När du kommer dit, det blir jobbigt, du måste lära dig hela tiden. Du kan aldrig känna att du gör det för att du kan det (Patrik).

Det ställs med andra ord stora krav på de inhyrdas förmåga till anpassning, effektivitet och självständighet (se Isaksson m fl 1999). Ett arbete som uthyrd innebär även en viss mån av otrygghet. Patrik menar att känslan av att aldrig känna sig trygg, att inte veta om Bemanningsföretaget har ett nytt uppdrag åt honom är jobbigt. ”Passar nog dom som studerar, är unga, som bor hemma, eftersom också ekonomin kan hoppa upp och ner” (Patrik). Även Per menar att personaluthyrning passar dom som ”inte bryr sig så mycket eller bor hemma och inte har så mycket kostnader”. Eller så ska de ha en säker ekonomi, ”dom jobbar mest för att ha nånting socialt” (Per). Det verkar tydligt att de ser personal-

uthyrning som en anställning som passar individer med ett lägre behov av trygghet. Det blir då intressant att poängtera att ungdomar, kvinnor och invandrare är överrepresenterade inom personaluthyrning (Näringsdepartementet 2000). Är överrepresentationen tecken på att dessa grupper har ett lägre trygghetsbehov och frivilligt har sökt sig till branschen? Eller visar den på en segregering där personaluthyrning kan vara den enda möjligheten till ett arbete för de som redan har en låg status på arbetsmarknaden?

Möjligheter och svårigheter

Det finns vissa fördelar med att arbeta som uthyrd. Per påpekar att personaluthyrning ger möjligheter att prova olika arbeten. Dessutom ökar uthyrningen chanserna att komma in vid ett företag och få en anställning. Per har hoppats att hans arbete som uthyrd skulle ge honom chans till en fast anställning hos ett kundföretag:

Iden med uthyrningsbranschen är ju att det ska vara korta uppdrag, som ska leda till en anställning, där man är utlånad, så var det ju meningen. Jag bommade två anställningssvängar på det här företaget, tänkte jag skulle åka med förra gången, men det gjorde jag inte (Per).

Trots att Per tidigare varit anställd vid Tillverkningsföretaget och arbetat där som inhyrd under tre år blev han inte erbjuden en fast anställning när företaget utökade sin verksamhet med fast anställd personal. Per tror själv att Metall ”kollade anställningstider och sånt där” och att några andra därför kom före.

Per och Patrik upplever en oro för arbetslöshet, trots att de är tillsvidareanställda vid Bemanningsföretaget. Per menar att det troligtvis är sista gången han arbetar som uthyrd om han inte får ett långt förordnande på ett år eller så.

Det går inte att planera, det är det jag är så less på nu, börjar bli lite gammal, snart 27. Ja, men man törs ju inte. Jag har velat ha hus i flera år, jag vill inte bo i nån liten lägenhet. Det är en sak, man törs ju inte gå på nån bank för att låna och sen vet man inte hur läget är (Per).

Oron över att bli arbetslös och en ekonomisk osäkerhet verkar ligga bakom både Patriks och Pers önskan om en fast anställning. Som Per uttrycker det: ”man vill ju ha sin lilla plats, man har ju hållit på och varit osäker i många år nu”. Konsekvenserna för ekonomin och den sociala tryggheten understryks av både Beck (1998) och Garsten (1999). De menar att vi går mot en individualisering av arbetsmarknaden, där individerna själva får ta ett ökat ansvar för sitt arbetsliv. Och som en konsekvens, en osäkerhet när det gäller inkomster och social trygghet.

Den fast anställda personalens situation

Även den fast anställda personalen har funderingar över framtiden och hur det är att arbeta som uthyrd. Sven beskriver oron inför de kommande varslen; ”det är nästan hälften som ska sluta, men först är det väl de inhyrda som får gå”. Han berättar också att de ofta diskuterar situationen på arbetsplatsen. ”Jo, lite spekulationer blir det alltid, en del tror si och en del tror så. Det förekommer nästan dagligen”. Sven hoppas att han blir kvar efter neddragningarna, men han tror att arbetssituationen kommer att påverkas; ”man får nog hoppa in och göra fler arbetsuppgifter än idag”.

Här visar sig även en oro hos den fast anställda personalen för vad neddragningarna kan innebära. En tänkbar konsekvens kan vara att företaget försöker att uppnå en *funktionell flexibilitet* genom varierade arbetsuppgifter för den fast anställda personalen (se bla Håkansson 2001).

Tidigare neddragningar vid Tillverkningsföretaget har medfört att företaget försökt att uppnå en ökad *numerisk flexibilitet* genom att bland annat säga upp fast anställd personal som sedan har fått erbjudande om arbete vid Bemanningföretaget. Stina beskriver sina funderingar vid det förra varslet när många gick till Bemanningföretaget. Hon har svårt att förstå hur någon ena dagen kan varslas för att nästa dag gå in på samma arbete som uthyrd. Om hon nu skulle bli uppsagd från Tillverkningsföretaget tror hon inte att hon söker sig till Bemanningföretaget. Hon tycker inte att det känns riktigt:

För varför ska man säga upp folk och sen ska du gå över och sen få en chans att kunna bli inhyrd? Okay, du får ett jobb, men jag tycker inte det känns tryggt, det är ju definitivt ingen personalpolitik (Stina).

Stina ställer sig också frågande till varför en gammal trotjänare på förrådet fått sluta och gå till Bemanningföretaget. Hon menar att kvinnan är mer kunnig i datasystemen än många andra ”det är hon som egentligen lärt upp oss från första början” (Stina). Så varför fick hon då gå? Stina vet inte riktigt varför, men hon tror att någon annan haft längre anställningstid. Men, säger hon om skälen till uppsägningar: ”Det växlar, man vet aldrig”. Tillverkningsföretagets strävan efter en numerisk flexibilitet påverkar därmed den fast anställda personalens arbetsituation och skapar en känsla av otrygghet.

Regler och anställningsvillkor

Anställda i bemanningföretag har en speciell arbetsituation. Belägningsgraden kan variera, de ska vara flexibla och med kort varsel kunna infinna sig på en ny arbetsplats. Anställningsvillkoren varierar dock mellan vilket kollektivavtal som är tillämpligt (SPUR 2003, Ekstedt 2002). Om anställda i Bemanningföretaget saknar uppdrag under en period, får de gå hemma i avvaktan på nya uppdrag med 90 procent av lönen de senaste tre månaderna. Om de däremot blir uppsagda och

inte har några uppdrag under två månaders uppsägningstid, har de en ersättning på 100 procent av den lön de haft de senaste tre månaderna, därefter är de arbetslösa och kan stämpla (Stefan). Men reglerna för A-kassan gör att de uthyrda inte kan gå fram och tillbaka mellan uthyrning och A-kassa.

Dom får inte ens ta in och ut folk hur dom vill, utan att facket säger nej... om jag går hemma två månader på A-kassa, då får jag inte gå tillbaka till Bemanningsföretaget och börja jobba, då säger facket nej. För om jag då jobbar två, tre veckor hos Bemanningsföretaget och sen vill börja stämpla, då stryker dom stämplingen. Det är så det blir, för dom vill ju ha bort det där att dom ska kunna ta ut samma personer, stämpla en vecka, vara anställd en vecka (Patrik).

A-kassereglerna verkar vara utformade så att A-kassan inte kan utnyttjas av bemanningsföretagen vid låg beläggning, istället skall bemanningsföretagen ta det ekonomiska ansvaret för sin personal. Stina har hört vissa rykten om dessa regler, men hon är lite osäker på innebörden och orsaken bakom reglerna: ”ja dom får inte jobba, komma igen mer än tre gånger, efter tredje gången slängs dom ut, varför har jag inte fått någon förklaring till heller” (Stina).

Det verkar råda en viss osäkerhet över vilka regler som gäller för A-kassa och anställning vid bemanningsföretag. När det gäller den lokala fackföreningen på Tillverkningsföretaget verkar det också finnas vissa oklarheter. Patrik uttrycker det så här, ”om man pratar med facket om det är något problem, så säger dom mycket att vi är ju... bara inhyrda, då är det en gråzon man ligger i tycker jag” (Patrik). Han menar att trots att han är medlem i Metall, så tillhör han inte den lokala klubben inom Tillverkningsföretaget, utan en annan klubb. Eftersom facket på Tillverkningsföretaget inte vill ha inhyrd personal så värnar inte den lokala klubben om de inhyrda som medlemmar. Inom Bemanningsföretaget har de anställda olika facklig tillhörighet, och många är heller inte fackanslutna. Därför menar han att det är svårt som anställd i ett bemanningsföretag att göra gemensam sak. Här visar sig komplexiteten i de anställningsförhållanden som råder för uthyrningspersonal. Anställningsvillkoren kan variera mellan olika fackliga förbund (SPUR 2003). Dessutom har de uthyrda en otydlig facklig klubbtilhörighet som försvårar för dem att veta vart de ska vända sig vid eventuella problem av facklig karaktär. Jag har nu beskrivit hur arbetsförhållanden och villkor ser ut för inhyrd och fast anställd personal inom företagen. Det är nu dags att gå vidare till att studera hur det kan vara att arbeta tillsammans, fast och inhyrd personal.

Tillhörighet och kvalifikationer

Inom Tillverkningsföretagets förråd arbetar inhyrd och fast anställd personal tillsammans med likartade arbetsuppgifter. Hur ser ledare, inhyrda och fasta an-

ställda på grupptillhörighet, skillnader och likheter mellan inhyrd och fast anställd personal?

Ledarna: Viktigt med skiljelinjer

Stefan menar att det finns många arbetsledare hos kundföretagen som vill behandla inhyrd personal likadant som fast anställd personal, på gott och ont. Ibland kan det leda till problem när ansvarsområden blir otydliga. Han menar att det är viktigt att tydliggöra skiljelinjerna, inte bara för ledarskapet utan också för personalen.

Jag tror att ska man jobba i ett bemanningsföretag så är det bra att veta det här, veta vilka förutsättningar gäller för mig nu, att jag inte är anställd av [Tillverkningsföretaget]. Det finns vissa saker som skiljer oss åt, och det är en viktig del i beslutet att jobba i ett bemanningsföretag (Stefan).

Här visar sig vikten av organisatorisk tillhörighet. Ahrne och Papakostas (2002) pekar just på hur viktigt det är för både medarbetare och organisation att upprätthålla kontrollen över tillhörigheten.

Vad är det så som skiljer mellan inhyrd och fast anställd personal? Stefan menar att skiljelinjerna inte var tydliga för två år sedan när det var en kraftig expansion och många av Tillverkningsföretagets personal gick över till Bemanningföretaget. Men i dagsläget anser Stefan att de uthyrda mer tydligt ser sig som anställda i Bemanningföretaget. Skälen till detta kan enligt Stefan vara att för två år sedan var inte uppdragen tidsbegränsade som de är numera. Men säger han, de inhyrda ser nog både hot och möjligheter i situationen, jobbet hänger inte bara på det här uppdraget utan det kan finnas andra möjligheter.

Varslen, och oron inför framtiden, tycks påverka hur starkt man ser på sin tillhörighet som anställd. Erik som är ledare inom Tillverkningsföretaget uttrycker det så här:

I samband med dom här uppsägningarna och mindre arbete, då blir det ju lite grand av dom och vi. När det liksom är uppåt, då är ju allting uppåt, mer eller mindre, då finns inte dom här klyftorna, men när det blir krisartat... (Erik).

Personalen ser sig alltså i större utsträckning som en enhetlig grupp vid en positiv utveckling hos kundföretaget jämfört med en mer negativ utveckling, där personalen mer uppmärksammar den skilda företagstillhörigheten. Dessutom påpekar Stefan att på grund av den inhyrda personalens osäkrare anställningsförhållanden märks konjunktursvängningarna snabbast på inhyrd personal.

Erik påpekar att tendensen till en uppdelning mellan inhyrd och fast anställd personal är viktig att uppmärksamma för ledarna. Han menar att det är livsfarligt att som ledare fälla kommentarer som ”Ja, det var inhyrda som var här i helgen, och dom lyckades väldigt bra”. Ledarna verkar medvetna om att det finns skilje-

linjer mellan de inhyrda och de fast anställda. Skillnader som blir mer tydliga i perioder av nedgång. Ledarna understryker vikten av tydliga ansvarsområden och skiljelinjer mellan inhyrd och fast personal. Dessa skiljelinjer kan ses som en indelning i kärna och periferi, där kärnan utgörs av fast anställd personal och periferin av de inhyrda. Eftersom personalen inom förrådet har likartade arbetsuppgifter, kan en numerisk flexibilitet införas, men de likartade arbetsuppgifterna gör att man enbart kan tala om ett A- och B lag i anställningshänseende och inte i arbetsinnehåll (se bl a Aronsson m fl 2000, Håkansson 2001).

Personalen: En arbetsgemenskap med skillnader

Både den inhyrda och den fast anställda personalen beskriver en arbetsplats där man inte gör någon större skillnad mellan personal med olika anställningsformer. Oavsett om man är inhyrd eller fast anställd inom Tillverkningsföretaget så ”jobbar dom ju inom avdelningen där man jobbar, man är arbetskamrater” (Stina). Sven i sin tur, reflekterar inte över om hans arbetskamrater är inhyrda eller inte. Han tycker att de är ett sammansvetsat gäng som arbetar tillsammans. Även Per ser sig som en del av arbetsgemenskapen, ”det är ju samma jobb och samma allting, det är bara att det står annat på lönespecen... så är det ju, och så känns det ju faktiskt också”. Han tror även att den fast anställda personalen ser de inhyrda som tillhörande arbetsgruppen:

Dom vet ju själv i vilken situation, man har ju inte valt att vara inhyrd, man är ju här för att det inte finns några alternativ. Och nu är det ju flera från [Tillverkningsföretaget] som har måsta blivit inhyrda själv, som aldrig skulle bli det. Men när det väl kommer till kritan och man står där och får välja, gå hem eller fortsätta ett tag till, så väljer man nog att gå över (Per).

Patrik menar dessutom att den fasta personalen ofta reagerar om det görs skillnader. Om de till exempel ska ha ett möte där de inhyrda inte ska vara med, så reagerar de med att ställa frågan ”varför ska dom inte vara med?”. Sven menar att det enda som skiljer inhyrda från fast anställda vid Tillverkningsföretaget är att de har olika arbetsgivare. Lönerna uppfattas också som rätt lika för både fast och inhyrd personal. De fast anställda är medvetna om att de själva kan hamna i samma situation som de inhyrda och ser därför de inhyrda som en del av arbetsgemenskapen.

Men vissa skillnader visar sig efter hand under intervjuerna. Patrik påpekar att han upplevde en förändring i hur han såg på sin företagstillhörighet vid en nedgång hos Tillverkningsföretaget. ”Kändes som att dom här var arbetsgivare. Det förändrades ju när vi vart varslade första gången”. Han kände sig alltså som anställd i Tillverkningsföretaget, men när han varslades blev han placerad hos ett annat kundföretag. ”Då vart det påtagligt att man var uthyrd”. Även andra skillnader visar sig efterhand. Stina tycker sig veta att det har funnits inhyrd personal som har haft högre lön trots att de gjort samma jobb som fast anställd personal,

men ”man pratar inte öppet om lönevillkor” (Stina). Per i sin tur, berättar om Tillverkningsföretagets personalshop som bland annat säljer kläder, där den inhyrda personalen inte får handla. Han berättar också om skillnader mellan inhyrd och fast personal när semesterledigheten skall inplaneras. Per menar att den fasta personalen kan tycka att de ska ha förtur att välja period, eftersom ”dom här inhyrda är ju här för att täcka upp när det behövs” (Per). Även Sven berättar att det kan förekomma vissa problem vid planeringen av semesterledigheten. Men han vet inte hur semesterplaneringen sköts när det gäller den inhyrda personalen:

Dom begär väl semester hos Bemanningsföretaget. Företaget hyr ju in, dom vill ha si och så många under juni, juli och augusti, dom stora semester-månaderna. Jag skulle tro att det är ungefär så det funkar (Sven).

Skillnader mellan den inhyrda och fasta personalen finns som vi sett när det gäller anställningsförhållanden och villkor. Dessa skillnader kan som Bergström (2001) påpekar, påverka relationerna inom arbetsplatsen. Olikheterna kan som en konsekvens leda till konflikter och desintegration inom organisationen. För både inhyrda och anställda vid Tillverkningsföretaget är den organisatoriska tillhörigheten en komplicerad fråga. Vid en positiv utveckling för Tillverkningsföretaget blir de organisatoriska gränserna otydliga, medan vid en mer negativ utveckling förstärks skiljelinjerna och tillhörigheten blir tydligare (se Ahrne & Papakostas 2002).

Skillnader i kompetens

Ytterligare skillnader som visar sig under intervjuerna rör personalens kompetensutveckling, som verkar släpa efter för den inhyrda personalen. Både Per och Patrik uppger att de inte givits möjlighet till någon direkt kompetensutveckling som anställda i Bemanningsföretaget. De har fått hjälp av arbetskamrater för att lära sig nya arbetsuppgifter. Även bemanningsledaren Stefan menar att kompetensutvecklingen för uthyrda inte är så planerad och strukturerad som den kunde vara. Erik påpekar dock, att före den dramatiska nedgången på telecommarknaden, samarbetade de med Bemanningsföretaget med olika utbildningsinsatser för båda personalgrupperna. De bristande möjligheterna till kompetensutveckling för tillfälligt anställda kan, som Wikman (2002) påpekar, försvåra för dem att få fasta arbeten. Allvin, Wiklund, Härenstam och Aronsson (1999) poängterar anställningsbarheten, dvs de resurser som individen har att erbjuda arbetslivet, som en viktig faktor för inställningen till tidsbegränsade anställningar och individens möjligheter på arbetsmarknaden. Finns det då några faktiska skillnader i kompetens mellan inhyrd och fast anställd personal?

”Det är mer fart, mer drag i de inhyrda... dom ställer upp mer än de fast anställda”, så uttrycker sig Erik om de inhyrda. Han menar att inhyrda ofta tar för sig mer och är mer villiga att prova på andra arbetsuppgifter. Den fast anställda personalen däremot, har kvar lite av den gamla företagskulturen, där dom har

jobbat på ett annorlunda sätt och många gånger hamnat i ett fack som är svårt att ta sig ur. Även Patrik påpekar att inhyrda ofta har ett större engagemang jämfört med fast anställd personal. Han menar att om man arbetat på samma arbetsplats under många år kanske man tappar engagemanget lite. Att vara effektiv, självständig och anpassningsbar är just de egenskaper som lyfts fram som viktiga för uthyrningspersonal (Isaksson m fl 1999). Därför kan det knappast ses som anmärkningsvärt att de av ledare anses som mer engagerade. Stefan tror dessutom att den inhyrda personalen bland annat tillför en lust till jobbet, ”att det är kul att jobba här”. I våras när antalet inhyrda kraftigt ökades kändes en positiv stämning i lokalerna. Men påpekar Stefan, det är ju ett ”signalvärde”, om ett stort antal inhyrda kommer ger det en signal, en ”temperaturtagning på hur bra det går för firman”.

När det gäller mer formell kompetens, påpekar Erik att alla inhyrda som tagits in har gymnasiekompetens. Skillnaderna i kompetens visar sig ofta när det gäller att använda PC-miljön, där de oftast yngre inhyrda har ett större kunnande. Även Per menar att inhyrda har en större datakunskap och är mer flexibla. Han anser dessutom att många av de fast anställda som arbetat inom Tillverkningsföretaget i 25-30 år är låsta på grund av sina bristande datakunskaper, och att dessutom många inte vill lära sig. En risk med inhyrning av personal är att förlora kompetens när inhyrdas uppdrag avslutas:

Otvivelaktigt är det ju så, och det är ju därför vi har elva kvar idag. Men det är ju ett konststycke tillsammans med dom fackliga organisationerna att kunna motivera varför vi ska behålla inhyrda när vi har egna anställda som får gå då... (Erik).

Här kan man se hur företagets strävan efter en numerisk flexibilitet sammanfaller med en vilja att höja kompetensen hos personalen. Företaget söker kompetens utanför sin egen organisation genom att hyra in personal med rätt kompetens. Som Wikman (2002) påpekar, personal anställs efter akuta behov, och förväntas därför ha den kompetens som efterfrågas. Detta kan ses som en individualisering där ansvaret för utbildning flyttas från företaget till individen själv.

Stina tycker dock inte att det skiljer nämnvärt mellan inhyrda och fasta när det gäller kompetens, det inhyrda möjligtvis kan tillföra är erfarenheter från andra arbetsplatser. Tillverkningsföretaget är numera ett amerikanskt företag, vilket medför att många system är på engelska. Sven däremot, ser ingen skillnad i kompetens mellan fast och inhyrd personal ”man gör sitt jobb, that’s it”. Dessutom påpekar han att många av de inhyrda tidigare har varit anställda vid Tillverkningsföretaget. Åsikterna om den inhyrda och fasta personalens kompetens tycks gå isär. Inhyrda ses av ledare och de inhyrda själva som mer engagerade och högre utbildade, medan den fasta personalen tonar ner eventuella olikheter i kompetens.

Stefan ser möjligheter med personaluthyrning för många mindre företag som är i valet och kvalet att rekrytera personal. De kan välja att prova en period för att se om det är en person som passar. Även om provanställningen i dess form är ganska löslig, så är personaluthyrning ”bekvämare och framförallt, jag behöver inte tala om det själv, att du inte höll måttet”.

De inhyrda har alltid två chefer, en på Bemanningsföretaget och en på kundföretaget (Isaksson m fl 1999). Men vilken chef eller företag ansvarar för vad? Stefan berättar att det är viktigt att Bemanningsföretaget tar fullt ansvar för situationen om det uppstår problem med den inhyrda personalen. Det ska vara besvärsfrihet för kund, ”att vi har strul i vår organisation ska inte drabba kunden” (Stefan). I enskilda fall har det hänt att Bemanningsföretaget har lyft bort någon medarbetare från ett uppdrag, men det vanliga är att man reder ut det på plats. Oftast handlar det om motivationssvackor.

Det jag säger besvärsfrihet för kund, ja, vad är det jag gör när jag hyr in personal? Jo jag vill inte ha de här problemen, någon annan tar hand om det och i det här fallet är det Bemanningsföretaget. Det ska man inte hymla om att det finns där. Jag ska slippa, ska kunna fokusera och koncentrera mig på huvuduppgiften (Stefan).

Ansvarsfördelningen där Bemanningsföretaget tar personalansvaret, underlättar därmed Tillverkningsföretagets strävan efter en numerisk flexibilitet. Personal kan hyras in efter behov, provas om de håller måttet, och eventuellt erbjudas en anställning vid Tillverkningsföretaget. Här visar sig tydligt ett av de huvudsakliga argumenten för att använda inhyrd personal. Tillverkningsföretaget kan fokusera på sin kärnverksamhet, medan Bemanningsföretaget ansvarar för personalen (SOU 1997).

Slutdiskussion

I detta kapitel har jag visat hur några personer upplever sin arbetssituation inom en arbetsplats där inhyrd och fast anställd personal arbetar tillsammans. Min undersökning omfattar enbart sex intervjuer, men jag menar att resultaten ändå visar på intressanta uppslag och infallsvinklar för fortsatta studier.

Det jag främst vill diskutera är personalens och ledarnas syn på organisatorisk tillhörighet (se Ahrne m fl 2002). De inhyrda har andra anställningsförhållanden och villkor än personal anställda av Tillverkningsföretaget. De är anställda av Bemanningsföretaget, får sin lön därifrån och är bundna av avtal och regler. Men som Ahrne m fl (2002) påpekar, kan det vara komplicerat hur de inhyrda upplever sin tillhörighet.

Det verkar tydligt att det råder en arbetsgemenskap mellan den inhyrda och den fasta personalen, men med vissa skillnader. De inhyrda och de anställda vid Tillverkningsföretaget vill se sig som en enhetlig arbetsgrupp som arbetar till-

sammans men har olika arbetsgivare. En trolig orsak till att de ser sig som en grupp, förutom att de utför likartade arbetsuppgifter, kan vara att många av de inhyrda tidigare varit anställda vid kundföretaget.

Ledarna däremot ser det som viktigt med tydliga skiljelinjer mellan inhyrd och fast personal för att inte ansvarsområden ska bli otydliga. Om det uppstår problem med inhyrd personal ska det vara "besvärsfrihet" för kund, ansvaret vilar på Bemanningsföretaget. Här visar sig tydligt kluvenheten för den inhyrda personalen. De har alltid två chefer, en på vardera företag. Bemanningsföretagets ledare skall stå för kontinuiteten och personalansvaret, medan ledare inom Tillverkningsföretaget ansvarar för det faktiska arbetet. En sådan arbetssituation kan ställa stora krav på ledarskapet inom den faktiska arbetsplatsen. Skiljelinjerna skall vara tydliga, samtidigt som ett kreativt och stimulerande arbetsklimat skall skapas. En intressant frågeställning att gå vidare med kan vara hur ledarna hanterar en heterogen arbetsstyrka, inte bara när det gäller anställningsform, utan i relation till olika kön, etnisk bakgrund och ålder. Hur behandlar ledarna en sådan situation?

Jag vill även understryka att personalens upplevelse av den organisatoriska tillhörigheten påverkas av Tillverkningsföretagets upp- och nedgångar. Vid en positiv utveckling för Tillverkningsföretaget ser den inhyrda och den fasta personalen sig som en enhetlig grupp. De organisatoriska gränserna mellan Tillverkningsföretaget och Bemanningsföretaget blir därmed otydliga. Men vid en mer negativ utveckling, uppmärksammas den skilda tillhörigheten och skiljelinjerna förstärks. Personalen identifierar sig i högre grad med sin egen grupp. För inhyrd personal blir den organisatoriska tillhörigheten särskilt påtaglig vid en nedgång hos det kundföretag där de är placerade. Uppdraget avslutas och därmed kan de placeras hos ett annat kundföretag.

Ett arbete som inhyrd innebär en arbetssituation med stora krav på flexibilitet och anpassningsbarhet (Ahrne m fl 2002). De byter ofta arbetsplats, arbetskamrater och ledare. Jag menar att frågan om hur de uthyrda upplever sin tillhörighet, och hur de upprätthåller kontrollen över tillhörigheten, är en viktig frågeställning inför framtida studier.

Vissa faktiska skillnader mellan den inhyrda och den fasta personalen lyfts fram av de inhyrda, till exempel när det gäller planering av semesterperioder, möjlighet att utnyttja personalshopen, samt en vetskap om att befinna sig i en gråzon när det gäller den lokala fackklubbens agerande. Intervjuerna visade också på vissa skillnader i kompetens. De inhyrda uppfattas som mer flexibla, engagerade och mer språk- och datakunniga. Medan många av de fast anställda tycks ha fastnat i gamla invanda mönster och inte vill lära sig nytt. Genom att hyra in personal kan Tillverkningsföretaget dels uppnå en numerisk flexibilitet, samtidigt som kompetensnivån på arbetsstyrkan höjs. Frågan är hur relationerna på arbetsplatsen påverkas av skillnaderna i anställningsförhållanden och villkor. Läger man dessutom till en medveten strävan att höja kompetensnivån genom

inhyrda, blir det givande att fundera över vilken inverkan detta får för relationerna mellan inhyrd och fast personal.

De anställda vid Tillverkningsföretaget är oroliga inför framtiden, kommer de att bli uppsagda, och kommer de då att bli tvungna att söka sig till ett bemanningsföretag? De inhyrda i sin tur vill helst ha en anställning vid ett "vanligt" företag. De upplever en ekonomisk osäkerhet och en oro över framtiden. Personaluthyrningen för dock vissa möjligheter med sig. Företagen får en möjlighet att "prova" en individ innan de tar risken att anställa henne eller honom. För de anställda kan ett arbete som inhyrd vara en inkörsport till en anställning vid ett kundföretag. Men, anställningsbarheten, dvs de resurser individen kan erbjuda arbetslivet, är dock avgörande för de möjligheter som en individ har på arbetsmarknaden (Allvin m fl 1999).

Inom bemanningsbranschen är kvinnor, invandrare och unga överrepresenterade jämfört med hela arbetsmarknaden. Vad beror denna överrepresentation på? Ger personaluthyrningen dessa grupper nya möjligheter på arbetsmarknaden? Eller, har personaluthyrningen en segregeringstendens, där tidigare svårplacerade, med låg anställningsbarhet, blir kvar i vad som närmast kan kallas en permanent tillfällighet? De intervjuade inhyrda och anställda inom Tillverkningsföretaget ser knappast ett arbete inom bemanningsbranschen som nya möjligheter på arbetsmarknaden, utan snarare som kanske den enda möjligheten till ett arbete. För andra yrkesgrupper verksamma inom bemanningsbranschen kan dock situationen vara den motsatta och innebära både bättre villkor och framtida möjligheter.

Vad hände sedan? Under månaderna efter mina intervjuer har antalet inhyrda hos Tillverkningsföretaget växlat mellan fem till 35 personer. En av de intervjuade inhyrda är kvar inom Tillverkningsföretaget, medan den andre har ett långt uppdrag hos ett annat kundföretag. Av de 230 varslade hos Tillverkningsföretaget har 208 personer blivit uppsagda. Ett omställningsprojekt har inletts med bland annat arbetsförmedlingen, trygghetsrådet och Bemanningsföretaget.

Referenser

- Ahrne G & Papakostas A (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur
- Allvin M, Wiklund P, Härenstam A & Aronsson G (1999) *Frikopplad eller frånkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Arbete och Hälsa 1999:2. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Andersson P & Wadensjö E (2002) "Vem arbetar i bemanningsbranschen?" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 8, nr 4, s 257-271.
- Aronsson G, Gustafsson K & Dallner M (2000) *Anställningsformer, arbetsmiljö och hälsa i ett centrum-periferi perspektiv*. Arbete och Hälsa 2000:9, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Beck U (1998) *Risksamhället. På väg mot en annan modernitet*. Stockholm: Daidalos.
- Bergström O (2001) *Does contingent employment affect the organization of work? – Approaches to the study of contingent employment*. Report No 2:2001. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- Ekstedt E (2002) *Ekonomins omvandling och arbetskontrakten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Feldman D C & Doeringhaus H I (1994) "Managing Temporary Workers: A permanent HRM Challenge" *Organizational Dynamics*, vol 23, nr 2, s 49-64.
- Fielding N & Thomas H (2001) "Qualitative Interviewing" i Gilbert N (red) *Researching Social Life*. Second Edition. London: SAGE Publications.
- Garsten C (1999) "Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations" *Organization Studies* 1999, 20/4, s 601-617.
- Håkansson K (2001) *Språngbräda eller segmentering? En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*. Rapport 2001:1, Uppsala, IFAU.
- Isaksson K & Bellaagh K (1999) "Vem stöttar Nisse? Socialt stöd bland utlyrd personal" *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, årg 5, nr 4, s 247-258.
- Isaksson K, Aronsson G, Bellaagh K & Göransson S (2001) *Att ofta byta arbetsplats. En jämförelse mellan utlyrda och korttidsanställda*. Arbete och Hälsa 2001:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Näringsdepartementet (2000) *Alla lika olika – expertbilagor*. Ds 2000:69, Stockholm: Fritzes.
- de los Reyes P (2001) *Mångfald och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- SOU (1997) *Personaluthyrning*. Statens offentliga utredningar 1997:58, Arbetsmarknadsdepartementet, Stockholm: Fritzes.
- SPUR (2003) *Att arbeta i ett bemanningsföretag*. Stockholm: Bemanningföretagens branschorganisation.
- Wikman A (2002) *Temporära kontrakt och inlåsnings effekter*. Arbetsliv i omvandling 2002:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Vosko L F (1998) "Regulation of Precariousness? The Temporary Employment Relationship Under the NAFTA and the EC Treaty" *Industrial Relations*. Vol 53, n1.

Nätreferenser

- Manpower (2003) Tillgänglig 2003-09-25 genom <http://www.manpower.se>.

Ledarskap inom tredje sektorn jämfört med stat och marknad

Lars-Erik Wolvén

Bakgrund

Få fenomen har diskuterats så ingående inom samhällsvetenskapen som ledarskap under de senaste decennierna (se t ex Abrahamsson & Andersen 1996, Adizes 1979, Ansoff 1978, Bennis & Nanus 1985, Cox & Cooper 1998, Maccoby 1981, Yukl 1994, Northouse 1997, Perrow 1986, Wolvén 2000). Diskussionerna har bl a gällt följande aspekter av ledarskapet:

- a) ledarskapets legitimitet eller maktbas;
- b) motiv och drivkrafter för ledarskapet;
- c) ledarnas människosyn;
- d) ledarnas förmåga att påverka och manipulera andra utan att själv vara manipulerbara (sk machiavellism);
- e) den organisationskultur som ledaren står för och söker sprida;
- f) hur framgångar för den enskilde ledaren och/eller den organisation som denne verkar i sammanhänger med ledarens legitimitet, dennes motiv drivkrafter och människosyn, graden av machiavellism samt den organisationskultur som ledaren står för.

En intressant fråga är hur ledarskapet i olika typer av organisationer är relaterat till organisationernas övergripande mål och ideologier (Schein 1988, Wolvén 2000).

Denna uppsats försöker framför allt att utröna om ledarskapet inom den tredje sektorn skiljer sig från vad som gäller inom den statliga och privata sfären. En preliminär tanke är att organisationer inom den tredje sektorn kännetecknas av ett särskilt ledarskap med en mer humanistisk människosyn, med få eller inga machiavelliska ledare och av en ledarskapskultur präglad av bl a nära intima relationer och av spontanitet och naturlighet.

I den fortsatta framställningen diskuteras dessa dimensioner senare som en bakgrund till den empiriska undersökning som presenteras.

Syfte

Avsikten är att:

- 1) teoretiskt beskriva ledarskapsdimensionerna makt, motiv, människosyn, machiavellism och organisationers framgång;

- 2) att – utifrån en undersökning i Jämtland bland 400 organisationer inom tredje sektorn, stat, och marknad – beskriva skillnader i ledardimensioner mellan tredje sektorn, stat och marknad;
- 3) att analysera hur olika ledardimensioner påverkar organisationernas framgångar.

Ledardimensioner

Legitimitet

Weber (1947; se också t ex Etzioni 1961 och Schein 1988) skiljer i en klassisk analys av politiska system mellan olika typer av legitimerad auktoritet. Med detta avses på vilka grunder medlemmarna i en organisation frivilligt kommer överens om att underordna sig auktoritet. De fyra huvudsakliga grunderna beskrivs i termerna ”tradition”, ”rationella legala principer”, ”karisma” och ”expertvälde” (jfr också Wolvén 2000).

Den första basen, *tradition*, återfinns i organisationer där det anses legitimt att makten i organisationen går i arv i familjen. De anställda accepterar då detta även om de kan hysa tvivel om den utvalde individens kompetens. Ibland påstås dessa förhållanden vara särskilt vanliga i utvecklingsländer, där auktoritetsfunktionen i organisationer fungerar ungefär som föräldraauktoritet. Det underförstådda budskapet här är att ledaren/föräldern kommer att ”ta väl hand om” sina anställda förutsatt att dessa i sin tur är lojala och effektiva. Wallenbergdynastins makt över stora delar av svenskt näringsliv visar dock att traditioner även kan vara av stor betydelse i välutvecklade och högutbildade industriländer.

Den andra basen, *rationella legala principer*, återfinns i organisationer där befordran grundas på meriter (utbildning, tidigare anställningar och prestationer). Auktoriteten kan då direkt härledas från idén att den som befordras och utses till ledare helt enkelt har bättre meriter än övriga, och därmed är speciellt kompetent och/eller har särskilda expertkunskaper.

Den tredje basen, *karisma (utstrålning)*, syftar på ledarens individuella egenskaper, vilka oftast upplevs som så extraordinära, att de anställda ofta följer ledaren helt okritiskt, utan att ifrågasätta dennes beslut. Här spelar formell kompetens eller speciella expertkunskaper en helt underordnad roll eller ingen roll alls. Vad som är viktigt är i stället våra önskemål om att identifiera oss med ledaren och bli som denne. Karismatiskt ledarskap är antagligen det allra mest effektiva för att skapa lojalitet och lydnad. Problemet är dock bristen på stabilitet: när den karismatiska ledaren försvinner blir denne ofta mycket svår att ersätta, vilket kan skapa oro eller i värsta fall kaos.

Den fjärde basen, *expertvälde*, innebär att vi låter oss ledas av någon helt enkelt därför att denne har särskild information, kompetens eller är expert på just den typ av problem som skall lösas. Vi accepterar då ledarskapet av detta skäl och egentligen oberoende av andra egenskaper som social bakgrund, personlighet eller formell position.

Det finns egentligen dessutom ytterligare en bas, ”icke-legitim auktoritet” ibland benämnd ”*tvångsmakt*”. Skillnaden här är att denna maktbas helt saknar legitimitet bland medlemmarna i organisationen som enbart lyder därför att de är tvingade. Detta gäller t ex intagna i fängelser eller tvångsintagna på mentalsjukhus. Inslag av denna tvångsmakt förekommer dock tidvis även i andra, mer ordinära organisationer.

Motiv och drivkrafter för ledarskapet

En annan utgångspunkt utgörs av vilka motiv som egentligen driver ledaren. Här kan man tänka sig ett mycket stort antal motiv och kombinationer av dessa. I praktiken tycks dock de flesta studier baseras på maktbehov, behovet av självkontroll, tillhörighetsbehov och prestationsbehov (se t ex Yukl 1994, Flaa m fl 1998). Vart och ett av dem uppvisar ofta ganska svaga samband med olika mått på ledareffektivitet, men tillsammans kan de dock någorlunda acceptabelt prognostisera vilka som blir framgångsrika som ledare.

Jag har emellertid haft en annorlunda utgångspunkt i sökandet efter motiv. Min indelning baseras på drivkrafter som antingen är direkt knutna till ledarens egna framgångar eller till ambitioner att söka utveckla det näraliggande samhället. Ytterligare en typ av motiv kan utgöras av att söka sprida organisationens värderingar vidare. En sista kategori skulle kunna vara av mer altruistisk karaktär med ambitionen att söka bidra till att göra världen lite bättre.

Motivlistan är långt ifrån uttömmande men anspelar på en idé om att ledarskapet, i varje fall i mindre organisationer, också kan ses som en form av *entreprenörskap*. De olika antydda motivtyperna skulle då kunna benämnas som *kommersiella entreprenörer* (vill främst gynna sig själv och den egna verksamheten), *lokala samhälls-entreprenörer* (vill främst gynna det omgivande lokalsamhället), *kulturella entreprenörer* (vill främst sprida sina idéer) och *sociala/ideella entreprenörer* (vill främst förbättra världen). Motivtyperna skulle med subtilare tolkningar också kunna ses som kategorier på en skala från lokalt till globalt eller, möjligen också, från egoism till altruism.

Människosyn

En av ledarskapsforskningens mest klassiska frågor utgörs av vilken människoupfattning som karakteriserar olika ledare. Man skulle utan vidare kunna påstå att Mc Gregors uppfattningar (1960) om vad som karakteriserar ledare i olika organisationer, formulerade i teori X och teori Y, tillhör de allra mest citerade idéerna i ledarskapslitteraturen. Ett problem är emellertid att teorierna ofta citeras i mycket kortfattad och förenklad form och utan några särskilda referenser till tankarna bakom dem. Dessa grundläggande idéer är i korthet följande (jfr Schein aa):

Underliggande teori X finns egentligen ett antagande, utifrån hedonistisk grund, om att människor styrs av rationella-ekonomiska motiv och önskemål om att maximera sitt

eget självintresse (jfr också Adam Smiths utgångspunkter). Utifrån denna grund görs följande antaganden om de anställda:

- De anställda styrs av ekonomiska motiv och kommer att handla så att de får maximalt ekonomiskt utbyte.
- Organisationen har kontrollen över de ekonomiska belöningarna. Den anställda blir därför en passiv agent som motiveras, kontrolleras och manipuleras av organisationen.
- Känslor är per definition irrationella och måste därför förhindras från att störa olika individers rationella kalkyler om hur självintresset ska gynnas.
- Organisationer kan och måste utformas så att de neutraliserar och kontrollerar människors känslor och deras oförutsedda karaktärsdrag.

Mc Gregor har utifrån dessa basala antaganden formulerat sin teori X, som i korthet har följande innebörd:

Teori X

Människor är av naturen lata och måste därför motiveras av externa belöningar. Individers egna mål är motstridiga organisationens, och måste därför kontrolleras av externa krafter så att de anställda verkligen arbetar för organisationens mål. Beroende på sina irrationella känslor, så är människor i grunden oförmögna till självdisciplin och självkontroll.

Den människosyn som återfinns i ”Teori X” får förstas konsekvenser för ledarskap och organisationsutformning. Förenklat uttryckt kommer ekonomiska belöningar att betonas, liksom auktoritet, disciplin, kontroll och lydnad. Jag har i ett annat sammanhang (Wolvén 2000) också argumenterat för att denna människosyn till stor del ligger bakom hur den byråkratiska skolan respektive Scientific Management anser att organisationer bör utformas och hur de anställda bör ledas.

Framför allt utifrån Mayos klassiska Hawthornestudier i mitten och slutet av 1920-talet framkom dock, i kontrast till teori X, konkurrerande sociala antaganden om den mänskliga naturen. Dessa, och andra liknande studier, tycktes visa att organisationer som utgick från teori x, verkade ta bort känslan av meningen med arbetet och att många anställda kände sig alienerade och anonymiserade med åtföljande otillfredsställda sociala behov. I själva verket tycktes många anställda vara mer angelägna om sina kamraters gillande än av ledningens. Dessutom var de mer intresserade av att känna tillhörighet, acceptans och identitet än att få ekonomiska belöningar. Detta ledde fram till alternativa antaganden om den mänskliga naturen sammanfattade i ”Teori Y” (Jfr Schein aa):

Teori Y

Mänskliga motiv kan, utifrån Maslow (1954) klassificeras i en behovshierarki på följande sätt: a) psykologiska behov, b) behov av trygghet och säkerhet, c) sociala

behov och tillhörighetsbehov, d) självtillfredsställelse och självuppskattning, e) självförverkligande. När ett behov är tillfredsställt aktualiseras ett annat. Även en person som förefaller sakna talanger kommer att söka efter en mening med och en fullbordan av arbetet om dennes övriga behov är tillfredsställda.

Individen försöker att agera moget i sitt arbete och kan också göra detta genom att utöva en viss mängd av självständighet och oberoende, att använda sig av långsiktiga perspektiv, att utveckla speciella talanger och färdigheter och att vara mer flexibel när det gäller att anpassa sig efter omständigheterna. I grunden kan människor motivera och kontrollera sig själva; externa belöningar och extern kontroll kommer sannolikt att uppfattas som hotande och därmed sänka individens mogna beteende till en lägre nivå. Det finns heller ingen inneboende konflikt mellan självförverkligande och organisationens mål. Om möjligheten finns så kommer de anställda frivilligt att integrera sina egna och organisationens mål.

Att teori Y kom att utgöra basen för Human-Relations rörelsen är uppenbart: Mindre självklart är kanske att denna människosyn, i lätt reviderad form, också utgör grundval för sociotekniken (förenklat uttryckt: idén med självstyrande grupper) och för Service Management (idéerna bakom hur de ”nya” tjänsteorganisationerna bör styras). En – om möjligt – ännu mer positiv människosyn tycks för övrigt prägla relativt små och riktigt kunskapsintensiva organisationer som t ex kvalificerade konsultbyråer (se åter Wolvén 2000).

Sammanfattningsvis gäller, att ledarens människosyn utgör en av de mest centrala faktorerna för hur ledarskapet faktiskt utövas, men också för hur organisationer utformas.

Machiavellism

Machiavellism kan kanske betraktas som ett specialfall av hur ledaren betraktar människor. Tanken här är att vissa människor har starka maktmotiv men svaga motiv för att tillhöra någon grupp (Mc Clelland 1975). Sådana människor anses behärska tekniken att påverka och manipulera andra människor utan att själva vara manipulerbara. De är vidare uppgiftsorienterade (= inriktade på att arbetet blir gjort) och inte personorienterade (= att tillfredsställa de anställdas sociala behov) och bevarar lugnet i emotionella sociala situationer. Dessa förmågor går dessutom hand i hand med en cynisk uppfattning av människans manipulerbarhet och med ett visst förakt för sociala normer¹ (Christie & Geis 1970).

Socialpsykologiska experiment tycks dessutom visa följande: just machiavelliskt inriktade personer föredras som samarbetspartners, identifieras som och utväljs till ledare, anses som duktiga på att övertala, och tycks dessutom anslå tonen och inne-

¹ Benämningen machiavellism är orättvist nedsättande för just Machiavelli. I själva verket tycks många uttolkare av Machiavellis *Fursten* (original 1523, senaste svensk utgåva 1995) sammanblandat vad denne anser som funktionellt för att en furste ska kunna erövra och behålla makten med uppfattningen om hur en ideal och god furste bör agera.

hållet i interaktionen, och vanligtvis också vad dessa kontakter leder till. Kock (1974) har också visat på att det machiavelliska draget återfinns hos flera framgångsrika företagare. Kombinationen av den cyniska människosynen och förmågan att nå ledarpositioner är dock oftast ödesdiger för de underställda. Det är ingen särskilt djärv gissning att tro, att åtskilliga av problemen på arbetsplatser förorsakas av just ledarskap med machiavelliska inslag.

Ledarskapet och kulturen

Ytterligare en viktig aspekt av ledarskapet utgörs av den organisationskultur som ledaren är del av och medverkar till att skapa. Begreppet organisationskultur är dock knappast entydigt utan har en rad olika innebörder (jfr t ex Bakka m fl 1994, Bang 1994, Hofstæde 1991, Schein 1985). Jag har valt en delvis annorlunda och i bästa fall innovativ utgångspunkt genom att anknyta till Tönnies begreppspar "Gemeinschaft" och "Gesellschaft" (originalutgåva 1887, amerikansk utgåva 1957). Mitt val har inspirerats av Johan Asplund som menar att just denna dikotomisering utgör sociologins kanske mest seglivade, grundläggande och mest fruktbara begreppspar (Asplund 1991).

Gemeinschaft

Förenklat uttryckt skulle kanske Gemeinschaft metaforiskt kunna liknas vid den lilla världen, främst lokaliserad till det premoderna samhället (Asplund menar att den mest korrekta svenska översättningen är "Gemenskap"). Några viktiga karakteristika här utgörs av att *relationerna* är intima och nära, *språket* spontant och expressivt, *handlingarna* styrda av en "naturlig" vilja, och *tillvaron* stabil, säker och förutsägbar. Gemeinschaft utgör en *naturlig och oplanerad enhet* där människor kan ses som "bröder" och "systrar". Här är man också god mot sina vänner och ond mot sina fiender. Asplund menar att Per Albin Hanssons idé om folkhemmet går att läsa som ett slags Gemeinschaft i Gesellschaft.

Gesellschaft

Gesellschaft skulle då kunna liknas vid det moderna samhället, som är uttänkt och konstruerat. Här är *relationerna* perifera och svala, *språket* instrumentellt, *handlingar* rationella och kalkylerade och styrda av den rationella viljan, och *tillvaron* varierad, osäker och oförutsägbara. Människan är *abstrakt och artificiell* och "utlänningar" i förhållande till varandra (kanske snarare "främlingar"; min anm). Fiender och vänner existerar därför enbart i relation till vad han/hon eftersträvar. Samtidigt finns en konstant strävan mot större rationalitet och en därav åtföljande teknifiering med en ökad koncentration av befolkningen till tätorter.

Min poäng är att Gemeinschaft och Gesellschaft också kan ses som uttryck för olika organisationskulturer. Intuitivt borde då Gemeinschaft främst vara representerad inom

den tredje sektorn (jfr Wolvén m fl 2004), men kanske också inom mycket små organisationer, oberoende av sektorstillhörighet.

Ledarkarakteristika och resultat

Vilka uppfattningar som ledare har och hur de agerar är intressant i sig. Ännu mer intressant blir det dock om ledarens agerande relateras till något slags utfall/resultat för ledaren själv.

Ledarforskningens konstanta dilemma

Ett av de stora problemen inom ledarskapsforskningen är att denna ofta studerat ledare som en homogen grupp i meningen att den inte skiljt mellan ledare som i något/några avseenden lyckas respektive misslyckas (jfr Yukl aa) I den mån som man sökt särskilja ”lyckade” ledare från ”misslyckade” har man haft problem dels med att identifiera rimliga framgångskriterier dels med att välja sådana utfall som ledaren faktiskt har kunnat påverka. Den första typen svårigheter kan illustreras med att olika effektivitetsmått t ex produktivitet, ibland uppvisar svaga och t o m inverterade samband med olika välbefinnandemått som arbetstillfredsställelse och hälsa. Det andra problemet kan illustreras av att vinsten i företag snarare beror av konjunkturen än av den enskilde företagsledarens skicklighet.

Den första svårigheten kan förstås i viss mån lösas genom att man väljer flera olika resultatmått, vilka därigenom också i bästa fall kan ge en bild av den aktuella ledarens goda och dåliga ledaregenskaper. Den andra svårigheten leder ibland till att man främst använder sig av mått på närliggande verksamheter bl a arbetstillfredsställelse bland de närmaste medarbetarna, något som gör att effekterna av t ex ledarens långsiktiga strategier för att marknadsföra och utveckla hela organisationen inte inkluderas (se t ex Perrow 1986). Ett speciellt bekymmer kan vara att fånga in indirekta effekter av ledarskapet, i synnerhet om dessa är långsiktiga.

Särskilt problematiskt blir de förstås när ledaren själv ska skatta sina egna resultat. Skälet till att detta tillvägagångssätt ändå används är att det är mer komplicerat att få t ex medarbetare och/eller kunder att bedöma ledarens beteende, i synnerhet om det gäller att få fram kontinuerliga bedömningar under lång tid.

Exempel på effektivitetsmått som ofta använts är dels mer objektiva mått som ”vinst”, ”produktivitet”, ”marknadsandelar” och ”omsättning”, dels mer subjektiva som skattningar av ledaren från underställda, organisationens överordnande ledning eller ledare på samma nivåer. I en del fall har dessutom undersökningar gjorts där objektiva och subjektiva mätningar kombinerats (Yukl aa). De objektiva effektivitetsmått visar dessutom på en annan svårighet, att finna lämpliga effektivitetskriterier för organisationer som inte är verksamma på en marknad.

Sammanfattningsvis är det under alla omständigheter angeläget att få någon uppfattning om de resultat som ledaren åstadkommer. Om möjligt bör då både objektiva och

subjektiva indikatorer utnyttjas. Dessutom bör resultaten vara kopplade till ledarens ansvarsområden. Slutligen bör helst inte ledarens egna bedömningar användas, i varje fall inte som enda kriterium på uppnådda framgångar.

Undersökningens uppläggning – urval och undersökningsobjekt

Underlaget för urvalet

Underlaget för studiens urval är uppgifter inhämtade från SCB:s Företagsregister. En förteckning över arbetsställen med anställda i intervallet 5-49² i Jämtlands län beställdes uppdelat på den offentliga (kommunala), privata och ideella sektorn. I den sistnämnda ingår ekonomiska föreningar, samfälligheter, bostadsrättsföreningar, trossamfund, ideella föreningar och kooperativa hyresrättsföreningar. Dessa finns med i Föreningsregistret för att de antingen är momsregistrerade eller betalar arbetsgivaravgift, vilket betyder att övriga ideella föreningar inte ingår i studien.

Undersökningsobjekten

Utgångspunkten för urvalet togs i den ideella sektorn. Verksamhetsområden som kan betecknas som karakteristiska för denna sektor valdes ut (t ex intressebevakning), tillsammans med sådana som lätt kunde matchas mot verksamheter inom de andra sektorerna (t ex konsult- eller hotellverksamhet). Urvalet från den ideella sektorn bestod av samtliga arbetsställen/organisationer inom verksamhetsområdena religion (36 st), livsmedel och förskola (19 st vardera), intressebevakning (17 st), vård och omsorg (9 st), studieförbund och idrottsutövning (5 st vardera), konsultverksamhet (2 st) och hotellverksamhet (1 st). Urvalet från den ideella sektorn utgjordes totalt av 113 organisationer och var ett totalurval.

Därefter gjordes urvalen för de andra två sektorerna. En utgångspunkt var att matcha den ideella sektorns organisationer med ”motsvarigheter” inom den kommunala respektive den privata sektorn. Övriga togs ut utifrån kriteriet om ”kärnverksamhet” inom respektive sektor. I de flesta fall tillämpades också här totalurval med undantag för verksamhetsområden som befanns vara för stora, som exempelvis grundutbildning inom den kommunala sektorn eller tillverkning inom den privata.

115 arbetsställen/organisationer valdes ut inom den kommunala sektorn fördelat på verksamhetsområdena vård och omsorg, grundskoleutbildning (30 st vardera, samtliga slumpmässigt urval), förskola (28 st, slumpmässigt utvalda inom intervallen 5-9 och 10-19 anställda), administration (15 st, totalurval), uthyrning och förvaltning av

² Detta begränsade intervall gör att en stor del av Jämtlands företag och Jämtlands ideella föreningsliv försvinner. Den största andelen företag inom länet är sk enmansföretag, medan den stora andelen av det ideella föreningslivet sköts helt ideellt utan hjälp av någon anställd, t ex de flesta byalag. Det bör också noteras att jag, en aning lättsinnigt, använder ”tredje sektor” och ”ideell sektor” som synonymter liksom stat/offentlig sektor/kommuner och privat sektor/marknad.

bostäder (10 st, totalurval), intressebevakning och hotellverksamhet (1 st vardera, vilket var ett totalurval).

I urvalet från den privata sektorn ingick 189 arbetsställen/organisationer fördelade enligt följande; 45 konsultföretag (totalurval), 34 hotell (totalurval), 30 livsmedelsföretag (slumpmässigt urval), 30 tillverkningsföretag³ (slumpmässigt urval), 27 företag inom vård och omsorg (totalurval), 20 banker inklusive liv- och skadeförsäkringsbolag (totalurval), två intressebevakningsföretag (totalurval) och en förskola (totalurval).

Justering av urvalsram och legitimt bortfall

Det slutgiltiga urvalet bestod således av 417 arbetsställen/organisationer fördelade på de tre sektorerna. Av dessa 417 föll 35 naturligt bort pga att verksamheterna hade upphört alternativt att en chef var ansvarig för flera i urvalet ingående verksamheter. Ett annat giltigt skäl till bortfall var att ett par ideella organisationer saknade chef/ledning utöver den förtroendevalda styrelsen, eftersom enkäten skulle besvaras av en chef/ledare på arbetsstället, som har aktiv insyn i den dagliga verksamheten. De 35 bortfallen fördelade sig *relativt* jämnt mellan sektorerna (11 st för den ideella respektive privata sektorns del, resterande 13 st inom den kommunala).

Svarsfrekvens

Totalt inkom 280 enkäter dvs drygt 73 procent av de svarande. Dessa är fördelade enligt följande; ideell sektor 77 st (75%), statlig/kommunal sektor 81 st (79%) och privat sektor 122 st (69%).

Resultat – ledarbakgrund, ledardimensioner och framgång

Resultatredovisningen är disponerad utifrån teorigenomgången, dvs den redovisar ledarnas legitimitet, motiv och drivkrafter, människosyn, machiavellism, och kultur. Avslutningsvis analyseras hur de olika ledardimensionerna tycks påverka organisationens resultat med avseende på måluppfyllelse, trivsel, engagemang, personalomsättning, sjukfrånvaro och antalet anställda.

I en avslutande del görs en sammanfattande analys av resultaten. Allra sist görs några sammanfattande reflexioner utifrån resultaten.

Inledningsvis redovisas emellertid först de undersökta ledarnas bakgrund med avseende på kön, civilstånd, ålder, hemmavarande barn, utbildning och ålder.

³ Tillverkningsbranschen inom den privata sektorn och vård och omsorg inom den kommunala sektorn utgjorde de största verksamhetsområdena inom respektive sektor (107 respektive 157 organisationer). Företagen inom tillverkningsbranschen utgjorde dessutom en tämligen heterogen grupp, bestående av allt från knäckebrödstillverkning till möbelsnickeri och tillverkning av maskinell och teknisk utrustning.

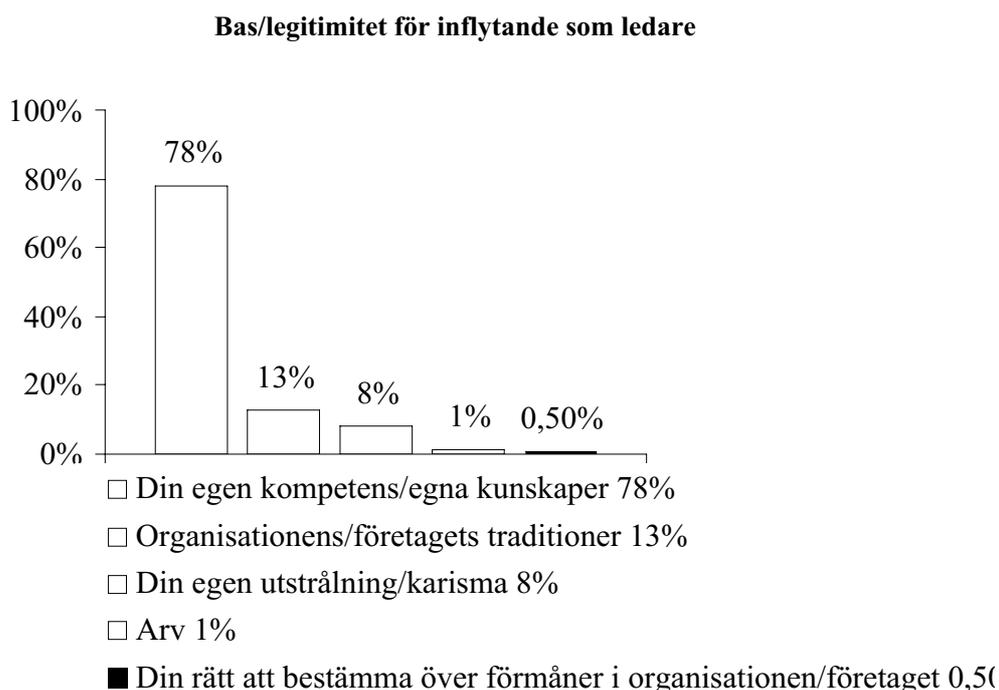
Ledarnas bakgrund

Av de undersökta ledarna är 54 procent män och 46 procent kvinnor. Sexton procent är ensamstående och 84 procent gifta/sammanboende. Fjorton procent av ledarna är yngre än 35 år, 39 procent mellan 35 och 49 år, och 47 procent över 50 år. Fyrtiofyra procent har hemmavarande barn, medan 56 procent inte har det. Två procent har enbart folkskoleutbildning, sex procent enbart grundskola, 26 procent är gymnasieutbildade medan 66 procent har högskole-/universitetsutbildning.

Inom den tredje sektorn finns det något fler kvinnor än inom den privata, men färre än inom den offentliga. Fler är ensamstående än inom övriga sektorer, det finns också fler av de både yngsta och äldsta inom den tredje sektorn: Ledarna inom den sistnämnda sektorn har också något sämre utbildning än ledarna i offentlig sektor men bättre än ledarna inom den privata sektorn.

Legitimitet

På frågan ”Vad anser Du att Ditt inflytande som ledare främst grundas på” blev svaren (bundna svarsalternativ):



Figur 1.

Skillnader mellan sektorer

Den ideella sektorn uppvisar i särklass flest ledare som baserar sitt ledarskap på traditioner: 23 procent, motsvarande siffra för offentlig sektor är två procent och för privat sektor åtta procent. Ledarna i offentlig sektor anser sig vara de som främst baserar

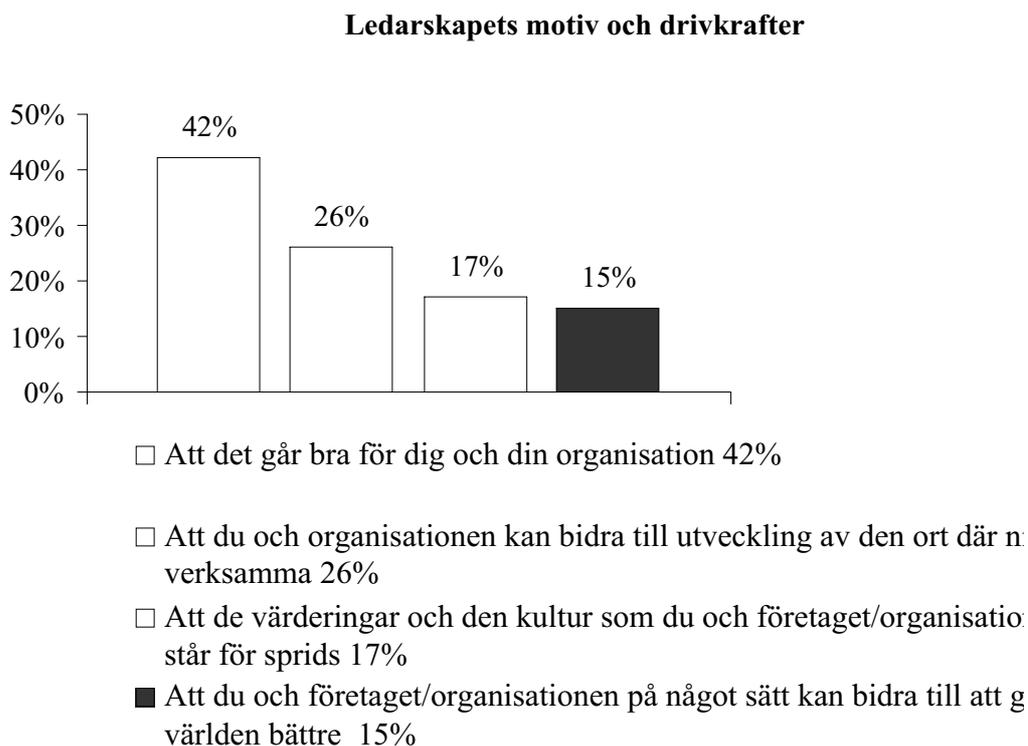
ledarskapet på kompetens: 95 procent, motsvarande siffror för ideella sektorn är 70 procent och för privata sektorn 74 procent. Den upplevda karisman återfinns främst bland privata ledare 14 procent, medan få återfinns i den ideella, fem procent, och offentliga sektor två procent. De enstaka exemplen på auktoritet återfinns i privat sektorn liksom på att man ärvt ledarskapet.

Skillnader mellan ledare i organisationer med olika storlek

Det finns inga systematiska skillnader mellan ledare i små och något större organisationer. Dock tycks traditionens betydelse vara störst bland de allra minsta organisationerna i ideell sektor (32%), kompetensen betyder mest bland de minsta organisationerna i offentlig sektor (100%), och karisman mest bland de ”medelstora” organisationerna i privat sektor (21%).

Motiv och drivkrafter för ledarskapet

På frågan ”Vad är det framför allt som motiverar Dig som ledare?” gavs följande svar (bundna svarsalternativ).



Figur 2.

De egoistiska/instrumentella motiven är, som förväntat, vanligast bland ledarna i privat sektor, 57 procent, jämfört med 33 i ideell sektor och 24 i offentlig sektor. Att främst vilja bidra till ortens utveckling är vanligast i offentlig sektor 33 procent, jämfört med 19 i ideell sektor och 25 procent i privat sektor, Att vilja sprida värderingar och kultur

är vanligast i ideell sektor 34 procent jämfört med 17 i offentlig och nio i privat sektor. Att vilja göra världen bättre vill framför allt ledarna i offentlig sektor 26 procent medan detta gäller för tolv i ideell sektor och åtta i privat sektor.

Skillnader i motiv mellan ledare i olika stora organisationer

De egoistiska/instrumentella motiven tycks öka med organisationens storlek, medan de lokala tycks minska med storleken (dock inte för ideella organisationer). De kulturella motiven är allra vanligast bland de minsta ideella organisationerna, 38 procent, och de största offentliga, 24 procent. Ledarnas altruistiska motiv tycks inte påverkas av organisationernas storlek.

Människosyn, teori Y och teori X

Det generella mönstret är att de flesta ledare, ca 90 procent, inom alla sektorer är betydligt mer orienterade mot den mer humanistiska teori Y synen. Det finns dock dessutom smärre skillnader mellan de olika sektorerna, så att ledarna inom den ideella sektorn är de allra mest Y-orienterade, följd av ledarna inom offentlig sektor och därefter av de inom privat sektor. Detta kan bäst illustreras av svaret på frågan ”kontroll och styrning skadar oftast både personlig utveckling och effektivitet”, där instämmanden tolkas som uttryck för teori X-syn. Här instämmer tolv procent i ideell sektor, 18 i offentlig sektor och 28 i privat sektor. Ett liknande mönster visar sig av svaret på frågan ”Att tala om för människor vad de vill höra är bästa sättet att handskas med dem”. Även här tolkas instämmande som uttryck för en teori X-syn. Inom ideella sektorn instämmer tolv procent, inom den offentliga 18 och inom den privata 28.

Skillnader i människosyn mellan ledare i olika stora organisationer

Det finns en svag tendens till att människosynen bland ledare blir något mer negativ i stora organisationer inom privat och offentlig sektor. Allra mest positiva dvs teori Y-inriktad, är dock ledarna i medelsmå och något större kommunala organisationer.

Machiavellism

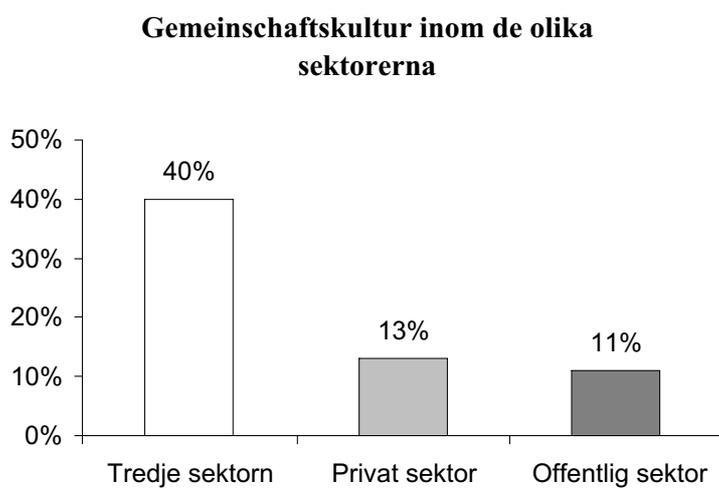
Genomgående kan merparten av ledarna i vår undersökning, 85 procent, inte anses vara Machiavelliska. I den mån sådana kan spåras förefaller de dessutom vara något mer vanliga inom den privata sektorn än inom ideell och offentlig sektor. När det gäller vissa aspekter av Machiavellism är dock dessa inte helt ovanliga. Vad gäller påståendet ”den som litar fullständigt på någon kan råka illa ut” instämmer t ex 39 procent i den tredje sektorn, 25 i den offentliga sektorn och 20 i den privata sektorn. Ett annat exempel är att 20 procent i privat sektor, 14 inom statlig sektor och elva i den ideella sektorn anser att ”det är svårt att nå framgång utan att ta genvägar”. Att ”det är säkrast att anta att alla människor ha en liten djävul inom sig” anser tolv procent inom den ideella sektorn, tio inom den privata och tre inom den statliga sektorn.

Skillnader i Machiavellism mellan ledare i olika stora organisationer

Det finns inga systematiska skillnader mellan ledarna i organisationer med olika storlek. Däremot är det ledare i medelsmå offentliga organisationer som tydligast har en icke-machiavellisk uppfattning, likväl som ledare för de ”största” ideella organisationerna

Ledarskapet och kulturen

I vilken utsträckning de olika sektorerna är Gesellschafts- respektive Gemeinschaftsorienterade framgår av följande figur:



Figur 3.

Merparten av alla ledare, drygt 70 procent, är Gesellschaftsorienterade. Här finns det dock en tydlig skillnad mellan sektorerna så att ledarna inom ideell sektor, 40 procent, är betydligt mer Gemeinschaftsorienterade än övriga, medan skillnaderna, något överraskande, är mycket små mellan offentlig, elva procent, och privat sektor, 13 procent.

Det visar sig dock att 41 procent av ledarna inom ideell sektor har nära relationer till medarbetarna och träffar dessa nästan varje dag, jämfört med 30 procent i privat sektor och 24 i offentlig sektor (det alternativa svaret står för att ledaren håller distans till medarbetarna och inte umgås med dem alltför ofta). På liknande sätt försöker 42 procent av ledarna i ideell och 38 i offentlig sektor att främst vara inriktade mot att skapa solidaritet och gemenskap, jämfört med 30 procent av ledarna i privat sektor (det alternativa svaret står för att ledaren i stället främst inriktar sig mot hur företaget/organisationen på bästa sätt skall nå sina mål).

Skillnader i kultur mellan ledare i olika stora organisationer

Inom både ideell och offentlig sektor finns en tendens till att Gemeinschaftsorienteringen ökar med minskad storlek på organisationen. Detta gäller dock inte för den privata sektorn där skillnaderna är små mellan företag av olika storlekar.

Sammanfattning av resultaten vad gäller ledardimensioner och sektorer

På en generell nivå är resultaten knappast överraskande. Ledarna anser att deras inflytande främst grundas på kompetens, de drivs i första hand av ”egoistiska” motiv dvs att det går bra för dem och organisationen. Den absoluta merparten är främst anhängare av en humanistisk människosyn, teori Y, och de är heller inte särskilt Machiavelliska. Kulturen är i allmänhet också mer Gesellschaftsorienterad.

Mer intressant blir det dock när ledarskapet jämförs mellan sektorerna. Det ledarskap som baseras på traditioner återfinns då främst inom den ideella sektorn medan ledarskapet baserat på kompetens/kunskaper nästan är allena rådande inom offentlig sektor. Andelen karismatiska ledare är inte högt inom någon sektor men ändå störst inom den privata sfären.

Motiven för att driva verksamheterna varierar också mellan sektorerna. Medan de egoistiska/instrumentella motiven dominerar privat sektor, är det i offentlig sektor lika vanligt att vilja bidra till ortens utveckling och relativt vanligt att vilja göra världen bättre. Inom den ideella sektorn är det närapå lika vanligt att ledarna vill sprida värderingar och kultur som att de har egoistiska motiv.

Ledarna inom den ideella sektorn är de mest Y-inriktade följt av ledarna inom offentlig sektor och därefter de inom privat sektor. Inom den privata sektorn återfinns också fler ledare med machiavelliska drag än inom de båda andra sektorerna.

Det finns också tydlig skillnad i kultur mellan sektorerna så att den ideella sektorn innehåller betydligt fler Gemeinschaftsorienterade organisationer än privat och i synnerhet offentlig sektor.

Ledarkarakteristika och organisationernas resultat

En av de allra viktigaste frågorna är nu vilken betydelse som olika ledaregenskaper och kulturer har för medarbetarna och för organisationens utveckling. I vår studie försökte vi granska samband mellan ledaregenskaper och följande ”resultatmått”: utvecklingen av antalet anställda, organisationens måluppfyllelse, sjukfrånvaron personalomsättning samt medarbetarnas engagemang och medarbetarnas trivsel. Analyserna har utförts i form av multipla regressionsanalyser där olika resultatmått utgjort beroendevariabler och ledardimensionerna och organisationens storlek oberoende variabler.

Inledningsvis gäller att ledarna själva oftast upplever att de lyckats ganska väl med att engagera medarbetarna, skapa trivsel och nå organisationens mål (medelvärde 4,0, 4,0 respektive 3,8 på en femgradig skala). Det bör dock kanske ändå noteras att organisationens måluppfyllelse betraktas som något mindre lyckad än resultaten för trivsel och engagemang. Allra mest lyckade anser sig dessutom ledarna inom den ideella sektorn vara. Det finns också en viss tendens till att ledarna i de minsta organisationerna anser sig ha lyckats något bättre än övriga:

De viktigaste resultaten från de multipla regressionsanalyserna återges nedan:

Ledarskap och hur ledarna upplever att personalen trivs

De oberoende variablerna dvs ledarnas maktbas, motiv, människosyn (teori X respektive Y), graden av eller snarare bristen på Machiavellism, graden av Gemeinschaftskultur och organisationens storlek ”förklarar” tillsammans totalt 39 procent av den upplevda variationen i trivsel ($R^2 = 0.39$, signifikansnivå: p dock < 0.01). De huvudsakliga förklaringarna utgörs av en positiv människosyn (teori Y), av brist på machiavellism och av organisationens storlek dvs högre trivsel i små organisationer (standardiserade betavärden i samtliga fall 0,21 och $p < 0.01$).

Ledarskapet och hur engagerade ledarna upplever att personalen är

De oberoende variablerna förklarar tillsammans ”bara” 12 procent ($R^2 = 0.12$, $p = < 0.01$). Även här utgörs förklaringarna främst av en positiv människosyn och av brist på machiavellism (för båda gäller $\beta = 0.19$ och $p < 0.00$). Troligen skulle ett större material också påvisa att graden av Gemeinschaftskultur är av betydelse ($\beta = 0.11$, $p = 0.11$)

Ledarskapet och hur väl ledarna upplever att organisationen uppfyller sina mål

Totalt sett ”förklarar” de oberoende variablerna i stort sett ingenting ($R^2 = 0.03$). Det förefaller dock som om organisationernas storlek ändå är av viss betydelse, så att måluppfyllelsen lättare uppnås i små organisationer ($\beta = 0.14$, $p = < 0.05$).

Ledarskapet och utvecklingen av antalet anställda i organisationen

Det totala förklaringsvärdet av de oberoende variablerna är här lågt ($R^2 = 0.07$) men dock signifikant, ($p = < 0.05$). I huvudsak är det bristen av machiavelliskt ledarskap som positivt tycks påverka expansionen av personal ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$).

Ledarskapet och sjukfrånvaron

Även här är det totala ”förklaringsvärdet” lågt ($R^2 = 0.07$, $p = 0.05$). Det förefaller dock finnas ett samband mellan ledarens drivkrafter och sjukfrånvaron. Bortavaron är högre när ledaren drivs av ”egoistiska” motiv och lägre när ledaren drivs av mer ideella motiv ($\beta = 0.24$, $p = < 0.01$).

Ledarskap och personalomsättning

Här finner vi vare sig ”något” totalt förklaringsvärde eller signifikans ($R^2 = 0.06$, $p = 0.09$). Dock förefaller det ändå som om mer machiavelliska ledare ökar personalomsättningen ($\beta = 0.21$, $p = < 0.01$).

Slutsatser om ledarskapet och organisationens resultat

Vårt material är alltför begränsat för att tillåta helt säkra slutsatser. Det mesta pekar dock på att ledarna själv upplever att olika ledardimensioner påverkar organisationernas resultat.

Framför allt tycks en positiv människosyn och ett icke machiavelliskt ledarskap vara betydelsefullt för ett positivt utfall. I vissa avseende spelar det också roll att organisationen präglas av Gemeinschaftskultur, att den är liten och att ledaren drivs av ideella motiv.

Avslutande reflexioner

Utgångspunkten för vår studie var att undersöka om det fanns ett särskilt slags ledarskap inom den tredje sektorn. Generellt sett är skillnaderna mellan ledare i den ideella sektorn, offentlig sektor och privat sektor inte speciellt stora. Samtidigt gäller dock att ledarskapet inom den tredje sektorn i större utsträckning än för övriga baseras på traditioner, drivs av motivet att sprida kultur och värderingar, är mer humanistiskt inriktade (teori Y) och i något större utsträckning söker skapa en kultur präglad av närhet, intimitet, spontanitet och expressivitet (= Gemeinschaft). Dessutom anser de sig vara de mest lyckosamma när det gäller att nå organisationens mål, skapa trivsel och engagera medarbetarna.

Uppenbarligen anser också ledarna själva att de påverkar organisationens resultat vad gäller trivsel, engagemang, måluppfyllelse, personalökning, sjukfrånvaro och personalomsättning. Mest betydelsefullt för lyckade resultat tycks en positiv människosyn och ett icke-machiavelliskt ledarskap vara. Att organisationen är liten, präglas av Gemeinschaftskultur och drivs av ledare med mer ideella/altruistiska motiv, tycks också spela roll för vissa av organisationens framgångar.

Den presenterade studien har dock flera allvarliga begränsningar. Den är dels lokaliserad enbart till Jämtland och dels saknas de ideella föreningar som inte återfinns i föreningsregistret. Vidare har enbart arbetsställen med 5-49 personer ingått i studien. Slutligen är det enbart ledarna i de olika organisationerna som fått besvara vår enkät och inte de anställda.

Samtidigt är studien relativt unik och har lämnat intressanta uppslag för vidare forskning. Mer omfattande undersökningar krävs dock för att vara säkra på att ledarskapet inom tredje sektorn innehåller väsentliga skillnader jämför med ledarskapet inom stat och marknad, och hur dessa skillnader påverkar organisationernas resultat.

Referenser

- Abrahamsson B & Andersen JA (1996) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber-Hermods, Malmö.
- Adizes I (1979) *Ledarskapets fallgropar*. Liber-Hermods, Malmö.
- Ansoff I (1978) *Strategisk företagsledning*. Liber, Stockholm.
- Asplund J (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Bennis W & Nanus B (1975) *Ledare och deras strategier*. Svenska Dagbladet, Uddevalla.
- Cox C & Cooper C (1988) *High Flyers; An Anatomy of Management Success*. Basil Blackwell, Oxford.
- Maccoby M (1981) *Ledaren*. Liber Förlag, Malmö.
- Northouse DG (1997) *Leadership – Theory and Practice*. Sage, USA.
- Perrow C (1986) *Complex Organizations – A Critical Essay*. Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Schein EH (1988) *Organizational Psychology*. Third Edition. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York.
- Tönnies F (1963) *Community and Society*. Harper & Row, New York.
- Weber M (1984) *Economic and Society*. New York.
- Wolvén L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur, Lund.
- Wolvén L-E, Flach B (2004) "Gemeinschaft, Gesellschaft and the Third Sector – about Myths, Rhetoric and Reality" i Karoflas S, Spear R & Stryjan Y (red) *Local Society & Global Economy*. Editions Hellin, Nauossa.
- Yukl G (1994) *Leadership in Organizations*. Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Metodbilaga

Gemeinschaft – Gesellschaft

Nedan beskrivs några olika sätt att tänka och handla som ledare. På varje rad finns två olika påståenden. Ange med ett kryss i en av rutorna på varje rad vad som passar bäst på Dig. På varje rad ska du ange endast ett alternativ.

När jag talar med mina medarbetare –

- | | |
|--|--|
| a) <input type="checkbox"/> är jag främst inriktad på att få saker och ting gjorda | eller b) <input type="checkbox"/> är jag främst intresserad av att få veta hur vi trivs och fungerar tillsammans |
| c) <input type="checkbox"/> försöker jag först tänka igenom vad vi skall tala om | eller d) <input type="checkbox"/> talar vi oftast spontant om vad som faller oss in |

Jag försöker som ledare att –

- | | |
|---|---|
| e) <input type="checkbox"/> hålla distansen till medarbetarna och inte umgås med dem allt för ofta | eller f) <input type="checkbox"/> ha nära relationer till medarbetarna och helst träffa dem varje dag |
| g) <input type="checkbox"/> främst agera spontant och intuitivt | eller h) <input type="checkbox"/> främst handla eftertänksamt och planerat |
| i) <input type="checkbox"/> inrikta mig på hur företaget/organisationen på bästa sätt ska nå sina mål | eller j) <input type="checkbox"/> inrikta mig på att skapa solidaritet och gemenskap |

Jag tycker –

- k) att min organisation/mitt företag nästan ständigt förändras
- m) att det är svårt att veta vad som händer med organisationen/företaget i framtiden
- eller l) att min organisation/mitt företag förändras mycket långsamt
- eller n) att vi har bra kontroll över vad som händer med organisationen/företaget i framtiden

a) c) e) h) i) k) m) = Gesellschaft
b) d) f) g) j) l) n) = Gemeinschaft

Ledarskapets motiv och drivkrafter

Vad är det som framför allt motiverar Dig som ledare? *Kryssa endast ett svarsalternativ.*

- Att det går bra för Dig och ”Ditt” företag/”Din” organisation
- Att Du och organisationen/företaget kan bidra till utvecklingen av den ort där ni är verksamma
- Att de värderingar och den kultur som Du och företaget/organisationen står för sprids
- Att Du och företaget/organisationen på något sätt kan bidra till att göra världen lite bättre

Ledarskapets bas/legitimitet

Vad anser Du att Ditt inflytande som ledare främst grundas på? *Kryssa endast ett alternativ.*

- Organisationens/företagets traditioner
- Din egen kompetens/egna kunskaper
- Din egen utstrålning (karisma)
- Din rätt att bestämma om vilka som skall få förmåner i företaget/organisationen
- Att arbetet gått i arv

Teori X och Y

Följande är påståenden om människor och arbete. Markera i vilken utsträckning Du instämmer i dessa påståenden. Markera Din grad av instämmande (ring om siffra) för varje påstående, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt.

	inte alls			helt	
	1	2	3	4	5
a) Människan är av naturen bekväm och måste därför motiveras till att arbeta genom ekonomiska belöningar	1	2	3	4	5
b) organisationens medlemmar har ofta egna mål som inte överensstämmer med organisationens; därför måste medlemmarna styras och kontrolleras	1	2	3	4	5
c) människor är ofta så känslomässiga att de har svårt att kontrollera och disciplinera sig själva att arbeta	1	2	3	4	5
d) de flesta människor söker efter mening i sitt arbete	1	2	3	4	5
e) människor har i allmänhet förmågan att arbeta självständigt och anpassa sig till förändringar	1	2	3	4	5
f) kontroll och styrning skadar oftast både personlig utveckling och effektivitet	1	2	3	4	5

Instämmande i a) b) c) och avståndstagande från d) e) och f) = Teori X. Motsatsen gäller för Teori Y.

Machiavellism

Följande påståenden gäller synen på människor i allmänhet. Markera i vilken utsträckning Du instämmer i dessa påståenden, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt.

	inte alls			helt	
a) Att tala om för människor vad de vill höra är bästa sättet att handskas med dem	1	2	3	4	5
b) det är svårt att nå framgång utan att ta några genvägar	1	2	3	4	5
c) de flesta människor är i grund och botten goda	1	2	3	4	5
d) ärlighet är alltid den bästa strategin	1	2	3	4	5
e) den som litar fullständigt på någon annan kan råka illa ut	1	2	3	4	5
f) det är säkrast att anta att alla människor har en "liten djävul" inom sig	1	2	3	4	5
g) det finns ingen ursäkt för att ljuga	1	2	3	4	5

Instämmande i a) b) e) och f) och avståndstagande från c) d) och g) är indikatorer på machiavellism.

Måluppfyllelse, trivsel och engagemang

Följande frågor berör företags/organisationens utveckling. Markera Dina svar på frågorna med 1 = inte alls och 5 = helt och hållet.

	inte alls			helt	
a) Hur väl tycker Du att organisationen/företaget lyckats uppnå sina mål under Din tid som ledare?	1	2	3	4	5
b) Hur väl tror Du att Dina medarbetare trivs i organisationen?	1	2	3	4	5
c) Hur engagerade tycker Du att Dina medarbetare är i organisationen/företaget?	1	2	3	4	5

a) är måluppfyllelse b) är trivsel c) är engagemang

Utvecklingen av antalet anställda

Hur har antalet anställda förändrats under den senaste femårsperioden?

har varit oförändrat har minskat har ökat med det ungefärliga antalet _____ personer

Sjukfrånvaro

Ungefär hur stor är sjukfrånvaron i procent av arbetstiden? Cirka _____ procent

Personalomsättning

Ungefär hur stor är personalomsättningen i procent av antalet anställda? Cirka _____ procent

Motivationsfrämjande ledarskap i små företag/organisationer

Bengt Flach

De små företagen/organisationerna är viktigt inslag i näringslivet och har stor betydelse för ekonomisk tillväxt och sysselsättning i samhället. Det finns således goda skäl att studera dessa verksamheter och betingelserna för deras uppkomst och utveckling. Organisationens utvecklingsmöjligheter beror bland annat av den resursuppbyggnad och -styrning som sker genom ledningens åtgärder. Inte minst gäller sådan resursutveckling personalområdet och personalens kunskaper och engagemang. "Kompetensutveckling" är inte sällan en "metastrategi" för att grundlägga företagets utvecklingsmöjligheter. Synsättet fäster uppmärksamheten på ledningens roll att styra och stimulera personalens arbetsinsatser samt att utveckla och samordna det inre arbetet och de verksamhetsnära arbetsformerna.

Teoribildningen i området ledning och ledarskap är fragmentarisk och ofullständig. Forskningsintresset har främst gällt stora organisationers problem och ett övergripande perspektiv på ledningsfunktionerna. De små och medelstora företagen har ägnats betydligt mindre intresse. Ett begränsat antal studier har behandlat relationen mellan ledning och anställda i den privata sektorns mindre företag. Där visas bland annat att det finns en större närhet i relationen, med större harmoni och effektivare kommunikation, jämfört med förhållandet i stora organisationer. Vidare utmärks dessa mindre organisationer av större flexibilitet med avseende på de personella resurserna och en högre grad av arbetsintegration (Dischinger 2003). Studier antyder också att ledningen i mindre organisationer fungerar mer auktoritärt och att motsättningar i organisationen oftare är undertryckta.

Med stöd av forskningen (Yukl 2002) kan emellertid konstateras att framgångsrika ledare i allmänhet, i små som stora organisationer, har förmågan att inspirera och stimulera medarbetarna i organisationen för verksamhetens mål. Denna förmåga förutsätter vissa egenskaper hos ledaren och vissa färdigheter som grundläggs genom träning och erfarenhet. Ledarskapet kan från denna utgångspunkt betraktas som en process i vilken ledarens uppgift är att utöva inflytande på medarbetarna och stimulera organisationen att uppnå föregivna mål.

I ledarrollen är ledning och ledarskap relaterade begrepp. Ledningsfunktionen (management) kan beskrivas som mer formell och handlar om att: planera/budgetera verksamhet och resurser, organisera verksamheten och bemanna organisationen samt fatta beslut i övervakningen av den operativa verksamheten. Ledarskap brukar uppfattas som funktionen att implementera förändrings- och

utvecklingsmål i verksamheten, att åstadkomma ändamålsenligt samarbete och att leda och utveckla enskilda medarbetare. Det kan i detta sammanhang betraktas som en aspekt av ledningsfunktionen och en huvuduppgift i ledarrollen.

I det följande diskuteras först, med teoretiska utgångspunkter, ledarskapets betydelse för arbetseffektiviteten och som drivkraft för företags/organisationens utveckling. Grundsynen är att ledarens roll som motivationsfrämjare är av väsentlig betydelse och att han i denna uppgift har två huvudfunktioner, nämligen att dels leda och utveckla den enskilde medarbetaren (coaching) och dels få helheten att fungera effektivt genom ett grupporienterat ledarskap (samverkan).

Efter denna överblick redovisas en studie av ledarskapet i små företag/organisationer, som genomförts med organisationsföreträdare i Jämtland 2003. I studien undersöks, med ledarnas egna uppgifter och bedömningar, det ledarskap som praktiseras i olika organisationstyper (sektorer) på arbetsmarknaden och dessa organisationers framgång i olika avseenden. Studien avser fånga, i några huvuddimensioner, ledarrollen ur ledarens perspektiv och ledarskapet som det kan antas vara påverkat av ledarens självuppfattning, hans tolkningar av uppgiften och bedömning av medarbetarna.

Ledarrollen och ledarskapets betydelse

För att förstå det ledarskap som kännetecknar organisationen, och för att jämföra ledarskapet i olika typer av organisationer, är en rimlig utgångspunkt att först undersöka vilka uppgifter ledaren har att lösa och vilka aktiviteter och beteenden som förväntas i den verksamhet han företräder.

Mintzberg (1973) studerade i sitt banbrytande arbete ledarbeteende i denna bemärkelse och konstaterade att ledarens aktiviteter och beteende kan beskrivas i tre breda rollkategorier: informations- relations- och handlingsroller. I den första kategorin ingår aktiviteter som handlar om att företräda verksamheten utåt och att informera intressenter inom och utom organisationen. Den andra kategorin omfattar ledarskap och personalledande uppgifter: att motivera och utveckla medarbetarna, att samordna arbetsinsatserna och utveckla samarbetet i organisationen. Den tredje delrollen sammanfattar ledarens uppgifter som gäller beslutsfattande, problemlösning och förändrings-/utvecklingsinitiativ i förhållande till verksamheten.

Mintzberg ansåg att alla ledare behöver motsvara, i olika utsträckning, uppgifter och beteenden i detta rollmönster. Samtidigt menade han att tyngdpunkten i rollerna skiftar beroende av situationen. Särskilt "handlingsrollen" (beslutsfattande och problemlösning) ansåg han vara i hög grad kopplad till verksamhetens karaktär med dess bestämda omgivningsberoenden. "Informationsrollen" däremot, hävdade han, är mer likartad hos företrädare för olika slags organisationer. Mintzbergs förklaring till dessa förhållanden är att de tre rollkategorierna representerar olika grad av beroenden med den operativa verksamheten och att

informationsrollen i lägre grad och handlingsrollen i högre grad är knuten till verksamhetens variation.

Men ledarrollen påverkas inte bara av yttre betingelser. Ledaren själv och hans personlighet har stor betydelse för hur uppgifterna i chefsarbetet prioriteras och utformas med konsekvens för bl a rollprofilen i Mintzbergs mening. I dag bedöms den sk fem-faktor modellen bäst tjäna syftet att meningsfullt beskriva personligheten. Modellen sammanfattar personlighetsteorins väsentliga emotionella-, attityd- och relationsmässiga samt motivationella faktorer (traits och personkaraktäristika) i fem dimensioner av personligheten.

Studier i området har inte sällan kopplat personlighetsaspekter till det sk transformativa ledarskapet, som, i likhet med anslutande teorier om ”karismatiskt” (aktivt påverkande) ledarskap, betonar de informella, engagemangsskapande och värderingsgrundande inslagen i ledningsprocesserna (House 1992). Studier som kopplat transformativt ledarbete till personlighetsaspekter har bl a funnit samband mellan fem-faktor modellens dimensioner ”extraversion”, ”vänlighet” och ”emotionell stabilitet” och transformativt ledarskap. Trovärdighet och kommunikativ färdighet är andra exempel på personlighetsattribut som antas ha samband med transformativ ledarstil.

Transformativt ledarskap brukar definieras som: ledarbete som formulerar och förankrar en vision av framtiden; som uppmärksammar varje medarbetares personliga behov och ambitioner (motivation); och som skapar intellektuell stimulans (kreativitet) i organisationen. Det finns i den moderna ledarskapslitteraturen många exempel på teoribildning som anknyter till transformativ ledning. Bland mer framstående forskare kan nämnas Hall (1994) och den i Sverige verksam Ekvall, (1988) som i sin forskning om organisationsklimat och förändringsinriktat ledarskap har skapat tydliga konturer åt den transformativa teorins innehåll.

Ledarskapsprocessens två plan – den dyadiska chef-medarbetare relationen och den samarbetsinriktade gruppleddningen

Ledarens uppgift är att planera, samordna och effektivt använda resurser för organisationens verksamhetsmål. Det innebär för personalområdet att strukturera arbetet, klargöra arbetsmål, -uppgifter och -krav samt leda och stimulera arbetsinsatserna. Ledarskap brukar definieras som ”dynamiska påverkansprocesser i syfte att engagera för gemensamma mål”. Mål och påverkan blir således centrala begrepp i ledningsfunktionerna.

Varje ansats att studera hur arbetsaktiviteter styrs och påverkas i en organisation behöver särskilja två plan av ledningsprocesser. Dessa plan är dels den direkta ledningen av varje medarbetare och dels den grupporienterade och samordningsinriktade ledningen. Märkligt nog har man i forskningen ofta försummat att göra denna distinktion. Detta skapar problem särskilt vid studier av

ledning i små och medelstora företag och även vid studier av ledningsuppgifter i större organisationer med stort innehåll av direkt personal- och arbetsledning.

Dyadiskt ledarskap – den grundläggande ledarfunktionen

En teori om interaktionen mellan chef och medarbetare började formas för ett par decennier sedan under begreppet ”vertikal dyad linkage theory”. Den omfattar synsättet att ledarens förhållande till sina medarbetare och till arbetsenheten som helhet kan beskrivas som en uppsättning specifika ”dyader” med bestämda kännetecken vad gäller relationens kvalitet och effektivitet för arbetet. Relationer (dyader) har hänförs till två huvudtyper som benämns in-group respektive out-group relationer. Den förra utmärks av att relationen har inslag av reciprocitet, ömsesidiga utbyten och utvecklingsambitioner. Den senare är formell och relaterad till definierade roller i arbetsorganisationen. Medarbetare i in-group relationer får mer information och utövar större inflytande på organisationen samt har större engagemang för verksamheten jämfört med out-group medarbetare. Relationen kännetecknas av ömsesidigt produktiva förpliktelser som belönar parterna och effektiviserar organisationen.

Tidiga studier i området gällde i huvudsak relationens natur och skillnaden mellan in- och out-group relationerna. Forskningen har emellertid efter hand inriktats mot att undersöka betydelsen av det ömsesidiga utbytet i positiva (in-group) relationer för medarbetarna och ledaren samt relationens betydelse för verksamhetens effektivitet. Relationer med god kvalitet resulterar i lägre personalavgång, bättre arbetsprestationer, större arbetsengagemang och positivare arbetsattityder på det hela taget (Graen & Uhl-Bien 1995). Ledare som skapar goda arbetsrelationer tycks således åstadkomma att medarbetarna trivs och presterar bättre och sammantaget en organisation präglad av ett kompetens- och utvecklingsklimat och en effektiv verksamhet.

Arbetsmotivation

Medarbetarnas personliga förmågor och själva arbetet, hur det utformas och leds, påverkar organisationens effektivitet. Inte minst har medarbetarnas arbetsmotivation en avgörande betydelse. Detta faktum bör vara utgångspunkt för ledning i alla dess funktioner. Ledarens viktiga uppgift är att stimulera medarbetarnas utveckling och engagemang för verksamheten. Att stimulera och motivera innebär att integrera arbetsmålen med medarbetarnas personliga mål och ambitioner. Sådana ”matchningsprocesser” har diskuterats med olika ansatser i litteraturen. Bland annat har Schein (1988) utförligt behandlat detta ämne.

Målstyrning

Ledarskap är att styra och påverka medarbetarnas prestationer i arbetet. Detta förutsätter målorientering – att tydliggöra uppgiften med utgångspunkt från verk-

samhetens mål och förutsättningar – och engagemangsskapande – att mobilisera kunnande och intresse för arbetet. Målstyrningsprocessen får central betydelse i motivationshänseende när vi uppmärksammar expektansteorins grundsyn att beteende i hög grad beror av medvetna mål och avsikter. Det har betydelse för våra arbetsinsatser hur vi uppfattar vår arbetsroll och de förväntningar som organisationen har på arbetet. Organisationens förväntningar och de möjligheter som erbjuds individen att bidra till organisationsnyttan behöver därför tydligt klargöras. Tydliga prestationsmål stimulerar, skapar engagemang och beredskap till ansträngning. Målteorin betonar således betydelsen av mål och aspirationen i motivationsprocesserna. Likaså behöver system skapas som kopplar insatser och arbetsprestationer till organisationens motprestationer, dvs belöningar av olika slag. Det brukar heta att ledaren får, inte vad han kräver av sin personal, utan vad han belönar. Tesen är intressant och även välgrundad med hänseende till den kunskap vi har om arbetsattityder och arbetsmotivation.

Motiv och motivation i arbetet

Motivation är drivkrafterna bakom vårt handlande. Den betecknar ett inre tillstånd hos individen som ger upphov till (är energigivande) en önskan att agera med bestämda avsikter (inriktar beteendet). Motivation kan också betraktas som motiv att handla. Motiv kan vara omedelbara önskningar (vilja ha något eller värja sig för något) eller en vilja att åstadkomma något bestämt (instrumentellt) som en konsekvens av ett handlande. Våra motiv och förväntningar härrör i stor utsträckning från social- och annan inlärning (Bandura 1986). Vi kombinerar viljan – våra motiv att handla – med bedömningar av våra möjligheter att uppnå det vi önskar genom vårt handlande. Dessa förväntningar gäller såväl de egna förmågorna som omgivningens förutsättningar (begränsningar och möjligheter). Det bör tillfogas att vår ”yttersta motivator” är att utveckla en positiv självbild i arbetet. Vi vill vara och visa oss duktiga och vi handlar konsistent med denna inställning i arbetet (Hall 1994) så länge denna ”produktiva” inställning inte hämmas av arbetsbetingelserna.

Pinder (1998) definierar arbetsmotivation som energi och drivkrafter som initierar arbetsrelaterat beteende, dess inriktning och uthållighet. Motivations-teorins kognitiva aspekter betonas av flertalet teoretiska modeller i området och inte minst i de sk expektansteorierna. Dessa teorier (Vroom 1964) behandlar de processer som utmärker individens val och beslut i olika sammanhang och samspelen mellan individens preferenser och hans bedömning av sina möjligheter att dels kunna uppnå det han eftersträvar (belöningsvärden) och dels att lyckas med de prestationer som dessa mål förmodas kräva (expektans).

Flera varianter av målteorier har formulerats utifrån Lewins aspirationsteori, som vill förklara arbetsbeteendet som i huvudsak bestämt av hur individen uppfattar betingelser och förhållanden i arbetet. Mest bekant är den sk goal setting

theory (Locke 1969), som betraktar prestationsmålen i sig som beteendets drivkraft. Mål som är specifika och i rimlig grad utmanande resulterar i bättre prestationer än vaga och lätt uppnåbara mål. Det är dessutom ett villkor att mål är engagerande, att feedback erhålls om prestationen och att personens förmåga är anpassad för uppgiften.

Även Bandura (1986) betonar i sin "social learning theory" vikten av kognitiva- och miljöaspekter i motivationsprocesserna. Beteendet antas format av ett antal komponenter i växelspel: personliga mål (som är en funktion av erfarenhet och självuppfattning), observation (uppmärksamhet på de signifikativa målen) samt utvärdering och reaktion (diskrepans leder till målanpassning) i en slags självreglerande processer. Vi strävar efter, inom möjligheternas ramar, att kontrollera vår omgivning och de omständigheter som engagerar oss. Detta ger oss frihet att göra personliga val och styra vårt handlande för att uppnå det vi önskar. Styrkan i detta kontrollbehov varierar enligt vår generalisering av kontrollerbarheten och vår benägenhet för inre- respektive yttre kontrollförankring (locus of control) (Rotter 1966). Kontrollmöjligheterna är av olika skäl heller aldrig fullständiga. De begränsas av omgivningens restriktioner, t ex av organisationens överordnade intressen.

Med utgångspunkt från exspektansteorierna kan olika ledningsförhållanden förutsägas. De förklarar dels varför ledaren handlar som han gör och dels hur han genom sitt handlande påverkar sina medarbetare och deras arbetsmotivation. Detta senare konstaterande är en central utgångspunkt för ansatser till "motivationsfrämjande" ledarskap. Ledaren påverkar medarbetarnas motivation i den utsträckning han påverkar tillgängligheten av belöningar i arbetet och samtidigt kan göra tydligt hur dessa belöningar kan uppnås genom arbetsinsatserna.

Motivationsfrämjande ledarskap

Path-goal teorin (House 1974) är den dyadiska modell för ledarskap som bäst motsvarar arbetsmotivationens exspektansteori. Modellens utgångspunkt är ledarens grundläggande uppgift att målorientera och stimulera medarbetarna i en ambition att skapa en effektiv verksamhet. Detta förutsätter medarbetarnas acceptans av ledaren som ledare, medarbetarnas tillfredsställelse med arbetet och deras engagemang, dvs en förväntan om kopplingar mellan ansträngning, prestation och viktiga personliga belöningar. Med denna utgångspunkt kan hävdas att våra arbetsrelaterade attityder (tillfredsställelsen med arbetet och arbetsledningen) och vårt beteende i arbetet (ansträngning och ambition) är beroende av hur vi uppfattar konsekvenserna av våra arbetsinsatser (prestationens nytta) och hur dessa konsekvenser relaterar till de belöningar vi eftersträvar. Om resultat och belöningar av arbetet förefaller tillfredsställande är vi också beredda att anstränga oss.

Enligt path-goal teorin är fyra ”motivationsrelevanta” beteenden kritiska i ledningsprocesserna för att åstadkomma engagerade och effektiva medarbetarinsatser: 1. styrande (directive) ledning som innebär att klargöra arbetsmål och prestationsnormer samt ge specifik vägledning om arbetets utförande 2. stödjande (supportive) ledning som kännetecknas av hänsynstagande, empati och respekt för medarbetarnas personliga intressen och mål i arbetet 3. delegerande (participative) ledning som syftar till åtgärder för skapande av delaktighet i verksamheten och inflytande på problemlösning, planering och beslutsfattande 4. prestationsorientering som speglar en inställning hos ledaren och förmedlas på olika plan i organisationen. Den kan avse konkret handlande (söker utmanande mål) eller förväntningar om effektiva arbetsinsatser. Förväntningar och motivation har starka kopplingar till varandra, vilket ju i själva verket är ett ”postulat” i exspektansteorin. Förväntningar har emellertid också en annan och mer subtil betydelse. Ledarens genuina förväntningar stimulerar medarbetaren på ett omedvetet plan. Denna motivationsaspekt anknyter till den sk Pygmalioneffekten och liknande teori om självuppfyllande profetior (Eden 1992).

Det faktiska ledarbeteendet antas enligt path-goal teorin variera med situationella faktorer – uppgiftens art, medarbetarkarakteristika och omgivningsbetingelser. Ledarens beteende antas behöva vara mindre styrande ju formellare organisationen är uppbyggd och ju mer strukturerad verksamheten är.

Grupporienterat ledarskap – funktionen att få helheten att fungera

Ledarens sätt att utöva inflytande på verksamhetens arbetsprocesser som helhet (styrning och påverkan i syfte att skapa samordning och effektiv verksamhet) berör ett grupporienterat ledarskap. Ledaren har i detta sammanhang att beakta en avvägning i fråga om vad han själv vill besluta och planera och vad han vill delegera (Schein 1988). Problemet berör uppenbart ledningsprocesser på många plan (planering, organisering, kontroll, etc). Vid sådan avvägning bör förstås effektivitetskriterier vara vägledande. Men teoribildningen kring problemet var länge ensidigt fokuserad på ledarens karakteristika och personlighet.

Ledarens beslutsstil

Det är rimligt antagande att ledaren i viss utsträckning varierar sitt beteende utifrån en bedömning av relevanta omständigheter i verksamheten. Han antas således göra bedömningar av olika ledarskapssituationer (t ex beslutssituationer) utifrån hur de betingas av verksamhetens förutsättningar och medarbetarnas dispositioner. Bedömningar präglas också av ledarens självuppfattning och hur han ser på egna dispositioner och preferenser. De val han har att göra gäller, förenklat, vad han själv vill/bör besluta och vilka problem han föredrar att lösa i samverkan.

Vroom (Vroom & Yetton 1973) har formulerat en ”modell” som omfattar fem beslutsstilar i en dimension av ledarens valsituationer i förhållande till verksamhetens problem. Dessa beslutsstilar relaterar till ledarens situationsbedömning med avseende på besluts kvalitet och -acceptans. Modellens fem kategorier har en spännvidd från autokratiskt beslutsfattande till consensusbeslut. Vroom menar att ledaren har viss förmåga att variera och anpassa sin beslutsstil till situationens krav, dvs besluts kvaliteten och behovet av acceptans av beslutet för dess implementering.

Ett autokratiskt beslutsfattande är olämpligt när ledaren själv inte har tillräcklig information om problemet eller saknar nödvändigt expertkunnande. Det är också olämpligt när beslutsimplementering kräver medarbetarnas acceptans. Ett konsensusbeslut är olämpligt när medarbetarna antas sakna vilja eller förmåga att se lösningar som är kongruenta med organisationens mål. Det är däremot att föredra när medarbetarnas acceptans är viktig, men förutsätter då att de har verksamhetsstrategiska insikter (besluts kvaliteten). De mellanliggande kategorierna/beslutsstilarna kan sägas vara anpassade till mellanformer av beslutssituationer.

Ledarens ledarstil

Lewin var en av de första att intressera sig för problemet. Hans endimensionella ”leadership style” (styrande – participativ – laissez faire) är normativ i den meningen att participativ ledning rekommenderas som den framgångsrika ledarstilen (men stödet i forskning har uteblivit). Modellen utvecklades vidare av Likert, som noterade en variation att beaktas i stildimensionen mellan polerna styrande och participativ med hänseende på vissa organisationsbetingelser.

Ohio studierna presenterade senare en tvådimensionell ledarskapsmodell: initiating structure och consideration. Ledarskapsstilar antogs vara kombinationer av dessa dimensioner. Liksom hos Lewin förutsattes respektive ledarskapsstil vara stabil över tid och situationer. Likaså förutsattes en direkt relation mellan ledarstilen och effekterna (arbetsresultaten).

Blake och Moutons ledarskapsmodell, den sk managerial grid, är baserad på och är en utveckling av Ohio forskningens tvådimensionella stilteori. Den argumenterar för att det effektiva ledarskapet utmärks av hög laddning i båda dimensionerna och att detta förhållande inte begränsas av specifika organisationsförhållanden eller medarbetarkarakteristika. Synsättet ger en lösning på ett länge omtvistat problem i teoribildningen, nämligen förhållandet mellan ledarens styrande och samverkande förhållningssätt. Redan Ohioforskningen gav stöd för uppfattningen att ”stilarna” inte står mot varandra som polerna i en enkel dimension, utan att ledarbeteendet är en kombination av de två dimensionerna. Ett centralt antagande hos Blake och Mouton är att effektiv gruppleddning förutsätter såväl styrning (directiveness) eller sk initierande struktur som stöd och sam-

verkan (participation) i en parallellitet. Detta antagande stämmer väl med den tidigare redovisade path-goal teorin för dyadisk ledning.

Antagandet om ett samband mellan samverkan (delaktighet) och arbets-effekterna har stöd i forskning (Hall 1994). Effekterna antas medierade av såväl affektiva/motivationella (självförtroende, identifikation med gemensamma mål, m m) som kognitiva faktorer (problemlösningsförmåga, kommunikation, m m). Det populära begreppet kompetens sammanfattar väl dessa medierande faktorer. Spector (1986) listar ett antal attityder och beteenden som påverkas av samverkan (participation). Han noterar positiva samband med arbetstillfredsställelse (r.44), delaktighet (involvement) (r.43), engagemang (commitment) (r.65) och prestation (r.23) samt negativa samband med rollosäkerhet (r.-54), rollkonflikt (r.-42), stress (r.-18) och avgång (r.-38). De flesta företagsledare tror också att delaktighet, samverkan och medarbetarnas inflytande på verksamheten leder till bättre arbetsinsatser (Lawler 1973). Delaktighet antas främja produktivitet, tillfredsställelse och förändringsbenägenhet samt motverka arbetsfrånvaro och avgångsbenägenhet i organisationen.

Samarbetet och den gemensamma problemlösningen i arbetet kan således betraktas som kritiska aspekter för ledningsfunktionen. Dålig kommunikation och konflikter är exempel på problem som hämmar arbetsorganisationens effektivitet. Gruppdynamiken kan förminska, men också ”utväxla” de individuella insatserna. Ett kompetensinriktat (sam-)arbetsklimat har i åtskilliga studier visat samband med arbetstillfredsställelse och arbetseffektivitet. Ett sådant psykologiskt klimat i arbetsorganisationen har också visats skapa goda betingelser för ”spontan anpassning” och förändringsberedskap i organisationen (Hall 1994; Ekvall 1988).

Ledarrollen i små organisationer

I ledarrollen ingår att leda och samordna organisationens alla resurser för att motsvara föregivna mål för verksamheten. Det innebär att planera och fatta beslut om resurser och resursanvändning samt att organisera och följa upp verksamheten i alla dess delar. Framförallt är personalen en kritisk resurs i sammanhanget. Dess kunnande, engagemang och samarbetsförmåga är i många fall den kapacitet som möjliggör en effektiv och utvecklingsbar verksamhet. Forskningen på området har i allmänhet denna utgångspunkt, men det har länge varit, och är så fortfarande, en omtvistad fråga huruvida ledarrollen är ”universell” eller om olika verksamhetsområden, organisationstyp och -storlek präglar ledarens uppgifter och aktiviteter och därmed skapar olika slags ”ledarprofiler”. En mycket begränsad del av forskningen har ägnats åt problemet att undersöka ledarrollen i små organisationer, med skiftande verksamhet och inom olika sektorer av arbetsmarknaden. Det finns viss grund för föreställningen att ledare av små organisationer fäster relativt större vikt vid ledarrollens relationsaspekter och ett

stödande och delegerande ledarbete i organisationen. Särskilt skulle detta kunna förväntas i den ideella sektorns organisationer.

För att i jämförande syfte studera ledarrollen i små organisationer med varierande verksamhet bör lämpligen ansatsen vara att välja beskrivningsdimensioner som är tillräckligt ”generella” för att omfatta de flesta aktiviteter och beteenden i ledande arbetsroller samt, som i bästa fall kan anknytas till generell teori på området. Mintzberg (och andra forskare) hävdar att alla ledares uppgifter och aktiviteter kan sammanfattas i tre rollkategorier: informations- relations- och handlingsroller. Han anser emellertid att tyngdpunkten av ledarens uppgifter kan skifta i dessa roller beroende av bland annat verksamhetens karaktär. Med variabler liknande Mintzbergs torde således aktivitetsmönstret hos ledare i olika organisationstyper och i olika sektorer av arbetsmarknaden meningsfullt beskrivas och jämföras.

Det ledarskap som praktiseras av ledaren, särskilt i dess motivationsfrämjande aspekter, bör av samma skäl som ovan, beskrivas i generella dimensioner. Path-goal är den teori som mest välgrundat ger vägledning för val av sådana dimensioner. Teorin (House 1974) hävdar att path-goal dimensionerna (jämför tidigare avsnittet om motivationsfrämjande ledarskap) är tillräckligt generella för att meningsfullt beskriva ledarens motivationsfrämjande roll i sin ledningsuppgift. Det faktiska ledarbeteendet antas emellertid variera med situationella faktorer: uppgiftens art, medarbetarnas karakteristika och omgivningsbetingelser. Ledarens beteende antas t ex behöva vara mindre styrande ju formellare organisationen är uppbyggd och ju mer strukturerad dess verksamhet är.

Undersökningen – Ledarskap i Jämtland 2003

I Jämtland har näringslivet betydande inslag av små och medelstora företag och icke traditionella organisationer (i den sk tredje sektorns arbetsmarknad). Därför valdes att studera aspekter av ledarrollen i organisationer som omfattar mellan fem och 50 anställda inom tre sektorer av arbetsmarknaden, nämligen: privata företag, kommunala verksamheter och intresseorganisationer med varierande verksamheter.

Studiens syfte var att undersöka ledarrollens struktur i små företag/organisationer och i vilken utsträckning ett motivationsfrämjande ledarskap tillämpas i dessa företag och organisationer samt ledarbeteendets konsekvenser för organisationens måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang.

Metod

Studien var en enkätundersökning. Urvalet av organisationsföreträdare skedde med underlag från SCB:s företagsregister och en förteckning av arbetsställen med antalet anställda i intervallet 5-49 personer och kategoriserat enligt privata-

offentliga- och ideella (ekonomiska och ideella föreningar, trossamfund, m fl) organisationer. Organisationerna indelades i tre storlekskategorier: 5-9, 10-19 och 20-49 anställda. Samplet kom att omfatta 280 arbetsställen/organisationsföreträdare, vilket motsvarar drygt 73 procent av urvalet.

Deltagare

Deltagare i undersökningen var 280 chefer/ledare, av vilka 122 (44 %) representerade den privata sektorn, 81 (29 %) den kommunala och 77 (27 %) intresseorganisationer. De var i ungefär samma antal fördelade på organisationer med 5-9 anställda (35 %), 10-19 anställda (30 %) och 20-49 anställda (35 %).

Av deltagarna hade ca 30 procent varit verksamma i den aktuella organisationen kortare tid än fyra år och ca 30 procent längre tid än tolv år. Det fanns inga påtagliga skillnader i dessa förhållanden med avseende på organisationens sektortillhörighet eller storlek.

I samplet som helhet var könsfördelningen 55 procent män och 45 procent kvinnor. Avvikelser från denna generella bild bestod i att förhållandet män/kvinnor i privat sektor var 63 till 37 procent och inom sektorns större företag 69 till 31 procent. För ledare i kommunal sektor var förhållandet män/kvinnor 26 till 74 procent och bland de större intresseorganisationerna 70 till 30 procent.

Spännvidden var stor i deltagarnas ålder: 15 procent var yngre än 35 år och 25 procent äldre än 55 år. Medianåldern var lägre bland intresseorganisationernas företrädare.

Undersökningsvariabler

Ledarrollen undersöktes genom ledarens skattning (5-gradig skala) av sina uppgifter och aktiviteter i följande sex kategorier: 1. företräder organisationen i kontakter med utomstående personer och organisationer/myndigheter 2. engagerar mig i utredningar och analys av yttre förhållanden som påverkar organisationen 3. skapar samordning och utvecklar samarbetet i organisationen 4. uppmärksammar medarbetarnas behov av utveckling och stimulans i arbetet 5. förhandlar om resurser och problem med individer och grupper i organisationen 6. utvecklar idéer och lösningar på problem i verksamheten.

Ledarbeteende mättes med instrumentet ”path-goal leadership questionnaire”, som ger ledarens självskattning (5-gradig skala) i path-goal teorins fyra dimensioner: styrande, stödjande, delegerande och prestationsorienterat beteende.

Aspekter av ”personalpolitiken” studerades genom ledarens uppgifter om: 1. andel av personalen som deltar i planerings- och uppföljningssamtal (performance management) och 2. andel av personalen som har prestationsrelaterad lön.

Organisationens bemanningsnivå över tid (senaste fem åren) mättes 1. enligt kategorierna: oförändrad, minskad, ökad bemanningsnivå samt 2. bemanningsökning i antal. Personalomsättning mättes i procent av anställda och sjukfrån-

varon i procent av tillgänglig arbetstid. Som ytterligare exempel på ”organisationseffekter” mättes genom ledarens skattning (5-gradig skala): 1. organisationens måluppfyllelse 2. medarbetarnas trivsel och 3. engagemang.

Resultat

Följande redovisning av studiens huvudresultat omfattar en kortfattad beskrivning av samplets organisationer och en redogörelse för organisationsföreträdarnas bedömning av dels sina egna uppgifter och aktiviteter och dels egna prioriteringar av de fyra path-goal dimensionerna. Vidare innehåller presentationen ett antal analyser av samband mellan ledarrollens aktivitetsmönster och ledarbeteendet i relation till vissa organisationsvariabler och ”effektvariablerna” måluppfyllelse, medarbetartrivsel och -engagemang.

Samplets organisationer.

Av organisationerna hade 36 procent i någon omfattning ökat sin bemanning under senaste fem åren. De övriga hade antingen minskat bemanningen eller behållit en oförändrad bemanningsnivå. Av privata företag hade 46 procent ökat bemanningen och bland kommunala och intresseorganisationer var motsvarande andel 30 och 28 procent.

En jämförelse mellan samplets organisationer i de tre storlekskategorierna visade att det var organisationer i den minsta kategorin (5-9 anställda) som främst svarade för andelen ”växande” organisationer (50 %). I de båda övriga storlekskategorierna var denna andel 25 procent i vardera kategorin. Ett mindre antal organisationer (13/97) hade ökat sin bemanning påtagligt (>10 %) och av dessa återfanns (10/13) 77 procent i den privata sektorn. De fanns nästan uteslutande i kategorin större (20-49 anställda) organisationer.

Sjukfrånvarovolymens organisationsberoende fördelning dikotomiserades för att erhålla kategorierna högre respektive lägre sjukfrånvaro. Andelen organisationer med hög sjukfrånvaro var bland intresseorganisationerna (26/77) 34 procent, bland kommunala (39/81) 48 procent och bland privata företag (16/122) 13 procent. Vidare fördelade sig organisationerna med hög sjukfrånvaro med hänseende på storlekskategorierna så att andelen var 23 procent i den minsta, 29 i mellankategorin och 39 i kategorin större organisationer.

Ledarrollen och mönstret av uppgifter och aktiviteter i ledningsarbetet

Skattningarna av förekommande uppgifters betydelse i ledarrollen visade på det hela taget ganska stor överensstämmelse med höga värden i skalorna. Högst skattades uppgifter i rollen att företräda organisationen. En avvikelse från denna bild är att företrädarna för organisationer i kommunala sektorn ger lägre skattning åt variabeln än organisationsföreträdarna i de båda övriga sektorerna.

Uppgifter i rollen att styra organisationen i förhållande till omgivningen skattades genomgående lägre än övriga variabler.

Tabell 1. Ledarnas skattning av betydelsen av sina uppgifter i sex föregivna kategorier (med anknytning till bl a Mintzbergs rolldimensioner: informations- relations- och handlingsroller). Medelvärden och standardavvikelser. N=279.

Ledningsfunktion	Sektor:	Privata N=122	Kommunala N=78	Intresseorg N=79	Totalt n=279
Företräda org i	M	4.35	3.96	4.28	4.22
externa kontakter	SD	0.91	1.07	1.07	1.01
Styra org i förh till	M	3.82	3.72	3,72	3.76
omgivningen	SD	0.96	0.99	1.07	1.00
Samordna/skapa	M	4.05	3.89	3.85	3.95
samarbete i org	SD	0.88	0.92	1.02	0.93
Utveckla/stimulera	M	3.93	4.11	4.07	4.02
medarbetare	SD	0.75	0.75	0.67	0.73
Lösa problem/ skapa utveckling	M	4.16	4.06	3.95	4.07
	SD	0.70	0.65	0.96	0.77
Förhandla i org	M	3.82	4.08	3.92	3.92
	SD	0.93	0.87	0.87	0.91

Ledarrollens aktivitetsmönster och sambanden med vissa organisationsvariabler

I följande redovisningar är de variabelsamband (korrelationer) som noteras med x signifikanta på .05 nivån och är de som noteras med xx signifikanta på .01 nivån.

Uppgiftskategorin ”att företräda organisationen” i ledarrollen korrelerade negativt med variabeln sjukfrånvaro, $-.19_{xx}$. Ledningsuppgiften ”att samordna och skapa samarbete” visade samband med förekomsten av planerings-/uppföljningsamtal, $.20_{xx}$, som även visade samband med ledningsuppgiften ”att förhandla med personer och grupper” i organisationen, $.14_x$. Denna ledningsuppgift korrelerade även med förekomsten av prestationsrelaterad lön, $.14_x$.

Ledarbeteendet enligt path-goal teorins dimensioner

Resultatet av ledarnas skattningar kan jämföras med tillgängliga ”normdata”, som visar följande rangordning av dimensionerna: högst skattas stödjande beteende och i fallande ordning skattas därefter styrande, delegerande och prestationsorienterat beteende. Samplets ledare avvek inte påtagligt från denna generella bild. Stödjande beteende skattades högst och prestationsorienteringen lägst. Dock skattades i samplet delegerande beteende högre än styrande, vilket är en avvikelse från normdata. Vidare avvek ledarna av intresseorganisationer (och i någon mån ledare i kommunala verksamheter) från normdata och samplets ledare

i den privata företagssektorn genom att de skattade delegerande beteende högre än stödjande.

Tabell 2. Ledarnas skattning av eget beteende i de fyra path-goal dimensionerna: styrande-, stödjande, delegerande- och prestationsorienterat beteende. Medelvärden och standardavvikelser. N=279.

Dimensioner	Sektor:	Privata N=122	Kommunala N=78	Intresseorg N=79	Totalt n=279
Styrande	M	3.31	3.33	3.25	3.30
	SD	0.87	0.79	0.85	0.84
Prestations- inriktad	M	3.16	3.06	2.86	3.05
	SD	0.82	0.87	0.84	0.85
Stödjande	M	3.71	3.58	3.67	3.66
	SD	0.65	0.69	0.79	0.70
Delegerande	M	3.44	3.63	3.79	3.59
	SD	0.88	0.84	0.80	0.86

Ledarbeteendets dimensioner och sambanden med vissa organisationsvariabler

Endast ett signifikant samband kunde konstateras, nämligen mellan prestationsorienterat ledarbeteende och sjukfrånvaro, $-.12_x$.

Organisationens betydelse för ledarrollen och ledarbeteendet

En multivariat analys med de oberoende variablerna organisationssektor och storlek visade följande: 1. skillnader fanns med hänseende på organisationssektor i variabeln ”att företräda organisationen utåt” ($F = 3.81$; $p < .05$). Ledare i kommunala verksamheter skattar denna variabel lägre än ledare i övriga sektorer. Skillnader fanns även, men med lägre statistisk signifikans, i variabeln delegerande ledarskap ($F = 2.84$; $p = .06$). Här består skillnaden i att ledare för intresseorganisationer skattade variabeln högre än övriga.

Skillnader fanns med hänseende på organisationsstorlek i variabeln ”utveckla och lösa problem i verksamheten” ($F = 3.73$; $p < .05$). Företrädarna i mellanstora organisationer skattade variabeln lägre. En skillnad med större statistisk osäkerhet konstaterades även i variabeln ”utveckling av medarbetare” ($F = 1.77$; $p = .13$). Variabeln skattades lägre av företrädare av större organisationer.

Analysen visade vissa interaktionseffekter: För variabeln ”utveckla och lösa problem i verksamheten” var förhållandet att variabeln skattades lågt av ledare av de mindre intresseorganisationerna (5-9 anställda) och högt av dessa ledare av större (10-49) organisationer ($F = 2.92$; $p < .05$). Variabeln ”utveckling av medarbetare” skattades i privat sektor lågt av ledare av de större organisationerna och högt av ledare av de mindre ($F = 2.36$; $p = .05$).

Samband mellan uppgifter i ledarrollen och "effektvariablerna", måluppfyllelse, trivsel och medarbetarengagemang

Av tabellen framgår att såväl måluppfyllelse som medarbetarnas trivsel och engagemang, enligt ledarens bedömning, hade samband med den betydelse som fästes vid ledningsarbetets organisationsrelaterade aktiviteter: samordning och samarbetet i organisationen och problemlösning och utvecklingsfrågorna i verksamheten.

Tabell 3. Korrelationer mellan dimensioner av ledningsaktiviteter och skattad måluppfyllelse, trivsel och engagemang hos medarbetarna.

	Måluppfyllelse	Trivsel	Engagemang
Företräda org i externa kontakter	.13 _x	.05	.10
Styra org i förhållande till omgivning	.07	.06	.07
Samordna i org/skapa samarbete	.24 _{xx}	.24 _{xx}	.25 _{xx}
Utveckla/stimulera medarbetarna	.11	.32 _{xx}	.23 _{xx}
Lösa problem/skapa utveckling	.17 _{xx}	.23 _{xx}	.14 _{xx}
Förhandla i organisationen	.25 _{xx}	.17 _{xx}	.15 _{xx}

Samband fanns ($p < .01$) mellan variabeln "förekomsten av planeringssamtal" och ledarens skattade betydelse åt uppgiftsdimensionen "personalens utveckling/stimulans". Sjukfrånvaron var negativt korrelerad med ledarens skattade tyngd åt externt kontaktarbete (-.19_{xx}). Personalomsättning visade däremot inga samband med ledarrollens olika dimensioner.

Samband mellan ledarbeteende och "effektvariablerna", måluppfyllelse, trivsel och medarbetarengagemang

Ingen av path-goal dimensionerna visade samband med ledarens skattning av organisationens måluppfyllelse. Samtliga dimensioner visade statistiskt signifikanta samband med skattad trivsel hos medarbetarna och dimensionerna stödjande och delegerade ledarbeteende med skattat medarbetarengagemang.

Tabell 4. Korrelationer mellan ledarnas skattning i path-goal dimensionerna och skattad måluppfyllelse, trivsel och engagemang hos medarbetarna.

	Måluppfyllelse	trivsel	engagemang
Styrande	.00	.14 _x	.02
Prestationsorienterat	.11	.16 _x	.09
Stödjande	.09	.35 _{xx}	.19 _{xx}
Delegerande	.00	.18 _{xx}	.16 _{xx}

Samband mellan aspekter av ledarrollen och organisationseffekterna: måluppfyllelse, trivsel och engagemang

Analys av det vägda sambandet mellan aspekter av ledarens uppgifter och beteende och dessa aspekters betydelse för ”effektvariablerna”, måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang.

Tabell 5. Interkorrelationer bland åtta variabler, *måluppfyllelse* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.02
x3 Stödjande		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.11
x4 Delegerande			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.01
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.12 _x
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.10
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.21 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.22 _{xx}
x1 Måluppfyllelse								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	3.76
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.59

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .342$ och $F = 3.431$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.989 erhöles $t = 9.81$ ($p < .01$).

Analysen av prediktorvariablernas relativa bidrag till variansen i den beroende variabeln, måluppfyllelse (efter beräkning av multipla R från variablernas betakoefficienter) visade, att den predicerade variansen i huvudsak förklarades av tre faktorer, nämligen ledarens prioritering av uppgifter i områdena att utveckla idéer och lösningar problem i verksamheten och att utveckla/stimulera medarbetarna samt hans prestationsorienterade ledarbeteende gentemot medarbetarna ($p < .05$). Dessa tre (oberoende) variabler visade för övrigt måttlig korrelation till varandra och kan därmed antas mäta olika aspekter av beroende variabeln, måluppfyllelse. I den multipla regressionen reducerades övriga variablers betydelse i denna sambandsanalys, sannolikt på grund av de oberoende variablernas betydande korrelationer sinsemellan.

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .473$ och $F = 7.482$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.170 erhöles $t = 8.35$ ($p < .01$).

Tabell 6. Interkorrelationer bland åtta variabler, *medarbetartrivsel* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	X7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.15 _{xx}
x3 Stödjande beteende		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.34 _{xx}
x4 Delegerande bet			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.17 _{xx}
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.15 _x
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.04
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.24 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.21 _{xx}
x1 Medarbetartrivsel								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	3.97
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.55

Prediktorvariablernas relativa bidrag till variansen i den beroende variabeln, medarbetarnas trivsel (efter beräkning av multipla R från variablernas betakoefficienter) visade att signifikanta koefficienter var stödjande ledarbeteende och prioriterad ”personalledning” (index av medarbetarrelationer och samordningsaktiviteter) ($p < .01$).

Tabell 7. Interkorrelationer bland åtta variabler, *medarbetarengagemang* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	X7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.02
x3 Stödjande beteende		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.19 _{xx}
x4 Delegerande bet			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.16 _{xx}
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.08
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.09
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.26 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.15 _{xx}
x1 Medarbetareng								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	4.00
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.62

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .336$ och $F = 3.288$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.670 erhöles $t = 8.22$ ($p < .01$).

Stödjande ledarskap och ”aktiv personalledning” (index av medarbetarrelationer och samordningsaktiviteter) var de prediktorer som, i likhet med analysen ovan, i huvudsak förklarade variansen i den beroende variabeln, medarbetarengagemang.

Övriga variabelsamband

De tre ”effektvariablerna”, måluppfyllelse, trivsel och engagemang i organisationen var signifikant korrelerade med varandra: måluppfyllelse – trivsel .37_{xx}, måluppfyllelse – engagemang, .22_{xx} och trivsel – engagemang, .54_{xx}.

Variabeln sjukfrånvaro var signifikant korrelerad med personalomsättning, .38_{xx}, variabeln personalomsättning dessutom negativt korrelerad med variablerna måluppfyllelse, -.13_x, trivsel, -.16_{xx} och engagemang, -.23_{xx}.

Förekomsten av planerings-/uppföljningssamtal visade samband med andelen prestationsrelaterad lön bland lönekomponenterna, .24_{xx}, samt med trivsel, .17_{xx}, och engagemang, .18_{xx}.

Gemensam och specifik varians i ledarskapets path-goal dimensioner

Ett intressant problem att undersöka var huruvida ledarbeteendets dimensioner enligt path-goal teorin å ena sidan kan tänkas vara oberoende/komplementära med hänsyn till situationella förhållanden i ledarskapet eller å andra sidan utmärkas av inbördes beroenden som kan återföras på en ”övergripande faktor” i ledarbeteendet. I det följande redovisas dimensionernas interkorrelationer samt en utredning av dimensionernas gemensamma varians (kommunalitet).

Tabell 8. Path-goal dimensionernas interkorrelationer. N = 279.

	1	2	3	4
1. Styrande	-			
2. Prestationsinriktad	0.47 _{xx}	-		
3. Stödjande	0.14 _x	0.10	-	
4. Delegerande	0.15 _x	0.26 _{xx}	0.20 _{xx}	-

Korrelationerna visade högt positivt samband mellan styrande och prestationsorienterat ledarbeteende. Även övriga korrelationer var signifikanta, utom i ett fall, nämligen korrelationen mellan det prestationsorienterade och stödjande ledarbeteendet.

Dimensionernas g-laddningar (korrelationer mot index av samtliga dimensioner) var: styrande 0.58; prestationsorienterat 0.57; stödjande 0.46; delegerande 0.53, vilket stödjer antagandet att path-goal dimensionerna har täckning av en övergripande faktor, som generellt kännetecknar ledarskapet.

Nedan redovisas produkterna av dimensionernas g-laddningar och de residualer som erhålls efter subtraktion av dessa produkter från dimensionernas primära korrelationer.

Tabell 9. Produkterna av variabelernas g-laddningar och de residualer som erhålls efter subtraktion av dessa produkter från dimensionernas primära korrelationer.

P 1-2: 0.33;	R 1-2: $0.47 - 0.33 = + 0.14$
P 1-3: 0.27;	R 1-3: $0.14 - 0.27 = - 0.13$
P 1.4: 0.30;	R 1-4: $0.15 - 0.30 = - 0.15$
P 2-3: 0.26;	R 2-3: $0.10 - 0.26 = - 0.16$
P 2-4: 0.30;	R 2-4: $0.26 - 0.30 = - 0.04$
P 3-4: 0.24;	R 3-4: $0.20 - 0.24 = - 0.04$

De erhållna residualerna är av måttlig storlek. Ett mönster framträder dock som tyder på förekomsten av två gruppfaktorer i varianserna. Nedan redovisas utfallet av sådan gruppfaktoranalys med den ena faktorn samordnande styrande och prestationsorienterat och den andra stödjande och delegerande ledarbeteende.

Tabell 10. Gruppfaktoranalys med faktorerna styrande/prestationsorienterat respektive stödjande/delegerande ledarbeteende.

	index (1-2)		index (3-4)
1. styrande	0.71 _{xx}	3. stödjande	0.59 _{xx}
2. prestationsinriktad	0.69 _{xx}	4. delegerande	0.68 _{xx}

Tabell 11. Sammanfattande resultat av prövningen av dimensionaliteten i path-goal teorins fyra kategorier av ledarbeteenden (laddningar och kvadrerade laddningar) samt de fyra dimensionernas kommunalitet (h2) och specificitet (1 - h2).

	g	grp 1-2	grp 3-4	kommuna- litet (h2)	1-h2
styrande	.58 (.34)	.71 (.50)		.84	.17
prestationsinriktad	.57 (.32)	.69 (.48)		.80	.20
stödjande	.46 (.21)		.59 (.35)	.56	.41
delegerande	.53 (.28)		.68 (.46)	.74	.22

Sammanfattningsvis kan konstateras att, beträffande styrande beteende 34 procent av variansen förklaras av g-faktorn, 50 procent av en gruppfaktor som är gemensam med prestationsorienterat beteende och 16 procent är specifik för dimensionen. I den prestationsinriktade dimensionen förklaras 32 procent av g-faktorn, 48 procent av samma gruppfaktor och 20 procent är specifik varians. I den stödjande täcks 21 procent av g-faktorn och 35 procent av en gruppfaktor gemensam med delegerande dimensionen och 44 procent av variansen är speci-

fik. Den delegerande dimensionen, slutligen har 28 procent g-faktorvarians, 46 procent gruppvarians och 22 procent specifik varians.

Diskussion

Ett grundtema i denna framställning har varit att organisationens utvecklingsmöjligheter i väsentlig grad har att göra med ledarens intresse och förmåga att leda och utveckla den ”interna verksamheten” och medarbetarnas kunnande, engagemang och samarbetsförmåga. Studien visade att ledarens aktiviteter som rör organisationens inre förhållanden tillmäts större betydelse i ledarrollen än uppgifter som relaterar till dess omgivningsberoende. Den visade också starka samband mellan ledarens prioritering av organisationsrelaterade aktiviteter (samordning och samarbete samt problemlösning och utvecklingsfrågor i verksamheten) och ”effektvariablerna” måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang. Resultaten överensstämmer väl med vad som konstaterats i andra studier (Spector 1986; Hall 1994), nämligen att aktiv personalledning och samverkan har positiva samband med såväl prestation som arbetstillfredsställelse/motivation bland medarbetarna.

Särskilda analyser av ledarbeteende och ”organisationseffekterna” visade att måluppfyllelsen främst beror av ledarens prioritering av uppgifter i områdena att utveckla idéer och lösningar på problem i verksamheten, att utveckla och stimulera medarbetarna samt hans prestationsorientering. Eftersom dessa tre (oberoende) variabler visade måttliga interna samband, kan de antas mäta olika aspekter av ledarrollen som tillsammans är utmärkande för målinriktat ledarskap. Vidare visade analyserna att ledarens prioritering av den personalledande uppgiften tillsammans med ett stödjande av medarbetarna, bäst predicerade medarbetarengagemang och trivsel i organisationen.

Andelen organisationer med hög sjukfrånvaro (dikotomiserad variabel) var störst i kategorin kommunala verksamheter och lägst bland privata företag. Den var lägst i de små organisationerna. Sjukfrånvaro var negativt korrelerad med ledarens skattade tyngd åt externt kontaktarbete samt med ledardimensionen prestationsorientering.

Path-goal teorin utgår från att de fyra dimensionerna är grundläggande för effektivt och tillfredsställande ledarskap. De antas således inte vara komplementära i någon betydande utsträckning och modellen visar i detta avseende en likhet med Blake och Moutons ”managerial grid”. Ett flertal studier antyder att dimensionerna är högt interkorrelerade och samtidigt visar samband med t ex medarbetarnas arbetsengagemang. Detta förhållande har stöd även i studier som prövar variablerna utifrån medarbetarnas bedömning (Hallqvist & Talling 2003). Den genomförda principalkomponentanalysen visade att dimensionernas inbördes korrelationer kan återföras på en ”övergripande faktor” som är uttryck för ett generellt inslag i ledarbeteendet. Dessutom identifierades i analysen två

gruppfaktorer: styrande/prestationsorienterat och stödjande/delegerande ledarbeteende. Störst specifik varians visade den stödjande dimensionen, vilket tyder på att denna faktor mer än övriga path-goal dimensioner är beroende av situationella betingelser.

Det bör uppmärksammas att studien bygger nästan uteslutande på ledarens egna bedömningar av såväl ledarrollen som av medarbetarna och vissa "organisationseffekter". Detta kan vara en begränsning för resultaten i vissa avseenden, eftersom risken föreligger, att ledaren tillför en "bedömningsfaktor" över de olika aspekter som studien avser belysa. Emellertid har studier som utgått från medarbetarbedömningar av path-goal dimensionerna (Hallqvist & Talling 2003) konstaterat liknande resultat i fråga om variabelernas höga internkorrelationer och även i fråga om variabelernas samband med bland annat upplevd arbetsmotivation i organisationen.

Referenser

- Bandura A (1986) *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Dischinger DP (2003) "Human resource management in growth companies as a critical factor of success" Magisteruppsats vid Mitthögskolan.
- Eden D (1992) "Leadership and expectations: pygmalion effekts and other self-fulfilling prophecies in organisations" *Leadership quarterly*, 3 (4).
- Ekvall G (1988) *Förnyelse och friktion: om organisation, kreativitet och innovation*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Graen GB & Uhl-Bien M (1995) "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory" *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hall J (1994) *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur, Lund.
- Hallqvist T & Talling S (2003) "Vilken betydelse har ledarstilen för arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation?" Kandidatuppsats vid Mitthögskolan.
- House RJ (1974) "A path-goal theory of leader effectiveness" *Administrative science quarterly*, 16,3.
- House RJ (1992) "Personality and charismatic leadership" *Leadership quarterly*, 3 (2), 81-101.
- Lawler EE (1973) *Motivation in workorganizations*. Brooks/Cole, Kalifornien.
- Mintzberg H (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York.
- Pinder G (1998) *Work motivation*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein EH (1988) *Organizational psychology*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Spector X (1986) "Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work" *Human relations* 11, 1005-1016.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation*. Wiley. New York.

Vroom VH & Yetton R (1973) *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Yukl G (2002) *Leadership in organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.

Författarpresentation

Lars-Erik Wolvén är ursprungligen civilekonom och sedan 1999 professor i sociologi vid Mitthögskolan. Han har forskat om bl a masskommunikation, konsumentbeteende, välfärd och livskvalitet, tredje sektorn samt entreprenörskap och ledarskap. Wolvén är också handledare för Gunilla Olofsdotter och Patrik Jacobsson vilka båda författat artiklar i den här aktuella antologin.

Eskil Ekstedt är ledare för REK-projektet och professor i forskning om arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser vid Arbetslivsinstitutet och Stockholms universitet. Han forskar om kunskapsbildning och organisering vid ekonomiska utvecklingsprocesser. Under senare tid har han ägnat relationen temporära och permanenta organisationer särskilt intresse.

Bengt Flach (fil lic) har arbetat med personalfrågor i näringslivet. Han är sedan 1992 verksam som lärare i psykologi vid Mitthögskolan och har sitt forskningsintresse i området organisationspsykologi och ledarskap.

Yvonne von Friedrichs Grängsjö är ekonomie doktor och universitetslektor i företagsekonomi vid Mitthögskolan och Stockholms universitet. Hon forskar huvudsakligen om små och medelstora företags betydelse i regional utveckling. Forskningsintresset är riktat speciellt mot marknadsföring och organisationsutveckling inom turismnäringen. Hon är för närvarande aktiv i forskningsprojektet Entreprenörskap, Ledarskap och Affärsutveckling vid Mitthögskolan.

Patrik Jakobsson är doktorand i sociologi vid Mitthögskolan i Sundsvall. Hans forskningsområde är organisering. Patrik studerar bl a projektorganisering ur ett dramaturgiskt perspektiv.

Patrick Millet är filosofie licentiat i psykologi och verksam vid Arbetslivsinstitutet i Östersund. Han forskar om individen i arbetslivet.

Gunilla Olofsdotter är doktorand i sociologi vid Institutionen för samhällsvetenskap vid Mitthögskolan i Sundsvall. Hon studerar arbetslivet och dess roll i samhällsutvecklingen. Det pågående avhandlingsarbetet behandlar de möjligheter och hinder som är förenade med en anställning inom bemanningsföretag.

Gunilla Rördalen arbetar som forskningsassistent vid Arbetslivsinstitutets enhet Forskning om Utvecklingsprocesser (FoUP) i Östersund. Erfarenheter som inspi-

rerat till hennes magisterexamen i psykologi är hämtade från olika verksamheter inom det arbetsmarknadspolitiska området.

Stig Vinberg är teknologie licentiat i arbetsvetenskap och verksam som utvecklingsledare vid Arbetslivsinstitutet i Östersund. Han har bred erfarenhet av utvecklingsarbete och deltar för närvarande i flera länsanknutna projekt med fokus på förändringsprocesser och arbetsplatsutveckling. Hans licentiatavhandling *Healthy Performance in Small Enterprises: Studies of Organizational Determinants* handlar om sådana processer i små företag.

Stig Westerdahl är forskare och ekonomie doktor vid Arbetslivsinstitutet i Östersund (Forskning om utvecklingsprocesser). Hans avhandling behandlar den sociala ekonomin ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Just nu forskar Stig kring planering och regional utveckling, bl a utifrån pilotverksamhet med Regionala Utvecklingsprogram.