

*Studier i entreprenörskap*  
*nr 2, 2004*

## **Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter**

Redaktörer:  
Frederic Bill & Bengt Johannisson

**Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter**

*Studier i entreprenörskap, Växjö universitet 2004*

Växjö universitet

Entreprenörskapsprofilen

351 95 Växjö

0470-70 80 00

[www.vxu.se](http://www.vxu.se)

Redaktörer: Bengt Johannisson & Daniel Ericsson

ISSN 1652-0173

ISBN 91-631-4329-1

Tryck: Reprocentralen, Växjö universitet

# Förord

Denna bok är skriven av flera skäl. För det första vill vi inspirera till nytänkande kring affärsutveckling och kanske också kring entreprenörskap. Ett andra motiv är att vi tycker att det är viktigt att lyfta fram såväl företräden som brister i befintlig forskning kring företags utveckling och tillväxt.

Boken tar fäste i en av universitetets grundbultar: kollegialiteten mellan lärare och student. Vi tror på ett universitet där akademiker, lärare och studenter, spontant och tillsammans håller nyfikenheten vid liv, inspirerar varandra och tar ansvar för att utveckla samhällsdialogen. Följaktligen har det varit naturligt för oss att inbjuda ett antal magisterstudenter att tillsammans med oss skriva denna bok. Detta (delade) författarskap representeras i kapitlen 2-6 av Anders Abrahamsson, Helena Sterwe, Karin Nordgren, Lisa Holmlund och Maria Finnander.

Det kan tyckas lite naivt romantiskt att stå upp för traditionella akademiska värden i dessa massuniversitetets tider. Vi som verkar inom Växjö universitets Entreprenörskapsprofil menar dock att denna ambition att sprida det akademiska kunnandet förblir viktig och främjas av texter som de i denna bok.

Sjöabro och Sandebo i april 2004

Frederic Bill

Bengt Johannisson



# Innehållsförteckning

**1. Affärsutvecklingen i entreprenörskapets och tillväxtens sällskap ..... 7**

*Frederic Bill och Bengt Johannisson*

**2. Familjeföretagandets gaseller i Sverige ..... 55**

*Bengt Johannisson och Anders Abrahamsson*

**3. Lärande som meningsskapande ..... 89**

*Helena Sterwe*

**4. Rummet som organiserande kraft .....103**

*Karin Nordgren*

**5. Virtuellt organiserande .....121**

*Lisa Holmlund*

**6. Entreprenörer i designers och konstnärers sällskap .... 145**

*Maria Finnander*

**7. Den siste bricoleuren! ..... 165**

*Frederic Bill*

## Referenser



# Kapitel 1

## Affärsutvecklingen i entreprenörskapets och tillväxtens sällskap<sup>1</sup>

Frederic Bill och Bengt Johannisson

### Från företagsamhet till företag - perspektiv på affärsutveckling

I begynnelsen var företagsamhet, inte ekonomi eller företag. Företagsamhet speglad i människors initiativ till och ansvar för att tillsammans med andra 'göra något'. För att förstå hur sådana grundläggande mänskliga initiativ omvandlas till företag och aggregeras till (inter)nationella ekonomier behöver vi en *företagandets ekonomi*. Nationalekonomin beskriver hur resurser bäst utnyttjas i vinstsyfte av allvetande företag och traditionella företagsekonomer intresserar sig för hur hjälpligt vetande företag ordnar sin verksamhet så att en svår-förutsägbar omvärld kan hanteras.

Företagandets ekonomi, entreprenörskapets hemmahamn, har sitt ursprung i vardagslivet som en kulturellt bestämd och praktiskt ordnad tillvaro. Alla barn är ohejdbart företagsamma, något som uppenbaras i deras lekar. Barn leker i varje tid, i varje rum - innan de disciplineras av vuxenvärlden och skolan. Avbryts de i en lek är de snart nog fångslade av en annan. Innan samhälle och marknad var organiserade i formella organisationer som strävar efter evigt liv hanterades också kollektiva utmaningar som behovsstyrda projekt. När våld uppstod organiserades, innan det kommunala brandkårsväsendet var utbyggt,

---

<sup>1</sup> Vissa delar av texten återfinns i utvecklad form i Johannisson (2003/4)

brandsläckning via langarkedjor. Många brandkårer förblev länge högst lokala och frivilliga. Ostindesjöfarten från Europa under 16-och 1700-talen var organiserad som projekt eller tillfälliga organisationer. Det satsades inför varje resa i både fartyg och last och vid återkomsten såldes allt, också fartyget, och överskottet fördelades efter insats.

Forskaren Pierre Guillet de Monthoux tecknade för ett kvart sekel en bild av en alternativ, konkret, ekonomi byrd av lokalt initiativ, genuint engagemang och spontan samordning.<sup>2</sup> Inspirationskällor för sådan organisering är rörelser som anarkismen och syndikalismen. Men dessa idéer och organisationsformer har kvävts av dominanta marknadskrafter i globala storföretags skepnad med sina krav på en förvaltningsekonomi, på management. En del av denna frihetliga och konkreta ekonomis tankar återkom i entreprenörskapets dräkt och upplevde under det sista decenniet av det förra millenniet en renässans. Men det var ett entreprenörskap som management oftast påtvingat sina kläder, alltså ett disciplinerat entreprenörskap.<sup>3</sup> Entreprenörskapet blev så ett verktyg i organisationens intresse, inte ett uttryck för den kraft som finns i individers passion för en (affärs) idé. Människors lekluft och engagemang på marknaden avfärdades som irrationella krafter, som motverkade sitt eget syfte, nämligen att få verksamhet att uppstå och att växa.

Vi är skolade, indoktrinerade, att förknippa 'rationalitet' med 'rätt' beslut. Rätt är det beslut som innebär att bland flera beslutsalternativ väljs det som bäst uppfyller på förhand formulerade mål. Men det finns problem med en sådan syn på rationalitet. Både mål och handlingsalternativ kan vara oklara och vad som är 'bäst' är inte självklart. Det kan vara att nå målet med lägsta möjliga resursinsats eller med största möjliga marginal. Ett större problem är att all den analys som föregår beslutet kan skapa så mycket osäkerhet och dra ut så långt

---

<sup>2</sup> Guillet de Monthoux 1978.

<sup>3</sup> Hjorth & Johannisson 1998, Hjorth 2001.



på processen att beslutsångest inträder och alls inget beslut fattas.<sup>4</sup> Det är ju i regel viktigare att ett beslut fattas över huvud taget än att alls inget sker. En sådan 'handlingsrationalitet' är nödvändig för att organisationer skall bli till och fungera. Det kan med andra ord vara rationellt att agera irrationellt.

Organisationer är så komplexa sociala skapelser att rationella och förment irrationella krafter måste få samexistera. Sven-Erik Sjöstrand menar att organisationer är arenor för ett management som i likhet med romarguden Janus har två ansikten. Ett anlete är präglad av vad vi kallar rationella uttryck som beslutsrationalitet och rutiner, det andra bär irrationella drag som har sitt ursprung i estetiska, emotionella och intuitiva faktorer.<sup>5</sup> Det är uppenbart att företagandets praktik kräver också de senare uttrycken för att kunna bidra till förnyelse och utveckling. Lika uppenbart bejakas bara de rationella uttrycken i det offentliga samtalet och kurslitteraturen vid högskolor och universitet.

Den här skriften handlar alltså om entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter som drivkrafter för affärsutveckling. Introduktionen ovan signalerar att vad som är rationellt respektive irrationellt inte är bestämt av Gud eller naturen utan är konstruerat av intressen och krafter i omvärlden. Eftersom ett managementtänkande med dess fokus på förvaltning och konsolidering dominerar inte bara marknaden utan också samhället i stort blir det entreprenöriella förhållningssättet irrationellt. Vår poäng är dock att ur ett entreprenörsperspektiv är omvänt det perspektiv som praktiseras av managers irrationellt. Följaktligen lägger entreprenörer lite tid på planering, som är en viktig ingrediens i beslutsrationaliteten, och i stället mycket tid på improvisation.

En verksamhet kan bedrivas för att dess resultat gagnar en själv, att det gagnar andra (då talar vi om altruism) eller för att verksamheten i

---

<sup>4</sup> Brunsson 1985.

<sup>5</sup> Sjöstrand 1997.

sig skapar en rik upplevelse och personlig tillfredsställelse. Traditionell national- och företagsekonomi ser egennyttan som det självklara och alltså företagandet som ett sätt att uppnå (ekonomiska) mål. Altruism, tanken att andras glädje är egen glädje, är lika främmande som tanken att företagandet som sådan skulle fylla existentiella syften, alltså vara meningen med livet och vägen till en stärkt egen identitet. Instrumentell, ändamålsbefrämjande, rationalitet dominerar alltså värderationalitet. I det perspektivet blir pengar ett medel för att generera ytterligare pengar till företagets eller individens gagn. Människor som drivs av självförverkligande och behov av att skapa ser däremot företagandet som en livsform. I det perspektivet blir marknaden bara en arena som man använder för att realisera egna idéer. I ett av managementtänkande dominerat samhälle betraktas de människor som finner själva företagandet, inte dess ekonomiska avkastning, meningsfulla som irrationella, som outsiders. Det är nu ett öde som skapande, avvikande, människor får finna sig i. Dessa människor, som alltså finner glädje i kreativ organisering, förknippar vi med entreprenörskap om de så verkar på marknaden eller på andra arenor som t ex den sociala ekonomin, den offentliga sektorn eller kulturinstitutionerna.

Här torde det vara högst motiverat att stanna upp och problematisera vad vi just sagt. Vad innebär det egentligen att vara finansiellt motiverad? Schumpeter, entreprenörforskningens grand old man, anger tre drivkrafter som han menar kan ersätta hedonism som förklaring till entreprenörers motivation.<sup>6</sup> Viljan till imperiebyggande eller makt som enligt honom skall betraktas som en moderniserad variant av vad som tidigare betecknades aristokrati, (*"First of all there is the dream and the will to found a private kingdom, usually, though not necessarily, also a dynasty."*<sup>7</sup>) tävlingsinstinkten (*"Then there is the will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to*

---

<sup>6</sup> Schumpeter, 1934.

<sup>7</sup> Ibid s93.

*others, to succeed for the sake, not of the fruits of success, but of success itself.*"<sup>8</sup>) och slutligen skaparglädjen (*"Finally, there is the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one's energy and ingenuity."*<sup>9</sup>). Blott i det första fallet, menar Schumpeter att ansamlandet av privategendom utgör en essentiell faktor. Pekuniära utfall kan dock vara synnerligen betydelsefulla även i det andra fallet eftersom de utgör en socialt accepterad mätare av framgång – i synnerhet relativ framgång. I det tredje fallet spelar ekonomiska utfall däremot ingen roll. Då det logiskt sett är omöjligt att eftersträva pengar för deras egen skull,<sup>10</sup> blir ett särskiljande mellan management som finansiellt drivet och entreprenörskap som existensiellt drivet naturligtvis en högst arbiträr konstruktion. Inte desto mindre kan en entreprenöriell "idealtyp" tydliggöra sådant som den så omhuldade räntabiliteten osynliggör.

På marknaden innebär entreprenörskap i alla händelser skapande och utveckling av nya affärer. Själva begreppet affärsutveckling är 'spretigt' och svårt att fånga. Det första ledet "affärs-" för onekligen tankarna till företagsekonomins domäner. Företagsgrundande och utbyten av varor och tjänster, affärer helt enkelt, är det som ställs i blickpunkten. Det andra ledet "-utveckling" alluderar till en positiv värdeladdning av något slag. Utveckling innebär att gå från mindre till större, från lägre till högre eller från sämre till bättre. Kontentan av detta resonemang skulle vara att affärsutveckling innebär att gå från något sämre till något bättre, mot någon form av högre tillstånd helt enkelt. Detta resonemang må synas logiskt, rimligt och kanske t.o.m. självklart. Affärsutveckling kan förvisso vara ett flertal olika saker, alltifrån att helt enkelt söka upp och bygga relationer med nya kunder till att besluta om strategiska ompositioneringar av företagets marknads-

---

<sup>8</sup> Schumpeter, 1934:93

<sup>9</sup> Ibid, s93.

<sup>10</sup> Pengar är symboler och om de betraktas och eftersöks som artefakter oaktat sitt symboliska värde upphör de att vara eftersökta som pengar. Vi kan konstatera att värdebärandet och meningsbärandet lämnar pappers- och plåtbitarna simultant.

aktiviteter eller övriga verksamhet. Det skulle kunna handla om att utveckla, stärka eller förändra företagets resursbas eller om att diversifiera in på nya verksamhetsområden. Affärsutvecklingsprocesser måste ständigt pågå i en organisation. I regel drivs de av ledningen men ibland startas de upp av en extern aktör – t.ex. en konsult.

Beständig, hållbar, affärsverksamhet behöver nu såväl entreprenörskap, födsel- och förnyelseenergi, som management, förvaltnings- och disciplineringskraft. Detta innebär att varje konkret företag rymmer spår av såväl entreprenöriella krafter som managementambitioner. När Björn Bjerke talar om skapande av 'nya affärer' som affärsutvecklingens kärna så påpekar han att affärsutveckling kan betyda många saker (1) etableringen av en ny organisation i form av t ex en helt fristående verksamhet, en ny resultatenhet inom nuvarande organisation eller ett joint venture med andra företag, (2) inordning av nya produkter i den existerande företagsorganisationen på olika sätt eller (3) bruk av ett helt spektrum av olika djupt engagemang i ny verksamhet från att gå in med riskkapital i ett annat företag till att helt lägga om kursen i den egna verksamheten.<sup>11</sup>

I en värld som kräver ständig förändring av människor och verksamheter är det naturligt att förvaltningskrafterna får underordna sig de krafter som driver förnyelse. I boken presenterar vi olika perspektiv på vad en sådan ordning skulle innebära. Vi börjar i detta kapitel med att presentera en uppfattning om entreprenörskap som kreativ organisering som rymmer både människor och organisationer, både rationaliteter och irrationaliteter, både växt och icke-växt. Mot en sådan bakgrund kan vi diskutera hur tillväxt i olika avseenden kan knytas till affärsutveckling. Dessa diskussioner tydliggör behovet av initiativrika individer som förlöser de organisatoriska processer som leder till utveckling av existerande eller etablering av ny verksamhet. Därför utvecklar vi särskilt hur entreprenören brukar sitt personliga

---

<sup>11</sup> Bjerke 1989 ss 143-147.

nätverk såväl till självförverkligande som till att uppnå verksamhetens praktiska mål. Därefter tydliggör vi med filosofins och retorikens hjälp hur det entreprenörskap som driver affärsutvecklingen lika mycket handlar om att skapa mål och mening i tillvaron som om att komma till skott i konkret handling. I kapitlets sista avsnitt introducerar vi de övriga kapitlen som fördjupningar av några av de aspekter som berörs i detta inledande kapitel.

### **Entreprenörskap som kreativ organisering**

Även om affärsutveckling och entreprenörskap ofta sätts i samband med arbetet i och med små- och medelstora företag står entreprenörskap här för något betydligt vidare. Den förste som enligt vår mening konstruerade ett mer sammanhängande teoretiskt ramverk kring begreppet entreprenörskap var den österrikiske national-ekonomen Schumpeter, verksam under första halvan av 1900-talet.<sup>12</sup> Han ställde upp en teori kring hur ekonomin som utmanade existerande uppfattningar. Normalt befinner sig ekonomin enligt Schumpeter i ett jämviktstillstånd vars kretslopp inte genererar några vinster i ordets egentliga mening. En näringsidkare kan skaffa sig behövliga resurser i form av arbetskraft, råvaror och kunnande på faktormarknaderna. För dessa erlägger han därvid en ersättning som baserar sig på värdet av vad som kan produceras med hjälp av dessa resurser. Konkurrensen om resurserna mellan olika näringsidkare kommer att säkerställa att kostnaden för dessa tämligen exakt motsvarar vad de kan säljas för minus kostnaden för att färdigställa de varor resurserna skall ingå i. Den eventuella differensen däremellan utgör dels ersättning för den tid näringsidkaren lagt ned på processen och dels en kompensation för den risk han burit under själva produktions- och avyttringsprocesserna. Någon egentlig vinst är det alltså inte tal om. Entreprenörskap definierar då Schumpeter som den kraft vilken skapar dynamik i detta ”cirkulära system”. I hans modell

---

<sup>12</sup> Schumpeter, 1934 och Swedberg, 1994.

kombinerar entreprenören resurser på nya sätt. Dessa nya kombinationer representerar ett kvalitativt högre värde än de tidigare. Oaktat hur många hästdroskor vi tänker oss så motsvarar de inte en järnväg! På ett abstrakt plan kan vi säga att där de tidigare näringsidkarna kunde anskaffa två A och två B från faktormarknaderna och sedan kombinera dessa på ett kreativt sätt till två AB, skaffar entreprenören också han två A och två B men kombinerar dem till två ABC (vilkas värde motsvarar tre AB). Då faktormarknaderna fortfarande hålls i balans av de tidigare aktörerna betingar A:na och B:na dock fortfarande bara ett pris som motsvarar värdet av två AB. Härigenom blir det möjligt för entreprenören att själv behålla värdet av det tredje AB:t, han gör alltså en vinst – eller en entreprenöriell profit med Schumpeters språkbruk – om ett AB. Så lyckligt kommer dock inte tillståndet att fortsätta vara för vår entreprenör. I takt med att andra – inte fullt lika entreprenöriella entreprenörer – upptäcker vad som händer börjar de härma den förste entreprenören, vilket innebär att konkurrensen på faktormarknaderna stegrar. 'Svärmen' av efterföljare driver upp priset på två A och två B så att det snart nog motsvarar värdet av tre AB istället för som tidigare två.<sup>13</sup>

Det säger sig nästan självt att de näringsidkare som erhåller två AB med hjälp av två A och två B får stora problem i all den stund de måste betala tre AB för sina insatsvaror. De slåss självklar ut genom sin oförmåga att konkurrera på faktormarknaderna. Denna dynamiska och parallella utslagnings- och förnyelseprocess är vad Schumpeter betecknar som *kreativ destruktion* eller *skapande förstörelse*. Det Schumpeterianska perspektivet är som synes helt okomplicerat så här långt. I realiteten är dock de resurser Schumpeter talar om inte upphandlingsbara på faktormarknaderna på samma sätt som vanliga, konsumentmarknadsorienterade varor och tjänster. Ett mycket spännande samtida inlägg i diskussionerna kring Schumpeters syn på ekonomisk dynamik är därför den behandling av detsamma utifrån ett

---

<sup>13</sup> Schumpeter, 1934.

resursperspektiv som John A. Mathews genomfört.<sup>14</sup> Han försöker ställa upp begreppet resursekonomi som en motpol till den neoklassiska varu- och tjänsteekonomin. Resurser skiljer sig från varor och tjänster genom att inte vara fristående entiteter, de sitter ihop i komplexa buntar i form av företag eller organisationer. Mathews menar att företag konkurrerar med varandra på resursnivå snarare än på varu- och tjänstemarknaderna. En annan intressant bild av företaget som bryter mot den gängse är att, likt t ex Snehota, se det som en bunt av affärsrelationer.<sup>15</sup>

Entreprenörskap innebär alltså att i konkret handling och genom kreativ organisering (av resurser) skapa ny verksamhet. För att den nya verksamheten skall vara framgångsrik måste det mönsterbrytande bruket av resurser länkas till affärsmöjligheter. Schumpeter talar om olika former av innovationer knutna till bruk av material, utformning av produkter, utveckling av produktionsprocesser, utveckling av marknader och sätt att organisera sig själv och branschen. En innovation är en uppfinning eller idé med kommersiell potential. Entreprenörskapets uppgift är att omsätta idén i handling, att kommersialisera den. Detta kräver fortlöpande organisering av människor och resurser alltefter de utmaningar omvärlden erbjuder utan hänsyn till nuvarande tillgång till och bruk av produktionsmedel, resurser. Entreprenörskap innebär att ständigt vara på gång, i rörelse, såväl i tanke som handling. Så kan entreprenörskap förknippas med lärande som innefattar beredskap för omprövning av tidigare praktiker. Mot denna bakgrund blir det uppenbart att etablering av ett företag, själv övergången från t ex en löntagarroll till företagarkerksamhet, kräver omfattande organiseringsinsatser både på det mentala och det praktiska planet. Utmaningen är inte bara en fråga om att praktisera ekonomisk rationalitet. Det är också en existentiell utmaning, ett skifte i livsform, att byta tryggheten, låt var ofta

---

<sup>14</sup> Mathews 2002

<sup>15</sup> Snehota 1991

skenbart stabil, i anställningen mot de utmaningar som hantering av en svårtydd och riskfylld företagarkarriär kräver.

Majoriteten av nyetableringar sätter snart nog utvecklingsambitionerna på sparlåga. De flesta företagare är 'soloföretagare', de flesta företag är 'levebrödsföretag'. Dessutom, även om organiseringsambitionerna leder till att verksamheten växer volymmässigt behöver inte detta innebära att entreprenörskapet lever och omvänt behöver entreprenörskapet inte avspegla sig i kvantitativ växt. Organiseringskraften kan istället brukas till att skapa allianser med andra (fristående) företag så att resursbasen utvidgas utan att den entreprenöriella verksamheten behöver låsa upp egna resurser eller radikalt inskränka på sin frihet.<sup>16</sup>

I strävan att skapa och nyttja möjligheter använder entreprenören alltså inte bara resurser som kontrolleras genom ägande. Genom att utveckla förtroendebaserade relationer till inte bara släkt och vänner utan också till aktörer på marknaden och i samhället utvidgas resursbasen väsentligt. Man kan rentav hävda att just genom att begränsa andelen ägda resurser skapas den breda resurspotential som gör det möjligt att utveckla alert uppfångade ledtrådar till fullgångna affärsidéer. Genom att resurser snabbare kan bytas ut i dialog med andra uppstår ett socialt lärande som leder till rörlighet i både huvud och händer.

För den som bejakar entreprenörskapet upplevs tillvaron ständigt föränderlig. Filosofen Herakleitos lade en tankemässig grund för denna syn på omgivningen och denna uppfattning fångas också i talesättet 'panta rhei' ('allt flyter'). Om tillvaron upplevs vara i rörelse så blir det helt naturligt för människan att själv konstant utveckla nya tankar och handlingsmönster. Lärandet blir något fullständigt självklart. Människor som omvänt tror sig kunna stoppa världen ser förändringar som något onaturligt och som sker vid enstaka tillfällen.

---

<sup>16</sup> Likartade idéer framförs av Normann 2001.



Människor med den uppfattningen om tillvaron söker trygghet i gemensamma traditioner och personliga vanor. Entreprenörer ser tvärtom vanemässigt handlande, rutiner, som en praktisk eftergift för att få mer tid och energi till förändringar på mer angelägna och dynamiska verksamhetsfält.

'Entreprenörskap' som ord är i sig besvärligt. I sin franska originalbetydelse påminner det om att entreprenörer fungerar som gränsbrytare och brobyggare. I vardagssvenskan förknippas ordet mest med 'byggnadsentreprenör' och 'begravningsentreprenör', det vill säga med att bygga upp en materiell värld och avsluta ett mänskligt liv. Egentligen är detta ett paradoxalt språkbruk eftersom sådana entreprenörer åtar sig att utföra uppdrag åt någon annan, det vill säga har lämnat över en stor del av initiativet till andra. Deras verksamhet förknippas mer med tradition och vanemässigt agerande än med innovation och förnyelse. Även om en historisk analys visar att denna syn på entreprenörskap också har fog för sig begränsar den bilden av entreprenörskapet som en skapelseakt. Genom Joseph Schumpeter infördes alltså bilden av entreprenörskap som källan till en stor del av dramatiken på marknaden, kommersialisering av banbrytande innovationer vunna ur nya resurskombinationer. Ytterst innebär detta att existerande teknologier och branscher bryts ned medan nya kommer till stånd.<sup>17</sup> Entreprenörskap betyder här alltså att åta sig en nydanande uppgift, att anta utmaningen att förverkliga en egen idé, att forma en vision och verka för dess realisering. Entreprenörens tro och vilja är vägledande vid fullgörandet av detta självpålagda uppdrag. Utmaningen för entreprenören är alltså att bemästra en mångtydig omvärld så att egna ideal kan omsättas i handling.

---

<sup>17</sup> Ambitionen här är inte att göra en systematisk genomgång av entreprenörskapsfenomenets vetenskapliga behandling över tidens lopp. Detta uppgift har Hans Landström tagit på sig i *Entreprenörskapets rötter 1999/2000*.

Ett debattämne inom entreprenörsforskningen är frågan om hur radikal och nyskapande en affärsidé måste vara för att ackompanjerande företagsprojekt skall kunna betraktas som entreprenöriellt. Med företagsamhet som en avstamp för alla entreprenöriella verksamheter blir det uppenbart att idéns särart betingas av både initiativtagarens bakgrund och det sammanhang vari företaget lanseras. Det är synnerligen företagsamt att bryta en karriär som löntagare för att istället bli egenföretagare även om verksamheten i sig sedan bara innebär att man praktiserar sitt yrke fritt, det vill säga man debuterar som och förblir 'soloföretagare' och därtill driver en verksamhet som kopierar andras. Det är en stor prestation att inleda en företagarkarriär på en bruksort där historien och den lokala kulturen bara tillskriver 'dom där uppe' rätten och förmågan att driva företag. Den som startar företag i Gnosjöregionen följer däremot bara ett flera generationer gammalt kulturmönster. En företagsetablerare där förstärker den entreprenöriella kulturen snarare än demonstrerar självständighet. Slutsatsen måste bli att just som initiativtagare och förverkligare av (affärs)projekt är varje individ entreprenöriell, om hon så bara bidrar till att underhålla eller förstärka sina egna existensvillkor.

Entreprenörskapet som mänsklig aktivitet är i grunden kollektivt. Det hör till undantagen att företagsamma människor verkar i avskildhet; snarare söker de upp andra för att missionera, smitta de andra med sin entusiasm och tilltro till sitt projekt. Det är just förmågan att frammana gemensamma insatser och skapa ett embryo till en organisation som gör att entreprenören utmärker sig på marknaden. Det behövs alltid en individs initiativ för att få organiseringsprocesser att börja spira men därefter skall dessa helst fungera av sig själva genom att andra pockar på att få delta. Det förblir dock svårt att skilja såväl mellan initiativtagarens och andras bidrag till det entreprenöriella processen som mellan dem och omständigheternas

spel – såsom det är svårt att skilja mellan de dansande och dansen.<sup>18</sup> Företagsamhet som en mer uppenbart kollektiv, organiserad verksamhet finner så många olika former, från den informella ekonomins spontana samspel till formellt organiserad, kontraktsreglerad affärsverksamhet, t ex aktiebolag och kooperativ.

En väsentlig del av ett samhälles företagsamhet uppträder alltså utan en formell dräkt. Affärsverksamhet i formella strukturer är omvänt ingen garanti att företagsamhet uppmuntras, snarare tvärtom. Många etablerade affärsverksamheter odlar ett förvaltningstänkande där initiativ och förändring är satta på undantag. Den kanske viktigaste institutionen i samhället, skolan, har lagt en stabil grund för ett sådant förhållningssätt. Svenskar har alltsedan folkskolans introduktion vid 1800-talets mitt både bildligt och bokstavligt talat skolats in i löntagarrollen, disciplinerats till ett liv präglad av underkastelse. Så blir det lätt att förneka sin förmåga och frihetlighet som människa, som medskapare av verksamheter och samhälle. Den välkända brukskulturen bär vittnesbörd om konsekvenserna av denna förbannelse. Företagsamheten i det tuktade Sverige fick söka sitt utlopp i andra verksamheter än i egenföretagande, däribland i folkrörelserna. Under 1960- och 1970-talen kulminerade misstron mot den fria företagsamheten och det är först under 1990-talet som man i Sverige börjat förknippa skolämnet företagsekonomi med entreprenörskap.<sup>19</sup> Företagsamhet som förhållningssätt har märkligt nog haft ännu svårare att tränga in i en skola vars läroplan i allt väsentligt, om än med andra ord, presenterar just företagsamhet som en grundläggande värdenorm och som ett handlingsideal.

När entreprenören väl format en affärsidé som hon tror på blir denna övertygelse ett aktivt verktyg i förverkligandet av uppslaget. I första

---

<sup>18</sup> Gartner 1989 inbjuder till denna analogi genom att påpeka att det är svårt att skilja mellan dansaren och dansen.

<sup>19</sup> Under 1990-talet ökade antalet program och kurser i entreprenörskap explosionsartat vid svenska universitet och högskolor, se Johannisson & Madsén 1997.

hand gäller det att sprida denna övertygelse till både möjliga kunder och tilltänkta leverantörer av resurser. Det handlar alltså om att agera som om den verksamhet man bäddat in i sin vision redan vore förverkligad. Uppträda som om det bara är en praktisk fråga innan löftena om t ex leverans infriats. Genom att i omvärlden så skapa en tilltro till den egna förmågan och motsvara resta förväntningar vinner entreprenören både tillit och legitimitet.<sup>20</sup> Så iscensätter entreprenören en skapelseprocess som innefattar kreativ organisering av människor, (fysiska) resurser och ord.

I detta perspektiv blir bilden av företagsamhet i allmänhet och entreprenörskap i synnerhet mindre dramatisk. Företagsamma människor har större chans att få som de vill helt enkelt därför att de tar bättre vara på varje människas möjligheter att självständigt tolka fenomen och situationer. Företagsamhet är ju helt enkelt att inte ta saker för givna utan tro att det går att göra någonting åt dem. I en socialt konstruerad värld bestämmer vår övertygelse hur saker och ting hänger samman. Ett grupp turister som förirrat sig i Alperna var nära att ge upp när de fann en karta liggande i terrängen. Fyllda med nytt hopp använde fjällturisterna denna för att finna en väg ut ur vildmarken och deras beslutsamhet förde dem också till bebodda trakter. Bara för att där av lokalbefolkningen bli upplysta om att kartan alls inte var över Alperna. Den visade sig avbilda Pyrenéerna!<sup>21</sup> På motsvarande sätt är det vårt engagemang och vår vilja och förmåga att förmedla denna tro till andra som avgör om vår bild av tillvaron också delas av andra. Ledares uppgift är just att skapa mening med ord. Entreprenörens särskilda uppgift är att skapa konstruktioner som inte sällan stannar vid ord i tal eller skrift utan också materialiseras i konkret handling.

---

<sup>20</sup> Jfr Starr & McMillan 1990, Gartner m fl 1992.

<sup>21</sup> Weick 1995:54

Eftersom entreprenören ligger före andra i både tanke/vision och i skapande av handfast ny verklighet måste hon hjälpa andra på traven i deras upplevelser av tillvaron. En nybliven motellägare saknade förtroende för gängse marknadsföringsmetoder. Istället bad han ägaren till en bilfirma i grannskapet att mot en mindre ersättning ställa upp en del av sina begagnade bilar på parkeringsplatsen framför motellet. Förbipasserande potentiella kunder fick intrycket att motellets verksamhet blomstrade, rimligtvis för att det erbjöd bra kvalitet för pengarna. Gäster började söka till motellet och i takt med att dess popularitet växte kunde bilfirmans personvagnar återbördas till ägaren. Detta handfasta sätt att bygga upp den egna verksamheten syns ur ett nyföretagarperspektiv överlägset de spekulationer som marknadsanalyser och planer förmedlar.

Genom att göra andra delaktiga i sin vision och med deras hjälp förstärka idéns livskraft, dess synlighet och realiserbarhet blir företagets framgång något av en självuppfyllande profetia. Övertyga, sälja in, manipulera – det finns många ord för att få andra att dela samma bild av verkligheten som man själv har.<sup>22</sup> Framgångsrika entreprenörer brukar sin argumentationsförmåga och sitt engagemang till att få andra att konkret medverka till att skapa det nya. Den entreprenöriella processen gör sällan mycket väsen av sig utan bygger mer på ihärdighet än dramatiska utspel. Små steg som långsamt bär fram mot en realisering av visionen. Ingvar Kamprads första steg på den entreprenöriella karriären var inte särskilt spektakulära. Sälja jultidningar och fröpåsar gör fortfarande vart och vartannat barn. Men Kamprad stannade inte vid det utan övertygade först svenskarna och sedan resten av världen att själva montera sina möbler.

Den bild av entreprenörskapet som vi här frammanar är förankrad i föreställningen att tillvaron fortlöpande formas av människors samspel. Den del av tillvaron som individen begriper och därför stimuleras

---

<sup>22</sup> Jfr Weick 1995, Kapitel 6 och 7.

att medskapa, interagera i, kallar vi alltså den 'iscensatta omvärlden'.<sup>23</sup> Där kan individen föreställa sig vilka konsekvenser egna handlingar får i form av människors reaktioner – interaktion, samspel, blir meningsfull, intelligibel. Förändras något i den iscensatta omvärlden kan vi omvänt föreställa oss att vilka konsekvenser detta får för oss själva och den verksamhet vi är engagerade i. Signaler som vi inte kan relatera till, alltså länka till vad vi redan har en uppfattning om, upplevs som meningslös information, som brus, och påverkar inte vårt agerande. Det är den iscensatta omvärlden som utgör arenan både för vårt vardagsagerande och för entreprenörens skapande.

Som barn och under uppväxten vidgar vi ständigt och naturligt gränserna för den iscensatta omvärlden. Leken är då ett mycket viktigt hjälpmedel.<sup>24</sup> Som vuxna använder vi en stor del av vår tid åt att skapa ritualer och rutiner som gör att vi kan agera oreflekterat. Entreprenören agerar med 'barnslig' nyfikenhet och experimentlusta. Gränsen mellan det bekanta och obekanta löses upp.<sup>25</sup> Så skapas svängrum och beredskap nya projekt och verksamheter när tillfälle ges. Det kan gälla idéer som bidat sin tid men också ingivelser och hugskott i entreprenörens tankevärld eller plötsliga händelser i omvärlden.

Tar vi alltså det vi kan kalla ett traditionellt perspektiv på affärsutveckling är det ett slags linjär, kanske t.o.m. planerad och implementerad process. Från ett ursprungstillstånd, låt oss kalla det A nedan, sker en förändringsprocess, som här betecknas Y, över till ett annat och mera utvecklade tillstånd som vi kallar B i nedanstående figur.

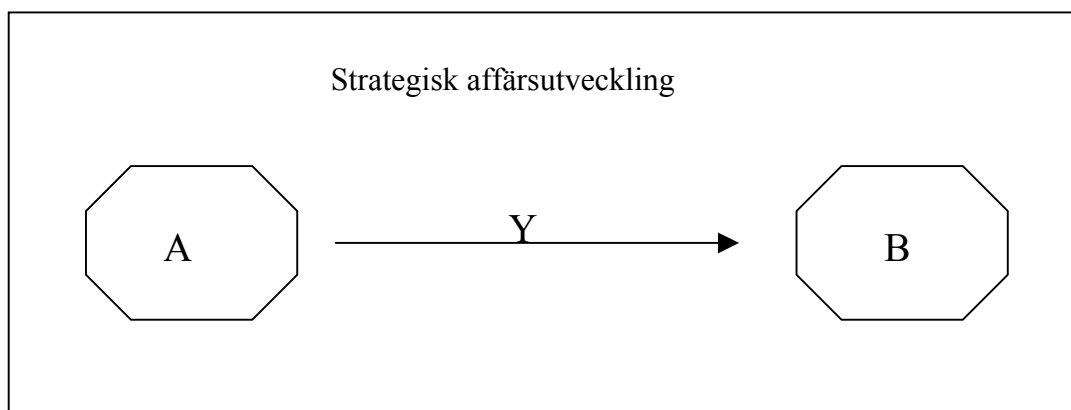
---

<sup>23</sup> Motsvarande engelska uttryck, 'the enacted environment' och hur en sådan omvärld skiljer sig från en 'objektiv' (objective) respektive 'upplevd' (perceived) diskuteras av Smirchich & Stubbart (1985).

<sup>24</sup> Jfr Hjorth och Johannisson 1998.

<sup>25</sup> Se Molander 1996, s 143.

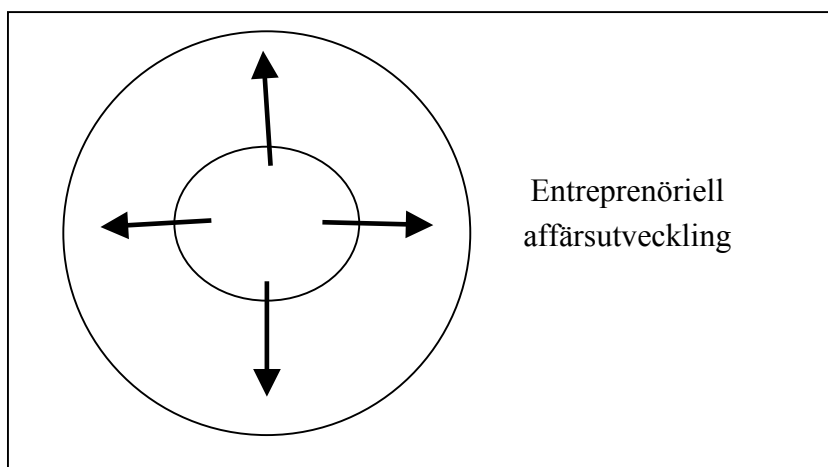
**Figur 1:1** Strategisk, medveten, affärsutveckling



Förändringsprocessen Y kan symbolisera dels enskildheter som internationell expansion eller TQM, för att ta två exempel, men den kan självklart också beteckna eller representera ett amalgam av något slag, t.ex. tillväxt genom global differentiering. Oaktat vilket finns det såväl styrkor som svagheter med detta sätt att betrakta affärsutveckling eller företagstillväxt. Den företagare som kan presentera en plan för tillväxt som uppfyller rationalitetens krav har goda möjligheter att övertyga andra – t.ex. leverantörer, kunder, finansiärer osv. – om det rimliga och attraktiva i att stödja hans eller hennes expansionsplaner. Tillkortakommandena är främst att planen vanligen måste modifieras över tiden och att resultatet därför knappast kommer att ha särskilt mycket med den inledande beskrivningen att göra. Strategier av detta slag tenderar dessutom att lägga en helt orimlig vikt vid företagsledningens förmåga att leda, överblicka och styra verksamheten i organisationen. Då vetenskapliga studier har visat att en viktig orsak till att företagsledare i mindre organisationer inte uppger sig vilja utvidga sitt företag är att de tror sig därmed förlora möjligheten att kontrollera verksamheten, så framstår det såklart som ganska tvivelaktigt att använda just den kontrollen som tillväxtinstrument.

Ett alternativt sätt att se på affärsutveckling skulle vara att ta avstampet hos den enskilde entreprenören och dennes tillväxtambitioner. En grafisk illustration av detta skulle då se ut ungefär som figuren nedan, där företaget utvecklas genom företagarens engagemang.

**Figur 1:2** Entreprenöriell, spontan, affärsutveckling



Ett perspektiv av detta slag lägger inte lika starkt fokus på den rationella aspekten av affärsutveckling, snarare fångs mjukare och mer personliga eller emotionella aspekter upp. Den enskilde entreprenörens personliga nätverk och informationskanaler och hans förmåga att utveckla och expandera dessa är naturligt nog en delaspekt. Personlig övertygelse och drivkraft är såklart en annan aspekt och dessutom spelar slumpen ofta in. Det allra mest närliggande torde dock vara att betrakta entreprenören som den som alert fångar upp krafter och utmaningar som skvalpar omkring i organisationen och omgivningen. Omgivningen är nämligen i grunden riskfylld och osäker, rentav oberäknelig, alltså mångskiftande och mångtydig. Saras Sarasvathi beskriver på ett pedagogiskt sätt skillnaderna mellan att arbeta under risk, osäkerhet respektive i en oberäknelig omgivning.<sup>26</sup> Förställ dig en urna med gula och blå kulor som du inte kan se ner i (men väl sticka ned handen i). Vet du fördelningen av gula och blå kulor så vet du med vilken sannolikhet du får endera om du griper efter en kula. Vet du att det är blå och gula kulor i urnan men inte fördelningen av dem så vet du att du får en blå eller gul men kan inte beräkna chansen att få endera. När situationen är oberäknelig så vet du inte ens färgen på kulorna. Detta är ofta den entreprenöriella affärsutvecklingens

<sup>26</sup> Sarasvathi 2001



villkor. Därför kör entreprenören 'sitt eget race' och experimenterar friskt. Man kan säga att hon lägger i egna kulor med en udda grön färg. Snart nog kommer de gröna kulorna att dominera de befintliga i urnan.<sup>27</sup> För att kunna agera på så sätt krävs frihet både i tanke och handling där frihetlig handling kan realiseras både med pengar och med ett rikt personliga kontaktnät.

### **Affärsutveckling och tillväxt**

Forskningen kring affärsutveckling är nära kopplad till växande företag eller företagstillväxt mer allmänt.<sup>28</sup> Naturligtvis finns det stora poänger med denna forskning, men vi menar att det finns anledning att tänka vidare kring själva begreppet. Nu är inte denna ståndpunkt helt unik, även inom den mer traditionella småföretags-/tillväxtforskningen pågår denna problematiseringsprocess. Så har t.ex. Davidsson och Wiklund i en skarptänkt artikel kring företagstillväxt, påtalat svårigheterna med själva den grundläggande analysenheten.<sup>29</sup> Även om det kan konstateras att någonting tillväxt, är det långt ifrån självklart vad det är som vuxit. I korthet argumenterar författarna på ungefär följande sätt: Antag att ett företags startas, drivs som en enkel och enhetlig organisation under några år och sedan splittras i två verksamhetsgrenar som efterhand blir allt mindre beroende. Med tiden säljer grundaren företaget till en utländsk koncern som splittrar upp verksamhetsgrenarna på två olika dotterbolag. Dessa blir väldigt expansiva och upplever en positiv försäljningstrend. Den hårdnande konkurrensen gör dock att de ursprungliga tillverkningsanläggningarna inte kan konkurrera med utländska fabriker som i kraft av sina låga

---

<sup>27</sup> Jfr Knight, 1921 som argumenterar för att entreprenören hanterar risk med hjälp av endera portföljstrategier eller specialiseringsstrategier. De senare innebär att han genom den erfarenhet som följer med specialisering över tiden reducerar sin *upplevda* osäkerhet. Det blir allt fler gröna kulor i urnan. I realiteten vet dock inte entreprenören hur många kulor det fanns från början, så osäkerheten är i någon mening fortfarande lika stor.

<sup>28</sup> Se t.ex. Pehrsson, 2001 och Davidsson et al, 2001.

<sup>29</sup> Davidsson och Wiklund, 2000.

lönekostnader kan tillverka billigare. Har någonting vuxit i denna situation och i så fall vad? Det är som synes långt ifrån självklart hur frågan skall besvaras. Vi kan bara instämma med Davidsson och Wiklund i att de existerande teoretiska definitionerna är dåligt avpassade för studier av tillväxt.<sup>30</sup> Utveckling i form av tillväxt tenderar att spränga organisationsgränserna och blir därigenom vetenskapligt mycket svårhanterlig. Ett sätt att tackla denna gränsöverskridande-problematik presenteras av Delmar och hans kollegor.<sup>31</sup> De poängterar att företagstillväxt är ett heterogent fenomen. Mot bakgrund av detta presenterar de ett antal företagstyper som alla kan sägas tillväxa på olika sätt eller inom olika verksamhetsområden. Huruvida man mäter försäljningstillväxt eller personalutveckling påverkar naturligtvis vilka företag som framstår som snabbväxande och vilka som inte gör det. Davidsson och Delmar samt Wiklund et al. har bedrivit ytterligare studier inom detta företagstillväxtområde, varvid de kunnat visa på flera intressanta och vanligen förbisedda aspekter.<sup>32</sup> De flesta ”företag” (och med företag åsyftas här deras grundare och ledare) vill t.ex. inte växa, det normala tillståndet är alltså icke-tillväxt snarare än tillväxt. Davidsson och Delmar menar sig dessutom ha belägg för att lönsamhet vanligen kommer före tillväxt.<sup>33</sup> Genom att finansiera tillväxten med internt genererade medel behåller företagaren kontrollen över företaget. Inom den kvantitativt orienterade småföretagsforskningen har perspektiven således blivit relativt nyanserade och djärva, men trots det ställer de brukade metoderna upp hinder för att ytterligare fördjupa perspektiven.

Björn Bjerke klargör att affärsutveckling för tillväxt och affärsutveckling för förnyelse är två skilda ting.<sup>34</sup> När tillväxt sätts i centrum sker utvecklingen utan att rådande värdering och normer i

---

<sup>30</sup> Davidsson och Wiklund, 2000.

<sup>31</sup> Delmar et al., 2002.

<sup>32</sup> Davidsson och Delmar, 2002 och Wiklund et al., 2003.

<sup>33</sup> Davidsson och Delmar, 2002.

<sup>34</sup> Bjerke 1989, s 55-57.

företaget, dess kultur, ifrågasätts. Vid affärsutveckling för förnyelse står tvärtom kulturförändringar i centrum. Affärsutveckling för tillväxt kännetecknas av storslagna projekt, utveckling för förnyelse av ständigt småskaligt experimenterande både inom organisationen och över dess gränser. Vid affärsutveckling för tillväxt vägleds arbetet av fastlagda planer byggda kring en samlande affärsidé medan affärsutveckling för förnyelse sker under bejakande av variation, instabilitet och enskilda personers initiativ.

Kisfalvi har applicerat psykodynamisk teori på småföretagare och därigenom menat sig kunnat visa på hur dessa företagsledares beteende kan förstås genom att inrangeras i en ström av personliga händelser. Härmed blir det möjligt att identifiera den underliggande struktur som är bestämmande för dessa personers strategiska beslut.<sup>35</sup>

De komplikationer vi behandlat ovan blir än mer besvärande om vyerna vidgas från det mer begränsade tillväxt till det mer inkluderande utveckling. Liksom fallet är med tillväxt skulle det naturligtvis vara fullt möjligt att ställa upp en mer eller mindre komplex definition och sedan operationalisera denna för att därigenom skapa ett mätbart begrepp. Ansatser av detta slag anses inte sällan representera praktiskt orienterad eller t.o.m. nyttig forskning. Vi menar dock att problematiserandet måste inledas redan på ett betydligt tidigare stadium. En första referenspunkt utgör härvid frågan om vem som är utvecklingens avnämare. Vem avgör vad som är att betrakta som pågående eller rent av fullbordad affärsutveckling.

På den intellektuellt allra enklaste nivån kan detta åskådliggöras med t.ex. företagsekonomiämnets mycket kända intressentmodell. Vad representerar affärsutveckling i det perspektivet? Kan ett företag som lyckas höja kvaliteten på leverantörernas output utan att för den skull själv öka sin volym eller sin lönsamhet sägas ha utvecklats? Måhända

---

<sup>35</sup> Kisfalvi, 2002.

är utveckling inte rätt term för att beskriva det som hänt, men om vi antar att leverantören tack vare sin stärkta kvalitetsprofil lyckas attrahera nya och mer krävande kunder och därmed ytterligare stärker sina processer och sin innovativa potential? Hur spiller detta över på det första företaget? Måhända genom att ytterligare stärka dess ställning och ge kraft för ytterligare expansion. Härigenom kanske en tillväxtcykel inleds flera år efter den ursprungliga satsningen? Vad är det då som hänt och när började det egentligen hända? Har företaget upplevt en affärsutveckling och när började i så fall denna? Ett företag som inte ökar sin lönsamhet, omslutning eller sin personalstyrka men ur vilken anställda efterhand bryter sig loss och grundar egna verksamheter som växer i samverkan och konkurrens med det ursprungliga företaget. Ett företag alltså som inte växer men istället bildar startskottet för en positiv utveckling för regionen och kanske t.o.m. i slutänden varit begynnelsen i formerandet av ett kluster eller en dynamisk region. Har det företaget upplevt affärsutveckling eller inte? Redan med detta enkla synsätt ställs vi som synes inför svåra och närmast olösliga problem, åtminstone i den stund vi ämnar förklara eller heltäckande beskriva affärsutveckling som koncept eller företeelse.

Komplikationerna tilltar vidare om vi vänder uppmärksamheten mot mer komplexa modeller och teoretiska utgångspunkter. Agentteori, för att ta ett trots allt relativt enkelt exempel, kan tas som utgångspunkt för ett resonemang kring vem-problematiken.<sup>36</sup> Ägaren ser naturligtvis i termen utveckling någonting som ökar värdet av det han äger. Agenten däremot kan ha helt andra och möjligen fullständigt avvikande målsättningar för sina åtgärder och handlingsmönster. Utifrån vems perspektiv skall man i dessa fall betrakta en serie förändringar eller en omvandlingsprocess för utveckling eller icke-utveckling? Uppenbarligen är det sålunda komplicerat inte bara att uttala sig om vad som utvecklats utan även om utveckling skett. Vi hamnar i en situation där det faktiskt kan vara så att ett företag både

---

<sup>36</sup> Fama, 1980.

har och inte har utvecklats, beroende på vems perspektiv vi väljer att anlägga. Härvid öppnas vi dörren för mångfalder av tolkningar, då det är uppenbart att (affärs) utveckling existerar tillsammans med, snarare än fristående från, betraktaren. Olika individer har olika mål med en organisation och kommer därför att uppleva dess förändring på olika sätt. Dessutom ändras organisationers natur över tiden, de köps upp, smälter samman, plundras eller slås undan från sina marknader. När det sålunda är dags att utvärdera huruvida organisationen har utvecklats eller inte förs olika röster och ståndpunkter fram och nöts mot varandra. Dessa nötningsprocesser har traditionellt presenteras som politiska skeenden där makt brukas, missbrukas och i vissa fall kanske till och med förbrukas.<sup>37</sup> Lika rimligt vore dock att ta fasta på den verklighetens förhandlingsbara natur som kommer till uttryck i processer av ovan nämnda slag. Som Barbara Czarniawska påtalat konstrueras verkligheten på olika sätt beroende på arena och vilka aktörer som deltar. Sanning är alltså med detta synsätt att betrakta som en föränderlig produkt av makt och retorik.<sup>38</sup> Låt oss sålunda hålla i minnet att en organisation inte nödvändigtvis måste utvecklas för att ha utvecklats, behöver inte nödvändigtvis växa för att ha vuxit och behöver – som IT-bubblan med obeveklighetens oberörbara obönhörlighet tydligt illustrerar – inte ens vara framgångsrik för att ha lyckats.

Detta skall nu inte ses som ett fullständigt underkännande av all annan forskning inom affärsutvecklings- och småföretagarområdena. Tidigare forskning har i många fall lämnat betydelsefulla och värdefulla bidrag som gör det möjligt att förstå mer om de processer och skeenden som utspelar sig under en organisations tillväxt. Ett av de mer innovativa inslagen i denna beforskningsansträngning är det numera klassiska bidraget från Edith Penrose som behandlar orsakerna till och begränsningarna för organisationers tillväxt.<sup>39</sup> Enligt henne måste

---

<sup>37</sup> Czarniawska, 1993.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Penrose 1959/95.

såväl interna som externa drivkrafter beaktas, men att den fokusering som ditintills varit på de på de externa faktorerna varit relativt missriktad. Förhållandena i företagets omgivning är naturligtvis betydelsefulla, men det räcker inte att stanna vid detta. De externa omständigheternas betydelse avgörs nämligen av de interna förhållandena i organisationen, av företagets karaktär om man så vill. Resonemanget påminner en hel del om den gamla devisen, det finns inget dåligt väder utan bara dåliga kläder. Den externa miljön är inte i någon absolut bemärkelse bra eller dålig, gynnsam eller ogynnsam. Vad som däremot kan vara bra eller dåligt är passformen mellan vad Penrose kallar organisationens resurser och den externa miljön. Det finns sålunda inga dåliga miljöer, det finns bara undermåliga resurser. Bra och dåligt är alltså relativa begrepp som konstrueras och ges innebörd i mötet mellan andra storheter. Penrose argumenterar vidare att företag förvisso växer till följd av planering, men att denna tillväxt närmast av sig självt genererar nya tillväxtmöjligheter. Hon anför två skäl för detta. För det första innebär företagets inledande expansion också ett anskaffande av nya resurser, resurser som vanligtvis inte blir utnyttjade fullt ut. För det andra fordrar själva tillväxten managementresurser som inte i sin helhet behövs i den nya större organisation som expansionsprocessen resulterar i. Härigenom uppkommer oanvänd ledningskapacitet som alltså kan allokeras till att fortsätta tillväxtprocessen.

Detta behov av ledig manageriell kapacitet lyfter Penrose fram som en av företagstillväxtens främsta hämskor.<sup>40</sup> En expansionsplan måste för att vara legitim stamma ur interna någorlunda fast rotade managers, vilkas skara inte kan tillväxa hur fort som helst.<sup>41</sup> I samma anda kan det vara värt att påpeka den motsatta värdekurva som människor uppvisar relativt maskiner, Maskinkapitalets värde reduceras över tiden medan humankapitalets värde tillväxer efterhand. Värdeökningen

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Penrose, 1955.

representerar naturligtvis dels en inläring som ökar medarbetarens kompetens men dels också en acklimatiseringsprocess där medarbetaren i allt högre grad internaliserar organisationens kultur och värderingar. Detta är dock en långsam process som därmed lägger hinder i vägen för verksamhetens utveckling. Penrose resonemang har på denna punkt vidareutvecklats av andra forskare, t.ex. Barney som därvid påtalat att existensen av resurser inte är ett tillräckligt rekvisit *per se*, det måste också finnas en kapacitet att dra nytta av dessa resurser i organisationen.<sup>42</sup> Maria Bengtsson och Carin Holmquist har argumenterat längs en liknande linje, då de menar att företag som skall bli framgångsrika måste hålla ögonen på både hur tekniken utvecklas och på hur marknaden förändras.<sup>43</sup> Det är den dynamiska kapacitet som detta kräver de vill lyfta fram som en betydelsefull eller kanske t.o.m. entreprenöriell resurs. Med ett sådant resonemang är vi alltså tillbaka i inledningen till Penrose artikel, vad som är en bra eller dålig miljö avgörs av vilka resurser du har och hur du använder dem. På samma sätt finns inga bra eller dåliga resurser, bara resurser som är mer eller mindre väl anpassade till det bruk du väljer att göra av dem i relation till den yttre miljön. Davidsson, Delmar och Wiklund, för att återknyta till de författare som behandlats tidigare i texten har härvid lämnat värdefulla bearbetningar och reflektioner kring tillväxt och utvecklingsprocessen som någonting betydligt snårigare och oklarare än den rationella process vi vanligen tänker oss i samband med affärsutveckling. Lönsamhet kan t.ex. ses som ett medel snarare än ett mål för tillväxt och lönsamheten kommer dessutom i många fall före tillväxt. Två andra som lämnat ett bidrag i samma anda är Håkan Boter och Carin Holmquist som studerat internationaliseringsprocessen i mindre företag.<sup>44</sup> De menar att det finns två huvudsakliga perspektiv, ett där man ser internationaliseringen som en rationell tämligen linjär process och ett där man mer fokuserar på den slump-

---

<sup>42</sup> Barney 1991, 1995.

<sup>43</sup> Bengtsson & Holmquist 2000.

<sup>44</sup> Boter & Holmquist 1996

mässiga och chansartade dimensionen av expansionen. Ett perspektiv av det senare slaget fokuserar på varje steg i internationaliseringen är reaktivt snarare än proaktivt och att transparensen i en sådan här process är närmast obefintlig med tanke på i hur många lager av kultur företaget är inbäddat i och måste bäddas in i – nationell, lokal, individuell och branschmässig, för att ta några exempel.

Den existerande forskningen inom affärsutvecklingsfältet är således till stor del tämligen enkelspårig, men det finns en grupp, till stor del svenska, forskare som kommit något längre i sina undersökningar och därigenom uppmärksammat tillväxtens underliggande komplexa strukturer och snåriga sociala processer. Penrose arbeten under 50-talet var förvisso banbrytande på sin tid, men att de resonemang hon för kring miljöns och resursernas relativa karaktär fortfarande inte satt större avtryck i den moderna managementforskningen är anmärkningsvärt. Möjliga förklaringar ur vårt entreprenörskapsperspektiv är hon begränsar entreprenörskapet till etablering av verksamheter. Vi menar att entreprenörskapets konstruktion av affärsmöjligheter ständigt måste ackompanjera verksamhetsutvecklingen. Dessutom har Penrose inte särskilt utvecklat det nätverksperspektiv som växte sig starkt under 1900-talets senare decennier.<sup>45</sup>

Vi själva har stimulerats av Penroses argument kring behovet av ledig manageriell kapacitet. Detta kan ligga till grund för en fördjupad förståelse av resonemangen kring behovet av nätverkande, entreprenörskap och det som vanligen kallas 'corporate venturing' (som saknar en svensk översättning). Via sitt nätverk är det möjligt för företagare i en region att skapa en pool av ledningskapacitet som delvis kan ersätta den kapacitet som skulle ha funnits internt. När det egna företaget tillfälligtvis inte uppslukar all företagsledarens uppmärksamhet kan han "låna" ut sin manageriella kapacitet i projekt som ägs av andra

---

<sup>45</sup> I förordet till 1995 års upplaga av sitt huvudverk *The Theory of the Growth of the Firm* (1995) erkänner Penrose att framväxten av nätverkssynsättet satt hennes bidrag i ett nytt sammanhang



företagare. Härigenom vinner han status och kan förvänta sig motsvarande insatser i all den stund han själv skulle behöva expandera. Penrose har ju tydligt argumenterat för att ledningsbehovet är störst just under själva expansionen. Istället för att anlita konsulter eller anställa nya managers kan företaget därmed klara sig genom det informella stöd som erhålls via det personliga nätverket. Nätverkslösningar av detta slag har en inte obetydlig fördel, de ger inte upphov till en överdimensionerad administration inom företaget. En administration som kan ge en viss baktyngd åt organisationen men samtidigt kan vara svår att bli av med efter fullbordad expansion. Som vi påpekat ger nätverkande en ökad flexibilitet i verksamheten, ett slags strategisk handlingsfrihet om man så vill. Baksidan med detta sätt att lösa behovet av ledningskapacitet är att de lediga managementresurser som Penrose menar möjliggör fortsatt tillväxt då faktiskt saknas i företaget. För att undvika en stötvis snarare än kontinuerlig (affärs)utveckling måste det externa nätverkandet ske med samma självklarhet som det interna organiserandet, så att det enskilda företags avgränsade utveckling blir en naturlig del i nätverkets kontinuerliga utveckling.

En annan väg att tackla behovet av ledningskapacitet är som sagt genom *internal ventures* eller intraprenörskap. Istället för att skaffa fram ledningsresurser omvandlas i detta fall de anställdas engagemang till självmanaging. Den behövliga ledningskapaciteten kan därigenom frambringas utan att företagaren för den skull låser fast sig i en ny och mer omständlig kostym. För den händelse intraprenörskapet blir framgångsrikt har ledningen för den nya grenen av verksamheten fått att växa fram parallellt med själva grenen. Något behov av nya ledare finns sålunda inte i idealfallet av intraprenörskap. Om å andra sidan projektet misslyckas kan intraprenören helt sonika återbördas till sin ursprungliga roll som anställd. Ledningsresurser substitueras alltså lite förenklat med individuellt engagemang hos drivkraftiga anställda. En extra bonus i detta sammanhang kan vara att företaget/ organisationen inte behöver förlora en kanske mycket värdefull nyckelmedarbetare.

Nu visar erfarenheterna att idealet, som ju också Bjerke anspelar på i sin bild av tillväxt genom förnyelse, sällan infrias. Den formella strukturen har svårt att ge intraprenörerna den frihet de behöver. En alternativ modell för vitalisering och 'kvalitativ' växt är då 'extraprenörskap'. Antag att ett företag har en medarbetare som är duktig och initiativrik men vars kompetens inte ingår i företagets kärnverksamhet. Genom att företaget uppmuntrar medarbetaren till att starta eget genom 'avknoppning' kan hon finna utlopp för sin initiativkraft och genom att den tidigare arbetsgivaren som kund fortsätter att ta vara på hennes kompetens kan en trygg företagsetablering ske. Den tidigare arbetsgivaren blir ett referensobjekt för nyföretagaren och har dessutom anledning att rekommendera sin tidigare medarbetare till andra potentiella kunder. Både 'intraprenörskap' och 'extraprenörskap' materialiserar så kollektivt entreprenörskap, de illustrerar olika symbiotiska förhållanden.<sup>46</sup>

Tar vi med oss den inledningsvis presenterade forskningen kring oviljan till tillväxt hos småföretagsledare, perspektivet på icke-tillväxt som det naturliga fenomenet och ser lönsamheten som den utlösande faktorn, kan en ganska intressant bild tecknas. I ett företag som mer eller mindre plötsligt börjar tjäna pengar uppkommer naturligtvis ett utrymme för att realisera nya projekt, både sådana som företagsledaren själv klurat på och sådana som sprungit ur medarbetarnas idéer och tankar. I all den stund dessa projekt realiseras, med mer eller mindre stöd från de nätverk företaget och företagaren är inbäddade i, uppstår också en obalans i relationerna till andra företagare - man hamnar i skuld till dem. Den skulden regleras genom gentjänster i form av hjälp med projekt i kollegans egen organisation. Sakta men

---

<sup>46</sup> Intraprenörskap diskuterades tidigt av Pinchot (1985). Extraprenörskap tas upp av Johnsson och Hägg (1987); se också Johannisson m fl 1994. Johannisson (2003) presenterar olika former av kollektivt entreprenörskap.

säkert utvecklas sålunda både enskilda företag och den lokala företagsmiljön.

### **Det personliga nätverket – livselixir och universalinstrument**

Varje människa är delaktig i skapandet av sin värld och detta inflytande förstärks, ja möjliggörs, genom individens samspel med andra. Motiven till att initiera ett sådant samspel varierar.<sup>47</sup> Man kan kommunicera och ha utbyte med andra av rent egoistiska och kalkylerande skäl. Den ekonomiska teorin fokuserar sådana motiv. Andra anledningar till att etablera och bruka relationer är gemensamma värderingar och intressen, t ex lokal samhörighet eller likartad utbildning. En tredje bas för utbyte människor emellan är ömsesidig känslomässig attraktion, exempelvis i form av besvarad sympati och omsorg. Alla dessa skäl till utbyte människor emellan spelar in när entreprenöriella processer föds och söker näring. Entreprenörskap uppmuntrar till intensivt socialt samspel, både när det gäller att etablera relationer och att driva dem.

Entreprenörskapets utmaningar kräver ett totalt, genuint personligt, engagemang som förnekar etablerade gränser. Den första barriären som en skapande människa måste montera ned är den mellan privatliv och arbetsliv (affärsliv). Det går inte att avdela viss tid och särskilda arenor åt skapande processer. Hela livsvärlden måste öppnas upp, ställas till förfogande. Med det sätter människan sig själv i centrum, en egofixering som krävs för att mänskliga möten skall bli kreativa och meningsfulla. Människans identitet och självuppfattning bestämmer och bestäms nämligen av hennes relationer till andra människor. Vill man komma åt en individs sanna karaktär är det bättre att kartlägga hennes bekantskapskrets än att ställa direkta frågor till henne.

---

<sup>47</sup> Jfr Kanter 1972, Sjöstrand 1992.

Vi människor upprätthåller alltså många relationer för deras egen skull, inte för att de fyller något praktiskt syfte. Individen speglar sig i sitt nätverk, gör sitt liv bokstavligt och bildligt talat meningsfullt med hjälp av sina personliga förbindelser. Några relationer har man vid födseln, t ex familjeband och etnisk tillhörighet, andra utvecklar man i vuxenlivet, t ex på arbetsplatsen. Det ligger i människans natur att söka nya kontakter men denna upptäckarlust förutsätter egentligen att man redan har ett visst nätverk. För att pröva det nya behöver man nämligen trygghet, såsom barnet blir särskilt företagsamt i moderns närhet.<sup>48</sup> Via sina relationer hanterar man sin frihet och sina utmaningar som människa, som person. Man *är* någon via sina relationer, man existerar i och genom sitt personliga nätverk.

En individs personliga nätverk har också en praktisk, instrumentell funktion. Med nätverkets hjälp kan man mer eller mindre medvetet, alltså med varierande inslag av beräkning och förslagenhet, skaffa sig information, resurser och inflytande för förverkligande av idéer och drömmar. Alla människor, men särskilt de som är engagerade i entreprenöriella processer, brukar sina relationer på så sätt. Entreprenören använder kontakter till att få underlag för att forma affärsmöjligheter, anskaffa de resurser som krävs för att realisera dem liksom för att finna genvägar till och omvägar kring hinder för deras förverkligande. Det särskilda engagemang och förtroende som finns i personliga band brukas för att få tillgång till resurser som antingen inte finns ute på marknaden, eller, om de så vore, ändå inte skulle vara tillgängliga för den finansiellt svage nyetablerade företagaren.

Även om den nya informationsteknologin erbjuder en högst variationsrik och geografiskt obunden information behövs de personliga kontakterna för att sovra bland och bringa ordning och meningsskapande överblick i informationsflödet. Det är en sak att flyta runt i den elektroniska världen, en annan att vrida och vända på

---

<sup>48</sup> Jfr Hjorth & Johannisson 1998.

en fråga i ett förtroget samtal. En person som står en nära vet dessutom vad man är intresserad av, vad man behöver och vad man bör undvika. Personer i kontaktnätet kan därför själva ta initiativ till kontakt och därmed fungera som en väckarklocka och impulsgivare. Övertygade förtrogna i entreprenörens personliga nätverk brukar spontant sina egna nätverk till att propagera för det framväxande projektet. Så bidrar nätverket på eget initiativ, i en självorganiserande process, till att entreprenörens projekt förverkligas. Nätverket fungerar också som en hjälpmotor och som en vägröjare i tillvaron. Skulle självtilliten svikta eller motgångarna torna upp sig behövs närståendes stöd för att förhindra att den entreprenöriella drivkraften sinar. Hinder på vägen till förverkligande av projektet undanröjs. Genom kontaktnätet skaffar man sig inflytande över de förhållanden som bestämmer om projektet skall bli framgångsrik eller ej. Resurser genereras, legitimitet uppnås och inträde på marknaden vinnns.<sup>49</sup> När väl verksamheten är etablerad bidrar personliga kontakter till att höja beredskapen mot förändringar i omvärlden. Den inre kretsen i nätverket lyssnar man också även om de rekommenderar så radikala saker som generationsskifte i ledningen eller omorientering av verksamheten. Som vi sammanfattar i Tablå 1.1. gagnar entreprenörens, och för den delen också varje medarbetares, personliga kontaktnät både individen/entreprenören själv och verksamheten.

**Tablå 1.1** Det personliga nätverket i entreprenören och företagets intresse

	Entreprenören	Företaget
<i>Identitetsfrämjande</i>	Stärker självtillit och möjliggör självförverkligande	Bygger image och legitimitet
<i>Konsoliderande</i>	Erbjuder en arena för interaktivt (socialt) lärande	Integrerar externa resurser (förtroendekapital som kitt)

<sup>49</sup> Detta perspektiv på barriärer för inträde på marknaden utvecklades första av Stinchcombe 1965.

Genom att bruka det engagemang och det förtroende det personliga kontaktnätet rymmer kan alltså den som är i färd med att sjösätta ett affärsprojekt, utan särskilda uppoffringar skaffa sig nödvändiga resurser för att materialisera idéerna.<sup>50</sup> En vän upplåter en del av sina lokaler mot ingen eller ringa ersättning eftersom utrymmet ändå står tomt, en blomma till flickan i vännens företagsväxel gör att den inklusive postadressen också blir det egna företags, mammas bil kommer väl till pass vid de första säljresorna och genom grannen och universitetsläraren får man hjälp av studenter med att göra en marknadsundersökning (och studenterna får en möjlighet att i praktisk handling pröva sin kunskap). Eftersom vännen har sitt kontor vid en av stadens huvudgator, mammas bil är välskött men inte uppseendeväckande och genom att universitetet antas stå för kvaliteten blir alla dessa fria 'sociala resurser' därtill mer värda än om de införskaffats via marknaden - om en billig lokal på en bakgata hyrts, ett bilvrak införskaffats och en oskolad marknadsföringskonsults tjänster nyttjats.

Det personliga kontaktnätet rymmer alla de tre funktioner som en entreprenör behöver för att själv fungera i samhället och främja sitt företagande: social och kulturell hemhörighet och trygghet, information om omvärlden och kommunikation av den egna visionen samt organisering av utbyte av varor och tjänster. I detta perspektiv blir alltså personliga nätverk någonting man *har*, besitter eller äger om man så vill. Det är ingen tillfällighet att man i vardagssituationen talar om att man som person har många (eller få) kontakter. Det samlade kontaktnätet representerar en tillgång, ett 'personligt kapital'. För en skapande människa, en entreprenör, är detta mer värt än finansiellt

---

<sup>50</sup> Beskrivningen här är inspirerad av Starr & McMillan 1990.

kapital. Det personliga nätverket rymmer dessutom såväl kunskaper och erfarenheter (humankapital) som förtroendekapital eller socialt kapital.<sup>51</sup> Även om dessa kapitalformer inte helt kan ersätta finansiellt kapital så kan entreprenören med hjälp därav uppenbarligen reducera behovet av finansiellt kapital och skaffa bättre tillgång till återstående behov av kontanter och krediter.<sup>52</sup>

Alla människor lever genom och entreprenören lever därtill av sitt personliga nätverk. För vissa individer blir nätverket i huvudsak ett medel att dämpa kravet på förändring. För andra är det personliga nätverket ett medel att växla upp de egna resurserna så att förutsättningar för att sjösätta entreprenöriella projekt skapas. Då brukar man aktivt sina relationer som en välspänd studsamma för att med dess hjälp nå högre höjder och där kunna att förverkliga sina entreprenöriella ambitioner. Det personliga nätverket har idealt en varp av stabila och långvariga relationer – annars duger det varken som skydd eller språngbräda. Med en sådan varp kan de aktiviteter som görs på eget initiativ eller som följd av tillfälliga förbindelser, opersonliga kontakter, på marknaden slås in. Så vävs bildligt talat den entreprenöriella verksamheten fram.<sup>53</sup>

Personliga nätverk består till stor del alltså av starka, stabila relationer, inte av flyktiga och ersättbara. Samtidigt är det genom att brukas som de vinner sin fasthet. Ömsesidigheten i utbytet tvinnar fram en allt starkare relation mellan berörda. I detta avseende liknar personligt nätverkande vägen till kunskap och skiljer sig från bruk av materiella och finansiella resurser. Delad kunskap är måhända inte dubbel kunskap men den som förmedlar sin kunskap vinner i insikt; skapande

---

<sup>51</sup> Bourdieu talar också om 'kulturellt kapital'. Med sådant kapital avser han främst nedärvda privilegier. Kulturellt kapital är särskilt relevant att diskutera i samband med invandrarföretagande, se t ex Light & Gold 2000.

<sup>52</sup> I sin doktorsavhandling utvecklar Winborg (2000) olika metoder för finansiell 'bootstrapping', dvs att reducera behovet av finansiellt kapital.

<sup>53</sup> Metaforen är lånad från Bouwen & Steyaert 1990.

och bruk av relationer stärker den egna identiteten. Däremot är delade pengar förlorade pengar. Relationer som nonchaleras förfaller dock och missbrukas det förtroende som bygger enskilda personliga relationer är risken stor att den vanskötseln smittar av sig till andra delar av nätverket.

Personliga relationer har tre centrala egenskaper som skiljer dem från opersonliga förbindelser till grund för utbyte, oavsett om vi med opersonliga relationer avser flyktiga kontakter människor emellan eller företags mer eller mindre formaliserade samarbetsrelationer. För det första förenar personliga relationer i sig individens existentiella och instrumentella intressen. För det andra är medlemmarna i det personliga nätverket inte utbytbara. Förlorar man en vän eller vinner man en ny förändras det personliga nätverket. För det tredje bygger personliga relationer som vi påpekat ovan på ömsesidighet, både i allmänt engagemang och vid utbyte av tjänster. Även om denna symmetri för kortare perioder kan brytas, gentjänsten kan få vänta, överlever relationen inte på sikt om inte ömsesidigheten i åtagandena respekteras.

Varje relation och varje partner i det personliga nätverket är alltså unik och ger sitt särskilda bidrag till individens identitetsbygge. Förlorar man en vän tvingas man till revidering av sin självbild, att vinna en ny vän innebär en modifierad identitet. I de tvåsamheter, så kallade dyader eller relationer mellan två individer, som är grundelementet i personliga nätverk är följaktligen alla individer lika mycket värda. I en sådan genuin relation står den ärliga och öppna dialogen i centrum.<sup>54</sup> Ingen part dominerar den andra även om de besitter olika stora tillgångar, i form av t ex status, kompetens och egna personliga kontaktnät av varierande dignitet. Dialogen skapar förutsättningar för

---

<sup>54</sup> Den tyske filosofen Jürgen Habermas talar här om 'kommunikativt handlande' som människor ägnar sig åt i sitt vardagsliv, i protest mot 'systemvärldens', institutionernas och organisationernas, dominans och hierarkiska ordning. Borch (1992) diskuterar Habermas idéer i anslutning till småföretags nätverkande.



konstruktivt lärande där respekten för varandras särdrag är särskilt viktig. En gemensam historia och samsyn på tillvaron armerar det ömsesidiga förtroendet ytterligare. Andra källor till förtroende, i affärssammanhang såväl som allmänt, är att man tillskriver den andra parten en förmåga att lösa en uppgift och /eller vilja att stå fast vid ett löfte. Ofta är denna senare typ av förtroende mer knuten till det företag den andra personen representerar eller den institutionella hemhörighet hon har, t ex personligt medlemskap i en professionell organisation eller företagets i en branschorganisation.<sup>55</sup>

Personligt nätverkande kräver öppenhet, engagemang och tid. För en person i affärslivet är nätverkandets anspråk på tid särskilt kritiskt. Tiden skall räcka till för att både underhålla etablerade förbindelser och till att skapa nya så att inte bara aktuella utmaningar hanteras utan också nya skapas. Det är alltså inte så underligt att etablerade företagare i första hand odlar sina familjeband och sina affärsförbindelser. Tillsammans ger de tillvaron mening. Andra som gör anspråk på denna ransonerade tid möts ofta med skepsis. När tid ges umgås man helst med andra företagare, sannolikt för att dessa har en likartad syn på tillvaron och därtill omedelbart kan förmedla konkreta råd och affärskontakter. Genom att samspela med andra som är aktivt verksamma i affärslivet stärker man sin identitet som entreprenör och ökar både informationen om och förutsättningar för att förverkliga affärsmöjligheter.

De flesta som startar eget gör det därför att de vill vara självständiga vilket inte minst innebär att fritt kunna välja umgänge både på fritid och arbetstid. Som anställd är man tilldelad en uppgift och roll och med dem följer vilka man skall relatera till. Så urgröps den egna identiteten. Entreprenören vinner och värnar sin frihet och formar sin identitet genom att initierar projekt som reflekterar den egna

---

<sup>55</sup> Sanner (1997) utvecklar med dessa utgångspunkter en terminologi för att beskriva unga företags etablering på marknaden.

personligheten, den egna världsbilden, de egna ambitionerna. De vill helt enkelt sätta sin personliga prägel på vad de gör. Bara det personliga nätverkandet är finkalibrerat nog för att kanalisera sådana drivkrafter och ambitioner in i ny verksamhet. Det ligger därför nära till hands att se nya affärsprojekt som mer eller mindre tillfälliga förtätningar av personliga nätverk. Den spirande verksamheten både mobiliserar befintliga starka relationer i nätverket och göder spirande relationer mellan engagerade partners.<sup>56</sup>

De flesta som startar ett nytt företag gör det alltså i den del av nätverket där detta är som tätast, består av väletablerade, starka relationer. Umgås man bara med dem som bekräftar ens egen identitet och duglighet kan lurar man in sig själv i en utvecklingsfälla. Detta kan, som vi berört ovan, vara en förklaring till att de flesta företag inte växer när initiativtagarna väl etablerat sig i sin företagarroll. Deras nätverk är inte öppna och dynamiska nog för att inspirera till och försörja nya eller raffinera befintliga affärsidéer.

Sedan projektet utkristalliserats ur initiativtagarens inre krets av förtrogna länkas nya aktörer in i projektet, inte minst genom att de andra deltagarnas egna kontakter attraheras och inordnas. Relationernas styrka och stabilitet, tröghet om man så vill, gör paradoxalt nog att de hjälper till med hanteringen av de ofta oväntade krav på förändring som det entreprenöriella projektet ställer. Starka relationer bär ett förtroendekapital, ett socialt kapital. Väletablerade relationer erbjuder också kredit i bokstavlig bemärkelse – den unga entreprenören tillåts häfta i skuld tills dess att verksamheten fått upp styrfarten och kan försörja sitt företag på annat sätt. Bruket av befintliga personliga nätverk vid initiering av affärsprojekt och etablering av företag gör

---

<sup>56</sup> Resonemanget utvecklas i texten Johannisson 2000.

alltså att verksamheter kan mjukstarta.<sup>57</sup> Introduktionen till företagandet blir konkret och handfast.

För att det personliga nätverket skall kunna generera och famna affärsprojekt måste ett antal krav vara uppfyllda. Nätverket skall vara etablerat redan när initiativtagaren fått en idé så att dess bärkraft kan prövas; det måste mobilisera både sociala förbindelser och professionella kontakter; det måste vara formbart nog för att kunna variera alltefter affärsprojektets mognad. Internationell jämförande forskning, innefattande bland andra länder också Sverige, visar också att de centrala aktörerna i det personliga nätverket är förtrogna med företagaren in spe långt innan affärsprojektet lanseras; de viktigaste personerna har entreprenören i regel känt i åtminstone 10 år.<sup>58</sup> Unga svenska företagarna bygger sin personliga kontaktnät lika mycket på en social grund (t ex familj och vänner) som en professionell (t ex kunder och leverantörer, finansiärer). Här är det ingen skillnad mellan 'vanliga, företagare och så kallade 'kunskapsföretagare' – alla tycks de må väl av att i sitt personliga nätverkande förena existentiella och instrumentella behov.<sup>59</sup>

Nätverkandet i det framväxande företaget är av flera skäl som intensivast och bredast i samband med etableringen på marknaden, när affärsprojektet sätts, alltså finner sin i konkreta form. Då är behovet

---

<sup>57</sup> Alltsedan Stinchcombes (1965) klassiska artikel har det bekymrat både forskare och politiker hur man skall kunna ge företagare starthjälp. Min poäng är alltså att denna generellt bör gälla hjälp till självhjälp eftersom ett den tilltänkte företagaren alltid har (ett embryo till ett) personligt nätverk som bara kan mobiliseras av individen själv. Däremot kan myndigheter och organisationer med fördel understödja utvecklingen av kontextuella nätverk företagare emellan, t ex på en ort.

<sup>58</sup> Denna internationella forskning omfattar, förutom Sverige, bl a USA, Italien, Nordirland och Norge. För en översikt över forskningsresultaten se Johannisson 1996.

<sup>59</sup> Kunskapsföretagare bygger mins lika socialt färgade nätverk som traditionella företagare samtidigt som de förra är mer aktiva i sitt bruk av personliga nätverk. Ursprungliga skillnader mellan kunskapsföretagare och traditionella företagare i bruket av det personliga nätverket utjämnas dock under åren efter företagsetableringen, sannolikt därför att kunskapsföretagare alltmer bäddar in sin formella kunskap i praktisk erfarenhet.

av resurser som störst samtidigt som man ännu saknar legitimitet på resursmarknaderna. Alltså får entreprenören istället mobilisera resurser via sitt nätverk. Innan företagsidén konkretiseras behövs nätverkandet i första hand för att stärka självtilliten och skaffa information om etableringsvillkor. När företaget fått upp styrfarten kan nätverkandet inriktas på konsolidering av upparbetade affärsrelationer även om beredskap för nya relationer alltid måste finnas.

Företagares nätverkande följer olika mönster beroende på både individens och omgivningens egenskaper. Forskningen visar t ex att kvinnliga nyetablerade företagare oftare odlar sociala nätverk vars deltagare t ex hämtas ur familjen eller vänkretsen. Kvinnliga entreprenörer förefaller ha ett större behov av att integrera företagarkarriären med familjelivet. Frånvaron av kvinnliga företagardimensioner gör att kvinnor behöver nätverket för att stärka sin egen företagardimension och för att bli accepterade på marknaden. Personer som etablerar företag i storstadsområdena bygger särskilt lättflyktiga nätverk, dvs de lägger mer tid på att skapa nya relationer och mindre på att underhålla etablerade jämfört med kollegor i andra delar av landet. I storstaden turbulenta värld är kontaktytorna mycket större och relationer mycket lättare att odla. Dessutom, ett sviket förtroende i en relation kan gömmas eller glömmas i storstadens mångfald. Där kostar det helt enkelt mindre att både bygga och förlora en förbindelse.

Nätverkandet rymmer sin egen dynamik. Sköter man som företagare sina förbindelser till sina kunder sprider det sig och nya kunder attraheras, på direkt rekommendation eller mer indirekt. Ett välbalanserat kundklientel skapar förtroende i andra konstellationer, t ex bland leverantörer och banker. Genom tillfälliga möten och svaga förbindelser sipprar förtroendet för entreprenören ut i nya sammanhang. Så initieras en process som blir till en god cirkel. Nätverkande utgör motorn för sådan självorganisering, alltså ett 'läge' där 'det ena ger det andra'. Dessvärre kan nätverket lika effektivt driva onda cirklar. Ett missbrukat förtroende sprider sig som en löpeld genom tätt

spunna nätverk och kan leda till att förutsättningarna för en verksamhet snabbt undergrävs. Särskilt sårbar för svek är man paradoxalt nog i välutvecklade, starka relationer.<sup>60</sup>

Nätverkande som en form av organisering skiljer sig radikalt från byggande av formella organisatoriska strukturer för ett bestämt ändamål. I en tillvaro som ständigt är i förändring är det riskfyllt att etablera alltför definitiva organisatoriska gränser mellan det framväxande och omvärlden. När mötet mellan och föreningen av entreprenörens sökande vision och tillfälligheter i omvärlden bestämmer det entreprenöriella projektets utveckling är det fåfängt att etablera fasta gränser till omvärlden. Entreprenörens kontroll över situationen kan aldrig bli annat än relativ. Då lämpar sig det personliga nätverket med dess vaghet vad beträffar vilka som är engagerade i det aktuella projektet och med dess tänjbarhet i enskilda förbindelser som organiseringsform. Här blir bilden av verkligheten som en social konstruktion högt konkret. Var vännen som upplät en del av sina utrymmen en del av det entreprenöriella projektet eller en del av omgivningen? Var bilhandlarens utlånade bilar en del av motellets verksamhet? Är den hemmavarande maken som biktfar och källa till självinsikt en del av företaget eller ej? Entreprenören kan bejaka och hantera en mångskiftande tillvaro just genom den starka självtillit som ett balanserat personligt kontaktnät kan frammana. Så vinnns den nödvändiga friheten att parera eller exploatera oväntade händelser i omvärlden och presentera de egna insatserna så att de framstår som självklara element i en rationell strategi.

### **Att skapa affärer är att skapa mening och sammanhang**

Finns det således som framställningen i föregående avsnitt försökt argumentera för stora och värdefulla bidrag i den tidigare forskningen, bör man också komma ihåg att utveckling kanske snarare är att

---

<sup>60</sup> Se Granovetter 1985

betraktas som ett retoriskt än som ett objektiva fenomen. Låt oss därför följa denna tankebana en bit och se vart den leder. Med Aristoteles klassiska perspektiv handlar retorik främst om storheterna *etos*, *logos* och *patos*, här återgivna med stavningen hos Göran Hägg.<sup>61</sup>

*Logos*, eller själva ordet, måste i denna tappning rimligen tolkas som en reell företeelse, det faktiskt sagda och dess betydelse. Ordet – *logos*– sågs dock under antiken som otillräckligt i sig för den gode retorikern. Även dennes person var enligt de antika retorikkännarna av stor betydelse för slutresultat. Denna personliga dimension fördes i allmänhet in under begreppen *etos* och *patos*, vilka kan vara svåra att översätta. *Patos* är lättast och syftar på talarens känsla, på hans emotionella budskap om man så vill. Emotionella budskap förstått då som ett komplement eller motpol till det värtalighetens mer eller mindre logiska budskap som representeras av *logos*. *Etos* syftar enligt Hägg på individens inneboende värden som de gestaltar sig i olika former av medburen eller frammanad auktoritet.

Beskrivningarna av begreppen vilar i samtliga fall, som den uppmärksamme läsaren säkert redan noterat, på synnerligen objektivistisk grund. Vad vi i sammanhanget önskar lyfta fram är dock snarare hur retoriken som metafor eller liknelse kan skapa bilder av affärsutveckling som någonting relationellt, som någonting intersubjektivt konstruerat. Retorikmetaforen döljer självklart många aspekter av affärsutveckling, men den visar också på många andra, vilka, vill vi mena, är mera sällan sedda, förstådda eller framhållna aspekter. Främst är det kanske affärsutvecklingens roll som en vokabulär för mellanmänskligt organiserande som sätts i högsätet med hjälp av det retoriska perspektivet. Nå, lämnar vi sålunda objektivismens trygga hamn påstår vi att språket är bildande snarare än avbildande, verklighetsskapande snarare än verklighetsreproducerande. Retorik-

---

<sup>61</sup> Hägg 1988

metaforen pekar på att något ändå måste finnas under, i eller måhända parallellt och sammanflätat med, detta bildande och skapande.

Tänker vi oss de tre olika benen eller koncepten så är naturligtvis *logos* de ord med vilka den existerande verksamheten och dess förändring beskrivs. Vad som åstadkommit genom konkret handling under företagets eller verksamhetens existensperiod. Har omsättningen eller lönsamheten ökat må det vara ett påstående av den arten att det återspeglar en social konvention, 'konstruktion', kring vad lönsamhet och omsättning är och hur de mäts eller värderas. Påstående beskriver alltså inte ett objektiva faktum existerande utanför den subjektiva varseblivningens domäner. Inte desto mindre medför dessa socialt vedertagna konventioner att påståendena om utveckling av t.ex. lönsamheten av de flesta upplevs som 'sant' i ordets ontologiskt naiva bemärkelse. I normalfallet värderas alltså inte sanningens natur utan bara dess innehållsliga korrelation till de förgivettagna konventioner som styr fastställandet av sanning. En tydlig sammanflätning existerar alltså mellan orden och det åstadkomna, mellan handlings-åstadkommande och verbaliserandet av detta åstadkomna. Mobiliserandet av skilda sociala konventioner utgör med detta synsätt själva basen för styrkan hos utvecklingsretorikens *logos*aspekt. I den mån *logos* kan knytas till det som genom konkret handling uppnådda uppfattade resultatet stärks argumentationen/retoriken betydligt.

Uppfattningen och hanterandet av de begreppsliga storheterna *patos* och *etos* är dock även de av stor betydelse för att det påstådda förändringsskedet också skall uppfattas som ett sådant av retorikens publikum. *Patos* syftar som sagt på det emotionella innehållet i det förmedlade och kan möjligen anspela på den gamla föreställningen att en företagare eller entreprenör måste som det heter "brinna" för sina drömmar och sin verksamhet. En annan sida av samma sak skulle möjligen vara tankarna om att omvärlden kan förändras genom att man börjar bete sig "som om" den egna verksamheten uppfyllde det ena eller andra kriteriet. I sammanhanget kan t.ex. tankarna kring

virtuell organisering utgöra en manifestation eller illustration.<sup>62</sup> Ett företag må vara litet, men i all den stund det – likt t.ex. klädföretaget GANT – börjar uppträda som vore det en omfattande koncern ökar dess tyngd i hos omgivningen. Patos eller det förmedlade känslomässiga budskapet stärks av att företaget med hjälp av ett starkt varumärke upplevs som större än dess formella organisatoriska dräkt. Upplevs som innefattande fler och därmed som betydelsefullare än annars. Framställa sig som stor kan leda till att man upplevs som stor och behandlas som stor. Att betrakta detta som utveckling är faktiskt fullt möjligt, även om själva verksamheten därför inte förändrats på något nämnvärt eller betydelsefullt sätt.

Kombineras sedan detta *patos* med ett stark *etos*, alltså med en omfattande auktoritet av något slag ökar såklart möjligheterna att övertyga än mer. Betraktar vi Jonas Birgerssons envisa analogier ur det här perspektivet kan vi förstå dem som försök att stärka just *etos*. Birgerssons starka patos för de sysselsättningar hans 'framtidfabrik' gav sig in i, kombinerades genom liknelserna mellan det företaget och Kamprads, vanligen såsom mycket framgångsrikt uppfattade, IKEA med ett påtagligt *etos*. Den ende som direkt kunde ha omkullkastat detta smarta drag hade varit Kamprad själv, men han – eller åtminstone ledningen för IKEA – valde istället att samarbeta med Framfab, t.ex. genom att ge dem uppdraget att skapa IKEA:s Internetportal. Resten av historien känner vi till, omsättningen växte och växte och växte samtidigt som företaget förvärvade konkurrenter och öppnade nya kontor på löpande band. Den goda retorikens tre pelare bar tillsammans upp en oerhört övertygande monumental organisationskoloss vilken snart värderades till i sammanhanget närmast astronomiska summor.

Men om nu denna Birgersonska retorik var av så fint märke, hur kunde det då gå som det gick. Borde inte häcklarna, träkmånsarna och

---

<sup>62</sup> Hedberg et al, 1994.



pessimisterna fullständigt ha tillintetgjorts i mötet med den bländande guldgossen och hans starka retorik. Företaget upplevdes som utvecklande och avancerande och borde väl då rimligen också ha varit utvecklande och avancerande? För att tolka fram ett bemötande av detta påstående vänder vi oss härmed till en mycket speciell aspekt av retoriken, nämligen den svåra konsten: ”Att vinna fast man förlorar”.<sup>63</sup> Även den mest fulländade retorik tenderar att ha sprickor och svagheter som motståndarna kan utnyttja på kort eller lång sikt. Förvisso kan ingenting göras åt Birgersson i själva stunden, hans övertygande retorik möter en publik som vill tro just det han säger. Motargumenten är således helt verkningslösa. Härmed är saken dock inte utagerad. Istället kan man genom försåtliga frågor och påstående börja så tvivel och osäkerhet hos åhörarna. När VD:n för en stor och etablerad fondförvaltarfirma i Stockholm går ut i media och säger att hans bolag stängt alla sina börspositioner i väntan på den oundvikliga krasch som är nära förestående, skrattar de flesta åt honom. De kraftigt haussade IT-bolag som behöver ständigt mera friskt kapital för att kunna fortsätta sin verksamhet tvingas dock till sist att börja bemöta detta slags argument. Därvid tar man till den gamla men välkända ketchupflaskliknelsen, det förstår ju vem som helst att när proppen väl släpper kommer jättevinsterna. Aktieplacerarna ombeds bara ha ständigt lite mer tålamod. Alla förstod det måhända inte då, men det var just i denna stund som vinden vände. Ketchupflaskliknelsen var toppen på IT-bolagens retoriska isberg. Istället för att stärkas mer och mer efterhand började utvecklingsretoriken nu sakta urholkas. Belackarna pekade på frånvaron av lönsamhet i linje med de gängse sociala konventionerna och undrade om ett företag inte bör tjäna pengar för att vara framgångsrikt. IT-bolagens förespråkare försvarade sig med ketchupeffekten som utlovade jättevinst på lite sikt. Framtida fantasier nuvärdesberäknades och lades till grund för påståenden om verksamhetens ekonomiska sundhet.

---

<sup>63</sup> Hägg, 1998:108

Nu hade vinden vänt och tiden talade för motståndarna. Ju längre tiden gick med uteblivna vinster, desto svagare blev IT-frälsarnas framställning och desto starkare blev belackarnas motretorik. IT-bolagens ledningar hade nu såvitt kan förstås två vägar att gå för att undgå katastrofstupet framför sig, de kunde antingen börja tjäna pengar/bli lönsamma enligt gängse konventioner eller också ändra konventionerna för vad som var att betrakta som lönsamhet. (Alternativet att ändra de sociala konventionerna kring vad framgång inom affärsvärlden är på ett sådant sätt att lönsamhet inte längre skulle krävas är förvisso ett annat alternativ, men det beaktas inte här.) Båda dessa strategier provades men ingen av dem visade sig vara en framkomlig väg. Sålunda urholkades retoriken dithän att företagen kom att betraktas som substanslösa och inte längre mäktade dra in stora belopp via aktiemarknaderna. Härmed föll själva basen för deras verksamhet undan som ett korthus. Många av företagen upphörde i krisen spår att existera.

Med ett perspektiv av det slag som här presenterats skulle således den primära orsaken till slutet på IT-bolagens affärsutveckling vara oförmågan att få det att framstå som att man i handling infriat de uppställda förväntningarna. Observera ordet framstå i sammanhanget, det är nämligen ett ord av central betydelse. Avgörande är inte att det handlas utan att det framstår som att det handlas, inte att handlingen är framgångsrik utan att omvärlden uppfattar handlingen som framgångsrik. Det går alltså att handla med ord, särskilt i dessa tider när företagande mer handlar om produktion av meningsfyllande upplevelser än av fysiska produkter.<sup>64</sup>

### **Boken - övriga bidrag**

Den här boken bygger alltså till en del på konceptuella essäer författade inom ramen för en magisterkurs i Avancerad affärsutveckling som

---

<sup>64</sup> Jfr Czarniawska 1988 för en diskussion kring ordens handlingskraft.

gavs VT2003 i nära anslutning till den forskningsverksamhet som bedrivs vid entreprenörskapsprofilen vid Växjö Universitet. En profil som bedriver entreprenörskapsforskning utifrån en konstruktionistisk plattform, inriktad på entreprenörskap i relation till fyra olika teman; Lärande, Design, Upplevelser och Territoriell dynamik. Vi betraktar dessa områden som betydelsefulla och inspirerande arenor för kreativitet och skaparkraft, vilket vi tycker att de följande essäerna kring olika entreprenöriella koncept och begrepp tydligt visar.

Med ovanstående idéer som en ram presenterar bokens återstående sex kapitel fördjupningar på för entreprenörskapets viktiga områden. I Kapitel 2 *skärskådar Bengt Johannisson och Anders Abrahamsson* rådande föreställningar om vad som skapar tillväxt i (svenska) företag. Utgångspunkten är en undersökning av 2002 års snabbväxande företag i Sverige, så kallade Gasell-företag. De myter som författarna vill slå hål på omfattar bilden av ekonomisk rationalitet som tillväxtagenda, föreställningen att tillväxt är beroende av interna resurser allena, inbillningen att tillväxten kräver systematisk planering och tron att pengar är det bästa kapitalet. Kapitlet visar med alla önskvärd tydlighet myternas bräcklighet och därtill att de föreställningar om tillväxt som odlas bl.a. i samhället, på börsen och i managementlitteraturen underskattar de sociala faktorernas betydelse i allmänhet och kraften i det förment irrationella entreprenörskapet i familjeföretagandets dräkt i synnerhet.

*Helena Sterwe* undersöker i Kapitel 3 *Lärande som meningsskapande* innebörden i lärande ur ett konstruktivistiskt perspektiv, dvs utifrån föreställningar om att tillvaron inte är (en gång) given utan successivt skapas och ges mening och innehåll genom människors samspel. Detta betyder att lärande inte handlar om att lära sig om 'faktiska' förhållanden realiteter utan snarare om att ge mening och sammanhang åt en mångtydig omvärld som ständigt skiftar skepnad. Uppenbarligen är Sterwes anslag bredare än undersökningar av entreprenörskapet men samtidigt har vi ovan beskrivit entreprenörskapet som i grunden

förknippat med lärande. Såsom t ex filosofen Bengt Molander menar är uppmärksamhet källan till allt kunskapande, något som vi lätt kan länka till entreprenörskapet som alert sökande efter ledtrådar till nya affärsmöjligheter i omvärlden.

I Kapitel 4 *Rummet som organiserande kraft* tar Karin Nordgren upp ett ämne som nu vid millennieskiftet rönt en allt större uppmärksamhet nämligen betydelsen av territoriella system av samspelande företag och organisationer. Förställningarna om Gnosjöregionens kraft som vunnit ur social inbäddning av och intensivt utbyte mellan lågteknologiska familjeföretag har fått sin motsvarighet i klusterbildningar i allmänhet och regionala innovationssystem i synnerhet. I de nyskapade dynamiska regionerna har Gnosjöregionens organisering av företagsamheten via arenor som frikyrkan och idrottsrörelsen ersätts av konstellationer av företag, politiska strukturer och högskola/universitet under rubriker som 'Triple Helix'.<sup>65</sup> Nordgren gör en rejäl, historiskt grundad, granskning av regionbegreppet, förutsättningen för att etablera en platsidentitet, för att med den som utgångspunkt utveckla en modell över hur en bärkraftig och uthållig arena för entreprenörskap kan skapas.

Om platsen, regionen, som organiserande kraft över företagsgränser har djupa historiska rötter, har den moderna informations- och kommunikationsteknologin öppnat upp för nya organiseringsprinciper som gör företagandet oberoende av platsen. I Kapitel 5 diskuterar Lisa Holmlund innebörden av *Virtuell organisering*. Detta är en organiseringsform som inom sig avspeglar vad Manuel Castells har kallat för nätverkssamhället. Eftersom marknaden och dess kunder tillsammans med starka varumärken dikterar organiseringens dräkt och inte ägandemakten framstår den virtuella organiseringen som ett variabelt nätverk med ömsesidiga förtroenden som integrationskraft, inte fasta hierarkier och långvariga anställningskontrakt. Holmlund skapar

---

<sup>65</sup> Jfr Etzkowitz & Leydesdorff 1997

genom sitt breda analytiska anslag förutsättningar att sätta viktiga svenska bidrag av som 'Imaginära organisationer' av Bo Hedberg och Richard Normann 'När kartan förändrar affärslandskapet' in i ett större internationellt sammanhang.

Entreprenörskap som skapande verksamhet tar ofta designen som hjälpmedel för att etablera en särskild produkt- och företagsprofil och generellt har under senare tid designens betydelse i affärsskapandet ökat. I Kapitel 6 granskar *Maria Finnander* under rubriken *Entreprenörer i designers och konstnärers sällskap* hur design vuxit fram som ett centralt begrepp och viktig praktik i företagandet. Genom att knyta designbegreppet mer till det estetiska (och mindre till det industriella) slår Finnander en bro mellan det ekonomiska och konstnärliga där hon i litteraturen finner exempel på entreprenörer som i sin person förenar det estetiska och affärsmässiga.

I bokens slutkapitel (Kapitel 7) återvänder *Frederic Bill* till vår utgångspunkt, att i vardagen söka entreprenörskapets källa. Med hjälp av Claude Lévi-Strauss diskuterar Bill under rubriken '*Den siste bricoleuren*' hur entreprenörskapets organiseringskraft också i dialog med den konkreta situationen, utan mänskliga möten, kan demonstrera finurlighet och praktisera Schumpeters dramatiserade föreställningar om ordnande av resurser i nya mönster och glädjen i att sköta sin syssla.<sup>66</sup>

Entreprenörskapsforskningen betraktas ofta med visst fog som ett teoretiskt eller kanske snarare perspektivistiskt relativt outvecklat forskningsområde. Vi menar att det inte behöver fortsätta att vara så och tar här ett första spadtag för att genom konkreta ord ändra på detta missförhållande.

---

<sup>66</sup> Schumpeter, 1934.



## Kapitel 2<sup>67</sup>

# Familjeföretagandets gaseller i Sverige

*en inventering och hälsoundersökning av 2002 års bestånd*

Bengt Johannisson och Anders Abrahamsson

### Om att artbestämma Gasellföretag

Forskare kan söka stimulerande arbetsuppgifter såväl i tidigare eller samtida forskning som i praktiken. Ibland lyckas det att i dialog med både forskning och praktik finna spännande utmaningar. En sådan är att spåra förklaringar till varför och hur snabbväxande företag utvecklas. David Birch, som i sin karriär förenat forskarrollen med verksamhet som egenföretagare, har för denna kategori företag myntat uttrycket 'Gasellföretag'. Denna fängslande benämning har haft stor attraktionskraft och bl a lett till att Dagens Industri varje år identifierar de svenska Gasellföretagen. Dessa räknades 2002 till 1256, identifierade enligt ett antal kriterier. Ett **Gasellföretag**:

- har offentliggjort minst fyra årsredovisningar
- har minst tio anställda
- omsätter över 10 Mkr
- har under de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen med minst en fördubbling till följd

---

<sup>67</sup> Delstudie inom FSF-programmet *Småföretagen i den lokala och regionala utvecklingen*. Dessutom har *Ruben Rausings Fond för forskning om Innovationer och Nyföretagande* bidragit till finansieringen. Ursprungligen författat som underlag för presentation vid **FSFs Småföretagsdagar** i Örebro 28-29 januari 2004.

- uppvisar över de fyra räkenskapsåren ett positivt samlat rörelseresultat
- har i allt väsentligt växt organiskt, inte genom fusioner eller genom bokföringsteknik
- har sunda finanser<sup>68</sup>

Gasellföretagen är inte de enda företag som är viktiga för Sverige. Trots enskilda Gasellföretags starka tillväxt bidrar de och annan tillväxteliten samlat inte särskilt mycket till näringslivets tillväxt.<sup>69</sup> Men Gasellföretagens existens visar att det är möjligt att driva expansiva företag i det här landet - alla påstådda kulturella, sociala och institutionella hinder till trots. Så kan Gasellföretagen fungera som förebilder för andra presumtiva företagare och berätta att det inte går att hejda de människor som i lag med andra vill ifrågasätta det etablerade och skapa någonting nytt. Den uppmärksamhet massmedia består Gasellföretagen med bidrar naturligtvis till att göra dessa till sinnebilden av det lyckade entreprenörskapet. Det är inte minst med hänsyn till denna symboliska roll som vi intresserat oss för Gasellföretagen. Vi menar alltså att de föreställningar om tillvaron som samhället odlar, bland annat genom massmedia, bör forskare fånga upp och reflektera kring. Även om vi samtidigt bör vara kritiska till hur, i detta fallet just massmedia, valt att artbestämma Gasellföretaget.

I denna studie brukar vi Gasellföretagen och den databank som finns kring dessa verksamheter för att pröva några grundläggande tankar om framgångsrikt svenskt företagande i allmänhet och landets expansiva familjeföretagande i synnerhet. Som intellektuellt och empiriskt bollplank för våra 'svenska' resonemang använder vi två gedigna studier på tillväxtområdet. Främst gäller då en antologi redigerad av

---

<sup>68</sup> Definitionen är, liksom de data som åberopas, hämtade från Kreditfakta/DI och dess databank för Gasellföretagen. Databanken innehåller också branschuppgifter. Vår undersökning genomfördes i augusti-september 2003.

<sup>69</sup> Jfr Davidsson & Delmar, 2001.



Davidsson m fl<sup>70</sup> men vi replierar också på en rapport från den myndighet som har som uppgift att särskilt värna om företagsamhetens villkor, nämligen Nutek.<sup>71</sup> Nutek-studien omfattar svenska småföretag, med andra ord verksamheter med högst 49 anställda, det vill säga samma storlekskategori som majoriteten av Gasellföretagen (antalet anställda bland de undersökta var 2001 genomsnittligt 27). I allt väsentligt bygger Nutek-studien tankemässigt på nämnda forskarstudie, vars tyngsta empiriska bidrag omfattar företag med minst 20 anställda.<sup>72</sup> Det är uppenbart att refererade såväl forskare som utredare råkar ha studerat tillväxtföretag av Gasellföretagens (genomsnittliga) storlek.

Det synsätt på företagstillväxt som kommer ut ur detta forsknings- och utredningsarbete kan sammanfattas i att förhållanden i omvärlden, både dess drivkrafter och dess hinder, är viktiga för tillväxtföretagens uppkomst och utveckling, att varje plats och bransch kan få sina tillväxtföretag och att företaget måste engagera sig aktivt för att växa.<sup>73</sup> Stor möda ägnas alltså åt att undersöka hinder för företags tillväxt, något som vi dock inte lägger någon vikt vid här. Ett skäl är att vi menar att en av entreprenörskapets uppgifter är att omvandla hinder till drivkrafter. Omgivningen kan vara god eller ond men alltid att betrakta som fylld av utmaningar.<sup>74</sup>

En viktig fråga enligt den tidigare forskningen är (alltså) om tillväxten sker av egen kraft, inifrån, ofta kallat 'organiskt' eller om expansionen sker via uppköp av och sammanslagningar med andra verksamheter. Sådan uppenbar 'extern' tillväxt är dock inte den enda vägen till en vidgad resursbas. Alla företag, kanske de snabbväxande särskilt, driver ett mer eller mindre formaliserat samarbete som 'växlar upp' de

---

<sup>70</sup> Davidsson m fl., 2001.

<sup>71</sup> Nutek, 2003.

<sup>72</sup> Davidsson och Delmar, 2001.

<sup>73</sup> Davidsson m fl., 2001:21-22.

<sup>74</sup> jfr t ex Smallbone m fl 1995 och kapitel 1.

egna resurserna (jfr kapitel 1). I en nätverksekonomi är det förmågan till samspel som skapar utveckling i företag och regioner.

I denna skrift vill vi alltså för det första *kritiskt granska* några föreställningar om Gasellföretag som en särskilt ädel underart till tillväxtföretag i gemen. Som sådana blir Gasellföretagen omhuldade av hela det institutionella och politiska Sverige. Ordet 'tillväxt' har ju blivit ett slags mantra inbäddat i tron att bara det åkallas tillräckligt ofta kommer tillväxt att ske och med det gyllene tider randas. De som tillber Gasellföretagare och deras verksamheter syns omfattas av fyra trossatser eller myter:

- *Tillväxtmyt A*: Gasellföretagen har blivit framgångsrika därför att deras ledare är särskilt målmedvetna och rationella i synen på företagandet som en kommersiell verksamhet.
- *Tillväxtmyt B*: Gasellföretagen har nått framgång därför att de besitter en inre kraft, därför att de lyckats tillskansa sig resurser som är outhärliga för många och otillgängliga för de flesta.
- *Tillväxtmyt C*: Gasellföretagens framgång är en följd av att de ägnar stor möda åt att systematiskt planera och organisera verksamheten.
- *Tillväxtmyt D*: Gasellföretagen har lyckats därför att de förstått att bruka och göra sig tillräckligt attraktiva för finansiellt kapital, tillväxtens livselixir.

För det andra vill vi i denna rapport särskilt uppmärksamma en grupp företag som i sin tur är en underart till Gasellföretagen, nämligen de som, uppenbarligen framgångsrikt, drivs som *familjeföretag*. Ofta betraktas dessa idag som samhällets olycksföretag, ständigt utsatta för myndigheternas förföljelse. Ändå ser vi det inte som vår uppgift att identifiera olika externa förmodade tillväxthinder för familjeföretag. Dessa har redan fått stort utrymme i ovan angivna forsknings- och

utredningsrapporter. Istället vill vi skärskåda rådande föreställningar om familjeföretag som går ut på att dessa skulle åsamka sig själva skilda handikapp som sedan ligger dem i fatet vid hantering av tillväxt. Kan rentav det omvända förhållandet råda - att andra företag har att lära av familjeföretagen? Ovan presenterade generella antaganden, myter, om Gasellföretag vill vi alltså koppla till motsvarande för familjeföretag. Dessa har alla sin grund i spekuleringen att familjeföretag betalar ett särskilt pris för att nå framgång på marknaden, uppoffringar som följer av att de blandar samman affärsliv och familjeliv.<sup>75</sup>

*Familjeföretagsmyt A:* Familjeföretagare agerar irrationellt genom att förorena rationella beslut med känslomässiga hänsyn, ofta reflekterande familjeförhållanden.

*Familjeföretagsmyt B:* Familjeföretagare prioriterar utveckling av kollegiala nätverk framför att skaffa sig själva och företaget spetskompetens.

*Familjeföretagsmyt C:* Genom att begränsa planeringen till ett minimum blir familjeföretagare tvingade att agera spontant, att improvisera.

*Familjeföretagsmyt D:* Familjeföretagares krav på självständighet gör att de till ett högt pris undviker att göra sig finansiellt beroende av långivare och externt riskkapital.

Med familjeföretag menar vi här företag där ledaren och dennes familj har ägarmajoritet. Detta är en utmanande definition eftersom Nutek funnit att denna företagskategori haft en sämre utveckling än andra

---

<sup>75</sup> För en översikt över den forskning som för ett sådant resonemang se t ex Johannisson 2002a och Tidåsen 2004.

svenska småföretag.<sup>76</sup> Övriga Gasellföretag utgör en brokig skara, från koncernenheter till verksamheter som drivs i kompanjonskap. Av de 628 undersökta Gasellföretagen, det vill säga precis hälften av populationen som besvarade vår enkät, kunde 553 innefattas i familjeföretagsanalysen. 75 tillskrivna företagare valde nämligen att inte svara på frågan om ägarstruktur (på enskilda frågor uppstod ytterligare något bortfall). Av dessa är 358 (64,7%) familjeföretag i angiven bemärkelse. Bara vart 25te Gasellföretag (4,3%) tillhör tillverkningsindustrin. Största branscher och med ungefär lika stor andel av Gasellföretagen är byggnadsindustrin (22,1%), konsult- och andra företagstjänster (21,3%) samt handeln (21,0%). Vart åttonde (12,1%) Gasellföretag är verksamt inom transportsektorn.

Familjeföretag och övriga Gasellföretag skiljer sig inte signifikant åt med avseende på varken storlek 2001 (anställda/omsättning) eller tillväxt 2000-2001. De båda grupperna har dock olika bransch-sammansättning. Familjeföretagen skiljer sig signifikant ( $p < 0,01$ ) från övriga Gasellföretag genom att relativt sett oftare uppträda inom byggindustrin, bland handelsföretagen och i transportsektorn men vara betydligt mer sällsynta i konsultbranschen och närliggande verksamheter. De tillväxtorienterade familjeföretagens spridning över branscher borgar för att de som kollektivt bidrar till att skapa stabilitet i näringslivet.

Bortfallsanalyser visar vidare att inga (statistiskt) signifikanta skillnader med avseende på storlek, tillväxt och branschtillhörighet finns mellan de som svarat respektive inte besvarat vår enkät.<sup>77</sup> Däremot finns det skäl att förmoda att andelen familjeföretag bland de företag som inte besvarat postenkäten är lägre än bland de undersökta eftersom frågebatteriet signalerade ett särskilt intresse för egenföretagande.

---

<sup>76</sup> Nutek, 2003.

<sup>77</sup> Någon bedömning av bortfallet på grundval av jämförelse mellan svar som inkom utan påminnelse respektive den första och andra påminnelsen har inte genomförts eftersom flertalet svar levererades utan påminnelse (587 av 628).

Istället för att skapa en särskild databas efter en egen definition av speciellt framgångsrika företag har vi alltså valt att anamma en av i det vardagliga affärslivet praktiserad definition av tillväxt-/Gasellföretag och utnyttja de uppgifter som Kreditfakta/Dagens Industri gör tillgängliga. Vi har vidare tyckt att det är viktigare att ge alla årgångens (2002) Gasellföretagare en chans att komma till tals än att tränga djupt in i enskilda företagares värld - sådana studier har vi publicerat tidigare.<sup>78</sup>

Hänsyn till företagarnas tid gjorde att vi nöjde oss med en postenkät med ett begränsat antal frågor (29) som på några undantag när (och då gällde det bara att fylla i några siffror) hade fasta svarsalternativ (multiple-choice).<sup>79</sup> Företagarna behövde alltså inte gradera sina svar efter någon skala. Vår erfarenhet säger att just företagare varken vill eller har behov av att förse uttalanden och handlingar med brasklappar. För dem är ja just ja och nej just nej. Andra forskare väljer dock en annan kvantitativ ansats än den vi brukat i vår studie av Gasellföretagen, och det är bra. Skilda metodbruk berikar vår gemensamma forskning kring företagstillväxt och familjeföretagande.

Innan saken prövats empiriskt finns det lika stora skäl att hävda att gaselliknande har företagen blivit genom att odla familjeföretagandets karaktär som att se 'gasellstatusen' som en följd av att familjeföretaget lyckats frigöra sig från familjekopplingen och dess påstådda gissel. Medan majoriteten av familjeföretagsforskare alltså ser familjen som en hinder för en gynnsam utveckling av affärerna menar vi att spänningarna mellan familjens omsorgstänkande och affärslivets egen nytta kan skapa just den dynamik som ger entreprenörskapet och tillväxten drivkraft. Detta är över huvud taget inte en fråga om

---

<sup>78</sup> Se t ex Johannisson m fl 1976, Johannisson 1992, 2002a och Johannisson & Forslund 1998.

<sup>79</sup> Nära hälften av dessa frågor (13) avsåg underlag för att skapa en bild av företagens 'världsåskådning'.

familjeföretagens (bristande) rationalitet i sitt agerande utan handlar om syn på och värdering av tillvaron, alltså en ideologisk fråga.<sup>80</sup>

Vår motbild till gängse uppfattningar bland forskare och praktiker hävdar alltså att den dynamik som föder entreprenörskap kan uppstå när familjens intressen mobiliseras då marknadens (kapital)krafter sätter in. Omvänt kan professionellt 'management' bli hämmande för utvecklingen, inte ett alert förvaltarskap som garanterar verksamhetens fortbestånd. Vid en uppföljning 15 år senare av en studie av framgångsrika mindre och medelstora familjeföretag,<sup>81</sup> visade det sig att företag som behållit den entreprenöriella spänsten var de som inte hade släppt externt riskkapital och dess managementlogik inpå livet utan istället ytterligare befäst alliansen mellan familj och företag.<sup>82</sup>

Vilken betydelse tillmäter då Gasellföretagarna själva utmärkelsen som tillhörande tillväxt-Sveriges elit? På en direkt fråga på var utmärkelsen uppmärksammats mest svarar knappt hälften att intresset varit störst i företaget (44,3%), knappt en tredjedel (31,2%) i branschen och var sjätte (16,9%) i kommunen. Återstoden (7,6%) har inte svarat på denna fråga. Vi frågar också om utnämningen till Gasellföretag kommit till nytta. Flertalet, knappt tre av fyra (71,6%), ser utmärkelsen främst som en uppmuntran till företagaren själv och medarbetarna. Drygt var tionde (11,4%) menar att utnämningen i första hand lett till att företaget vunnit legitimitet och trovärdighet i omvärlden. Återstoden eller 17,6% menar att dubbandet till Gasellföretag främst höjt företagets attraktionsvärde i affärsvärlden. Familjeföretagen skiljer sig här inte från andra Gasellföretag.

Uppsatsen är i övrigt så disponerad att var och en av ovan nämnda tillväxtmyter granskas i tur och ordning i de fyra följande avsnitten.

---

<sup>80</sup> Johannisson och Forslund, 1998 och Johannisson, 2002a.

<sup>81</sup> Johannisson m fl, 1976.

<sup>82</sup> Johannisson, 1992.

Litteratur, resonemang och data brukas till att utmana myternas bild av det framgångsrika företagandet och handikappade familjeföretagandet. I det avslutande avsnittet diskuterar vi konsekvenserna av undersökningens resultat för hanteringen av en ofrånkomlig och livsavgörande utmaning för varje familjeföretag, nämligen ägar- och generationsskiftet. Vi kommenterar dock först olika möjliga motiv för olika samhällsintressenter att skapa och upprätthålla de myter som vi beskrivit ovan.

### **Gasellföretagens livsvärld och affärsvärld**

Företag kan etableras och drivas av många skäl: initiativtagaren är indoktrinerad och skolad därtill via familjetraditioner, vill pröva sin lycka, vill komma ur en (ekonomiska) olycka eller vill acceptera ett risktagande för att så få chansen att tjäna de stora pengarna. I det offentliga samtalet hävdas att snabbväxande Gasellföretagen behöver en stor portion ekonomisk målmedvetenhet för att lyckas. Nu visar det sig att den trosuppfattningen inte omfattar de svenska Gasellföretagarna. Dessa antar istället existentiella utmaningar, nämligen att genom företagandet nå en eftersträvad livsform eller att realisera en viss (affärs)idé. De existentiellt motiverade företagarna utgör 78,6 % av samtliga och är nära nog lika fördelade på de båda drivkrafterna. Bara knappt var tionde företagare (9,5%) menar att de driver företaget primärt för att tjäna pengar. Ungefär lika få eller 8,9% driver företag för att få rå sig själva.<sup>83</sup> Det förefaller som om Gasellföretagarna inte längre behöver visa att de kan klara sig själva, troligen därför att de söker utveckling i dialog med andra.

Det i undersökningen redovisade svala intresset för ekonomisk vinning kan naturligtvis tolkas som hyckleri - att företagare i Jantelagens Sverige inte vill presentera sig som alltför angelägna om ekonomisk vinning, allra minst som de tillhör tillväxteliten. Våra

---

<sup>83</sup> Återstoden av företagarna svarade inte alls på denna fråga eller kombinerade olika svar.

andra mer närgående undersökningar av framgångsrika familjeföretag vittnar emellertid också om att entreprenörer ser pengar i första hand som ett medel och inte som ett mål.<sup>84</sup> Företagande handlar främst om att bygga en egen identitet och med den som grund skapa ett liv där det privata och det affärsorienterade blir varandras förutsättningar. Synsättet ger dessutom ökad handlingsfrihet. Genom att inte knyta sin existens till enkla och tydliga ekonomiska intressen, som enkelt kan granskas, får Gasellföretagen det lättare att gäcka sina fiender med överraskande, irrationella, utspel och annorlunda handlingsmönster.

Undersökningen omfattar några frågor som ger möjlighet att belysa mer generella föreställningarna om familjeföretagen som akterseglade i affärsvärlden. En första fråga gällde vad Gasellföretagarna betraktar som 'hemmaplan' för sig och sitt företagande: den egna kommunen, Sverige eller varhelst i världen där marknadskontakter finns etablerade. Undersökningen visar att familjeföretagen och övriga Gasellföretag alls inte skiljer sig åt i geografiska omvärldsorientering - föreställningen om att familjeföretag skulle vara mer 'hemvävda' kan avfärdas. För en knapp tredjedel (31,9%) av Gasellföretagen i gemen är den egna kommunen hemmaarenan och för knappt hälften är den svenska marknaden hemvisten i affärsskapandet (54,7%). Återstoden av Gasellföretagarna har en universell syn på tillvaron - man känner sig hemma varhelst i världen som man har affärskontakter. Ändå är Gasellföretagen inte några internationella äventyrare. Bara drygt fyra av 10 (41,9%) exporterar över huvud taget. Företagets viktigaste kund, den som det tar längst tid att ersätta, finns ofta runt hörnet - rentav lika ofta i den egna kommunen (44,2%) som i Sverige i övrigt (48,4%). Frånvaro av utlandsaffärer behöver uppenbarligen inte innebära en tillväxthämmande marknadssyn. Varför gå över landets gränser när man kan expandera raskt inom dessa? I praktiken odlar Gasellföretagarna närmast vad man kan kalla en '*global*' världsbild, nämligen

---

<sup>84</sup> Johannisson, 1992.



förmåga att varhelst man befinner sig på den *globala* arenan se och bejaka också det *lokala*.<sup>85</sup>

Den andra frågan som skulle kunna avslöja ett eventuellt särskilt 'familjeföretagssyndrom' formulerades enligt följande: 'Om du som företagare fick en utmaning, vem skulle du då i första hand rådgöra med?' 73,5% skulle diskutera med en betrodd medarbetare eller styrelseledamot, 19,6% med någon i vän- eller familjekretsen och återstoden eller 6,9% med en betrodd kund eller leverantör. I Gasellgruppens framgångsrika familjeföretag spelar vänner/familj en signifikant ( $p < 0,05$ ) större roll än i andra företag - vart fjärde (23,6%) familjeföretag skulle söka sin samtalspartner bland släkt och vänner medan övriga Gasellföretagare bara hälften så ofta (12,4%) väljer förtrogna på sådana känslomässiga grunder. Men därmed alltså inte sagt att familjeföretagen skulle vara handikappade.

### **Gasellföretagens syn på tillvaron**

Gasellföretagen kan som en underart till den större arten 'tillväxtföretag' granskas och klassificeras ur olika perspektiv som t ex företagets bransch och lokalisering. Här väljer vi istället att undersöka Gasell-/tillväxtföretag med avseende på deras bild av och perspektiv på tillvaron. Vilket övergripande förhållningssätt till andra aktörer på marknad och i samhälle driver de svenska Gasellföretagen? Företagare kan i sin kamp för en framgångsrik tillvaro för sig själva och sina verksamheter förhålla sig till sin existentiella och kommersiella omvärld på i princip tre olika sätt. Vi säger att de kan praktisera alternativa 'världsåskådningar'. Enligt Nationalencyklopedin är en världsåskådning "en ofta personligt färgad uppfattning av världen och livet som ger vägledning åt handlandet." Praktiserad världsåskådning

---

<sup>85</sup> Jfr Johannisson 2003a.

bestämmer vilken bild, modell, av tillvaron man har och följaktligen hur man väljer att i konkret handling relatera sig till omvärlden.<sup>86</sup>

- **Utveckla egna unika resurser ('resursmodellen').** Den klassiska schumpetarianska bilden av entreprenören presenterar denne som en person, eller ett team, som genom att disponerar särskilda resurser i nya mönster etablerar ett svårintagligt försprång på marknaden. Resurserna är sällsynta/begränsade, värdefulla/centrala för stora marknader och därtill svåra att kopierar eller ersätta. Det kan handla om en teknisk innovation men också om mer svårfångade tillgångar som ett inarbetat varumärke eller en raffinerad organisation. Denna inre styrka kan kompletteras med outsourcing och skilda partnerskap men makten över resurserna och därmed över marknaden förblir i huvudsak intern, förborgad i företagets förmåga att göra bruk av resurserna.<sup>87</sup> Företagets egen vilja och vision har i detta perspektiv goda förutsättningar att praktiseras framgångsrikt. Man kan kosta på sig att odla en introvert syn, att ta utgångspunkt i det egna och sedan låta omgivningen överraskas genom egna utspel.<sup>88</sup> Resursmodellen har också inspirerat mycket av den (svenska)

---

<sup>86</sup> Wiklund (1998) diskuterar också olika 'perspektiv' ('perspectives') på företags tillväxt. Hans alternativa perspektiv - däribland vad jag kallar 'resursmodellen' respektive 'anpassningsmodellen' - är dock teoretiska, alltså forskarnas, medan mina alternativa 'världsåskådningar' är aktörernas, företagarnas. Följaktligen försöker Wiklund också integrera de olika perspektiven i sin avhandling medan jag hävdar att olika världsåskådningar (idealt) är varandra uteslutande. I ett senare svenskt antologibidrag (2001) använder Wiklund uttrycket '(entreprenöriellt) förhållningssätt' och inte strategi för att markera att företags agerande inte behöver följa avsiktliga, planmässiga, handlingsmönster. Här närmar vi oss varandra i synsätt även om Wiklund inte nämner, än mindre anammar, 'interaktionsmodellen'. Detta är knappast oväntat eftersom vi utgår från olika paradigmatiske grundantaganden.

<sup>87</sup> Penrose, 1995.

<sup>88</sup> Exempel på forskare som företräder denna syn på tillvaron är Prahalad & Hamel 1990, Barney (1991) och Barney m fl 2001.

tillväxtforskningen.<sup>89</sup> *Pro-aktion* är alltså handlingsnormen och stark konkurrenskraft vägen till framgång.

- **Anpassa sig till omvärldens nycker ('anpassningsmodellen').** Det är inte svårt att finna argument för att små, oberoende företag, dit de flesta Gasellföretag ändå hör, har svårt att hantera en alltmer komplex och dynamisk omvärld. Starka globala marknadskrafter ställer villkoren för framgång eller misslyckande om än marknaden är lokal. På den nationella arenan, för Sveriges del numera även den europeiska, bidrar en tilltagande reglering till att göra framtiden oviss, eller åtminstone opåverkbar. I detta perspektiv handlar framgång om att vara extremt lyhörd för utvecklingstendenser, ha 'näsa' för vad som är på gång och hålla en god beredskap för att snabbt göra snabba kursändringar. Utrymme att driva egna idéer saknas. Situationen är alltså nära nog darwinistisk, det vill säga betingelser som företaget inte råder över bestämmer dess öde. Det är mer fråga om tur än om skicklighet när egna mål realiseras - någon heltäckande bild av, än mindre grepp om, omvärlden får man aldrig. Populationsekologiska anslag lägger uppenbarligen detta perspektiv på samspelet mellan verksamhet/omgivning,<sup>90</sup> men också föreställningar om organisationers beroenden av resurser och institutioner i omvärlden odlar denna grundsyn.<sup>91</sup> I svensk forskning företräder Magnus Henrekson engagerat denna omvärldssyn,<sup>92</sup> där det alltså institutionella ramverket anses bestämma företags etablering, utvecklingspotential och framgång. *Re-aktion* blir då en handlingsnorm och följsam anpassning till omvärldskrafterna en livsnödvändighet.

---

<sup>89</sup> Davidsson m fl 2001 och Nutek 2003.

<sup>90</sup> t ex Aldrich, 1999.

<sup>91</sup> Pfeffer & Salancik, 1978.

<sup>92</sup> Henrekson, 2001.

- **Utveckla ett intensiv samspel med omvärlden ('dialogmodellen').** En verksamhet och dess ledning kan forma en omvärldsbild där tillvaron inte är en gång för alla given utan förhandlingsbar. Man kan föreställa sig att människor och organisationer ständigt förhandlar om/omförhandlar tillvarons ordning. Inte minst svängningarna i synen på vad som skapar framgångsrikt företagande visar att det inte finns någon entydigt bestämd omvärld utan att denna konstrueras och praktiseras, iscensätts, fortlöpande.<sup>93</sup> Lärdomen är att tillvaron är mångtydig och därmed formbar för de som i dialog med andra vill skapa utrymme för sina idéer och sina handlingsmönster. Utifrån detta perspektiv medskapar företag alltså sina egna utvecklingsförutsättningar. I tidigare studier har vi funnit att framgångsrika familjeföretagare ser dialogen med kunder, och därtill knuten fortlöpande produktutveckling, som främsta skälen till företagets framgång.<sup>94</sup> Johannisson förslår mer generellt en nätverksansats för att förstå entreprenöriella verksamheters tillväxt.<sup>95</sup> Normann & Ramirez bild av 'konstellationer' av aktörer som interaktivt skapande av värde för (var)andra ersätter de båda andra modellernas idémässiga förankring i värdekedjan.<sup>96</sup> I Porter skyntar dialogperspektivet men hämmas av just mentala låsningar till värdekedjan.<sup>97</sup> Mer generellt kan dialogmodellen förankras i konstruktionistiska föreställningar om tillvaron som fortlöpande socialt konstruerad.<sup>98</sup> Spår av ett dialogperspektiv finns också i senare entreprenörskaps-

---

<sup>93</sup> jfr Smircich & Stubbart, 1985.

<sup>94</sup> jfr Johannisson, m fl 1976 och Johannisson, 1992.

<sup>95</sup> Johannisson, 2000. Se också Havnes & Senneseth, 2001.

<sup>96</sup> Normann & Ramirez, 1998.

<sup>97</sup> Porter, 1991.

<sup>98</sup> jfr t ex Gergen 1999.

litteratur, särskilt då europeisk, t ex Hjorth m fl<sup>99</sup> men också i amerikansk, t ex Gartner m fl och Sarasvathi.<sup>100</sup> Dialogmodellen bejakar både det lokala och det globala, företräder en 'global' grundsyn och tillmäter både individen/verksamheten och strukturen/omvärlden betydelse, jfr Giddens struktureringsteori.<sup>101</sup> *Inter-aktion* vägleder verksamhetens utveckling med samarbetskraft som främsta drivmedel.

De tre modellerna skall alltså betraktas som 'idealtyper' vars primära syfte är att ordna tankarna och påminna om att socialvetenskaperna sällan - om alls - kan leverera entydiga och slutgiltiga förklaringsmodeller. Därmed också sagt att det inte finns någon absolut måttstock efter vilken modellerna kan värderas med avseende på teoretisk och praktisk relevans. Forskare har sina personliga och professionella preferenser och politiker brukar i sin retorik olika modeller allt efter situationen. Vill ett företag framhålla sin starka tillväxt är det naturligt att förklara sitt agerande med resursmodellen. Inom den akademiska företagsstrategiska forskningen är denna modell idag också populär. I dagens föränderliga och genominstitutionaliserade samhälle är däremot anpassningsmodellen ofta brukad bland praktiker. Detta gäller lika mycket storföretagsledare som traditionella småföretagare som genom sina organisationer systematiskt bekymrar sig över samhällets njugghet och marknadens oberäknelighet. Ett företag som drabbats av motgångar gör sig särskilt gärna till slav under omständigheterna, det vill säga rationaliserar frånvaron av utveckling med hjälp av anpassningsmodellen.

Ett företag som vill presentera sig som en engagerad part i förhandlingar med kunder eller lokala myndigheter brukar dialogmodellen. Med utgångspunkt i våra tidigare studier av framgångsrika

---

<sup>99</sup> Hjorth m fl, 2003.

<sup>100</sup> Gartner m fl, 1992 och Sarasvathi, 2001.

<sup>101</sup> Giddens, 1984.

företag har vi anledning att tro att ägarledda Gasellföretag liksom andra framgångsrika familjeföretag ser framgången som resultatet av ett framgångsrikt utbyte med viktiga partners. Samtidigt förväntar vi att de Gasellföretag som inte är familjeföretag utan har en bredare ägarkrets i större utsträckning hänvisar till resursmodellen (eftersom de via sina ägare vid behov kan antas få resursförstärkning).

**Tabell 2:1** Illustration av modeller över alternativa världsåskådningar

Fråga	Resursmodell	Anpassningsmodell	Dialogmodell
<i>Hur utnyttjas Gasellutmärkelsen av dig och företaget?</i>	Som uppmunt- ran till mig själv och personalen (71,6%)	För att göra oss mer legitima och trovärdiga (17,1%)	För att få fler att samspela och göra affärer med oss (11,4%)
<i>Om företaget ingår i ett kluster eller innovations- system, hur väljer ni då att jobba?</i>	Är offensiva så att vi snabbt får tillgång till andras resurser (17,9%)	Ligger lågt i början för att se vilka ytter- ligare resurser som vi får tillgång till (24,1%)	Ser till att vi bygger en plattform för gemensam utveckling (58,0%)
<i>Ditt företag är ju utnämnt till Gasellföretag. Vilket annat djur vill du likna det vid?(1)</i>	Lejon (36,2%)	Kameleont (26,9%)	Myra (36,9%)

Not: (1) Signifikant skillnad ( $p < 0,05$ ) där familjeföretag särskilt ofta ser sig som lejon och mera sällan som kameleonter.

Det är alltså inte att vänta att våra modeller över de världsåskådningarna kan renodlas i praktiken - varje företag uppvisar i sin konkreta verksamhet alltid inslag av alla tre former för agerande - framfusighet, underkastelse och alert dialog. Smallbone m fl efterlyser

också alternativa perspektiv på företagstillväxt.<sup>102</sup> Som andra, t ex Sadler-Smith m fl, påpekar saknar vi kunskaper om *hur* företagare styr sina företag.<sup>103</sup> Modellernas verklighetsanknytning som ledstjärna vid hantering av omvärlden kan och bör därför prövas empiriskt. Vi har följaktligen använd de tre idealmodellerna för att identifiera de världsåskådningar som 2002 års svenska Gasellföretag praktiserar. Den operationaliserade tredimensionella omvärldsmodellen består av 10 items eller aspekter formulerade som frågor, jfr Appendix. Aspekter som inte ingår i index men väl i undersökningen och således här får illustrerar idén om praktiserad världsåskådning framgår av Tabell 2:1 ovan. Denna informerar också om fördelningen av Gasellföretagen över de olika svarsalternativen.

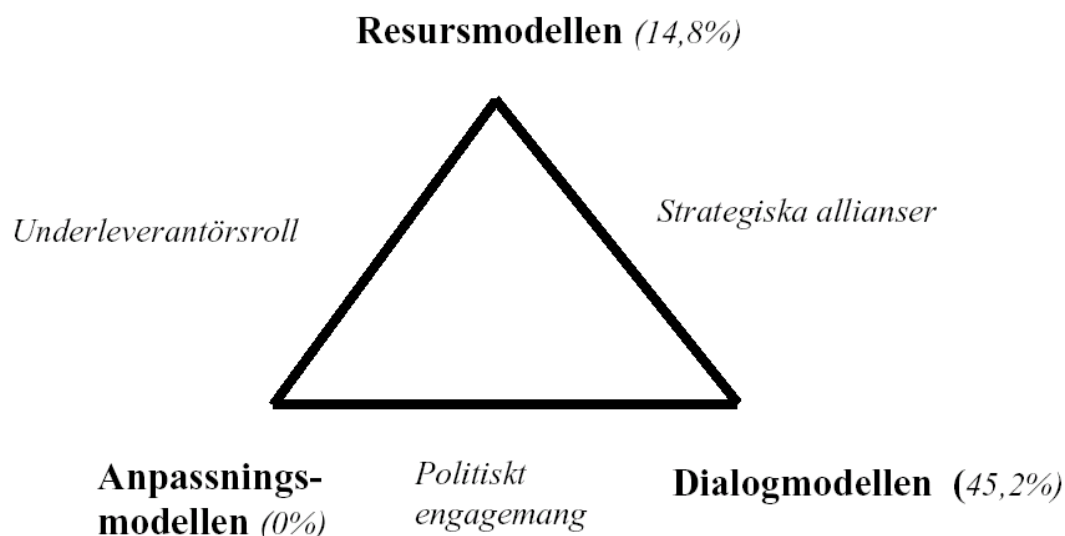
Vår mätmodell över vilken världsåskådning som Gasellföretagarna har sammanställer svarsbilden över de 10 aspekterna. När ett företag lagt huvuddelen av sina svar (alltså minst 6 av 10 eller 60%) i 'korgen' resursmodellen har det företaget klassificerats som tillämpande motsvarande världsåskådning. Motsvarande gäller för anpassningsmodellen och dialogmodellen. En sådan analys av Gasellföretagen visar att för nära hälften eller 45,2% av företagarna är världen en arena för interaktion och dialog medan för 14,8% är världen en arena att erövra och ockupera med egna resurser. Inte ett enda företag lever med våra mått mätt efter en världsåskådning präglad av underkastelse. Familjeföretagen skiljer sig här inte alls från andra Gasellföretag. Figur 2:1 sammanfattar:

---

<sup>102</sup> Smallbone m fl, 1995.

<sup>103</sup> Sadler-Smith m fl, 2003.

**Figur 2:1** Gasellföretagens världsåskådningar



Ovan presenterar vi de tre modellerna som helt artskilda. Genom att införa begreppet '(organiserande) kontext' som en växellåda respektive stötdämpare mellan verksamhet och omvärld kan dock en bro slås mellan resursmodellen och dialogmodellen respektive mellan resursmodellen och anpassningsmodellen. Kontexten kan exempelvis bestå av en bransch eller ett innovationssystem och då kan strategiska allianser byggda ur dialog växla upp de egna resurserna.<sup>104</sup> Kontexten kan också bestämmas territoriellt, t ex till en kommun eller arbetsmarknadsregion. Där kan vissa företag utnyttja kollegerna som underleverantörer och så öka sin resursbas/praktisera resursmodellen men också själv arbeta som underleverantör och så under andra lokala företags paraply praktisera anpassningsmodellen. Företagares engagemang i intresseorganisationer och/eller politiska organisationer öppnar upp för en dialog bland företagare som annars ser anpassning till omvärlden som något ofrånkomligt.

Ett rimligt antagande är att (gasell)företag som är lokaliserade till mindre kommuner har större förutsättningar att skaffa sig överblick

---

<sup>104</sup> Se t ex Wiklund, 1998.



över och insyn i både näringsliv och samhällsorganisation.<sup>105</sup> Så kan det bli särskilt meningsfullt för dessa företag att odla en världsåskådning baserad på dialog. Vår analys visar att detta antagandet också stämmer. Medan 58,1% av de Gasellföretag som är lokaliserade till en mindre kommun anammar dialogmodellen är motsvarande andel för företag lokaliserade till storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö bara 36,1%. I övriga kommuner praktiserar 47,5% av Gasellföretagen dialogmodellen. Skillnaderna är statistiskt signifikanta ( $p < 0,01$ ). När det upplevs meningsfullt engagerar sig tydligen tillväxtföretag i utvecklingen av den lokala företags- och samhällsmiljön.

### **Tid att tänka, dags att handla**

Företagare i små som stora företag, i levebrödsföretag likaväl som i Gasellföretag, är ständigt upptagna. Även om företagare är särskilt stresståliga så är tiden dem dyrbar och därför blir tidens bruk en angelägen fråga. Tillgången på tid bestämmer i vad mån företagets tillväxtpotential kan nyttjas.<sup>106</sup> Vi ställde därför några breda frågor kring hur Gasellföretagarna använder sin tid. En fråga var hypotetisk och gällde hur de skulle använda en eftermiddag som plötsligt blivit ledig. Skulle man ta tillfället i akt att vara för sig själv, skulle man ägna tiden åt familjen, skulle man besöka en kund, ha utvecklingssamtal med personalen, måhända hjälpa en yngre kollega eller kanske uppsöka något kunskapscentrum, t ex en högskola. Drygt hälften (54,9%) av Gasellföretagarna skulle ägna den frigjorda tiden åt familjen och knappt en tredjedel (32,4%) åt egen kontemplation. Av de återstående föreslagna sätten att bruka tiden skulle hälften av företagarna ta tillfället i akt att besöka en kund. Uppenbarligen är

---

<sup>105</sup> Till grund för identifiering av 'småkommuner', dvs i huvudsak de med färre än 10 000 invånare, har vi haft deras intresseförenings medlemsförteckning som Ronny Svensson ställt till vårt förfogande.

<sup>106</sup> Nutek, 2003.

varken utvecklingssamtal med personalen, insatser för nya generationer företagare eller fördjupad formell, rentav akademisk, kunskap prioriterade av Gasellföretagare. Här skiljer sig inte familjeföretagen från övriga Gasellföretag.

Vi frågade också Gasellföretagarna med vem de, om tillfälle gavs, helst skulle vilja äta lunch: en av sina viktigaste kunder, statsminister Göran Persson eller Ingvar Kamprad. Med en viktig kund för att så kunna fördjupa samarbetet och förmera kunskaps- och förtroendekapitalet, med statsministern för att utan omvägen över institutioner och organisationer få en möjlighet att kommentera hur de upplever att samhället tyglar företagandet, med Ingvar Kamprad för att kunna pröva egna idéer mot Kamprads insikter som väglett en halvsekel-långa framgångskarriär. Majoriteten av Gasellföretagarna (55,0%) prioriterar ett lunchmöte med en viktig kund men många tilltalas också av tanken på en konversation med Kamprad (34,2%). Totalt sett är det ingen signifikant skillnad mellan familjeföretagare och andra Gasellföretagare även om de förra är mer intresserade av att samtala med Sverige kanske 'meste' familjeföretagare. Tillväxtföretag föredrar uppenbarligen att utveckla sitt affärsmannaskap framför att informellt diskutera företagsamhetens spelregler eller andra politiska ämnen med landets regeringschef.

Främst intresserar vi oss dock för tidens bruk i verksamheten. Något tillspetsat kan man säga att företagare kan antingen använda sin tid till att systematiskt planera, organisera och följa upp verksamheten - en *planeringsansats* - eller till att pröva sig fram med en töjbar vision som ledstjärna - en *experimentell* ansats. Planeringsperspektivet iklär sig olika dräkter, från etableringens affärsplan till den löpande driftens ekonomiska planering. Den experimentella ansatsen låter alltså de konkreta handlingarna styras av en vision som själv omformas av de konkreta realiteter som successivt får gestalt under och genom verksamhetens utveckling. Planeringsansatsen bygger på att många av ett företags utmaningar är allmängiltiga och därtill förutsägbara. En

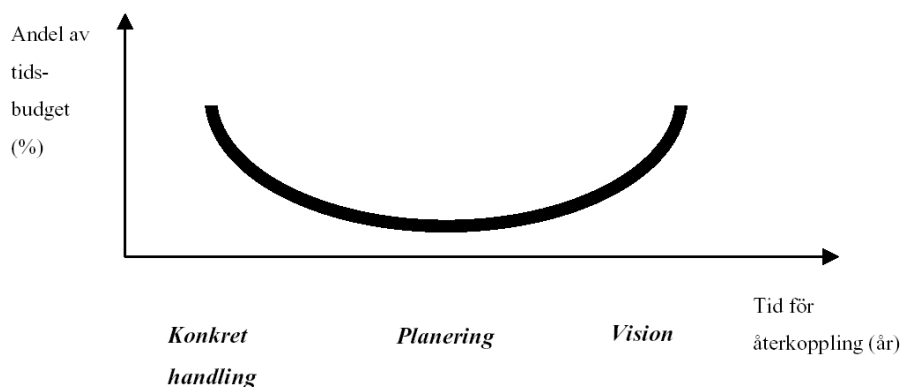
grund för generalisering är företagets egna historia, en annan utvecklingen av likartade företag, exempelvis branschkollegorna. Det experimentella perspektivet antar omvänt att varje företagsprojekt är unikt och att dess utveckling därför är oförutsägbar. Vaksamhet, flexibilitet och improvisationsförmåga blir i det perspektivet viktiga förmågor att odla.

Vår tidigare forskning kring framgångsrika mindre och medelstora familjeföretag visar att ledarna i dessa entreprenöriella verksamheter prövar sig fram vägleda av en vision.<sup>107</sup> Detta experimentella perspektiv på tillvaron omfattar alltså inte bara nyetablerade verksamheter som söker sin tillhörighet på marknad och i samhället utan också väletablerade familjeföretag. Mycket tid läggs på beslut och handling där man mer eller mindre omedelbart kan avläsa resultatet av egna insatser. Beroende på vilken världsåskådning som man praktiserar blir denna handlingsorientering uttryck för ständiga offensiva insatser, alert anpassning till omvärlden eller bidrag till en pågående dialog med affärspartners och andra intressenter. Men vill man genom företagandet förverkliga en idé måste, låt vara ofta uttalat, visioner vägleda experimenterandet. Vision och handling är varandras motsatser. Visioner söker ju fånga framtiden och det tar alltså lång tid innan man får veta om visionen infriats. I motsats till planen anpassar sig alltså visionen såväl till förskjutningar i egna preferenser som till utfallet av egna handlingar och till omvärldsförändringar. I Figur 2:2 nedan sammanfattar jag argumenten.

---

<sup>107</sup> Johannisson 1976 och 1992.

**Figur 2:2** Entreprenörers tidsbruk - vision och handling i dialog



Varken definitionen av Gasellföretag eller föreställningen om en ledstjärna i form av en vision - eller personlig entreprenörsteori - kräver att utvecklingen sker i stora, dramatiska språng (även om gasellmetaforen i sig inbjuder till ett sådant perspektiv). Tvärtom finns det anledning att tro att utvecklingen ofta sker i små steg men då efter en idog agenda.

Det är rimligt att anta att just familjeföretag kan anamma kombination av vision och aktion som sätt att hantera omvärlden. Andra Gasellföretag, med ägare som inte är direkt inkopplade i den dagliga verksamheten och därför inte engagerar sig i konkreta uppgifter, torde lägga ned mer tid på planering av verksamheten. Kontroll genom detaljerat utformade och systematiskt uppföljda planer får då ersätta familjeföretagarens 'närvarokontroll'. Och det är klart, ser man företagets framgång som knutet till unika resurser som man själv besitter ligger det nära till hands att förvalta sina tillgångar omsorgsfullt. Då kommer planen väl till pass. Omvänt, om man ser tillvaron som ostyrig kan planen upplevas som en livboj i den turbulenta omgivningen. Ser man tillvaron i allmänhet och verksamhetens omgivning i synnerhet däremot som skapad interaktivt genom dialog, alltså också av företagarna själva, så reduceras planeringen till ett legitimeringsinstrument i utbytet med olika institutionella aktörer.

543 Gasellföretagare har svarat på vår fråga om hur de använder sin tid. Tabell 2:2 visar att Gasellföretagare främst är handlingens män och kvinnor där varannan företagare lägger hälften eller mer av sin tid på konkreta insatser. Planering med papper/penna/dator uppfyller sällan merparten av deras tid men inte heller visionsskapandet tar någon stor andel av tidsbudgeten i anspråk. Gasellföretagare är knappast några drömmare även om nära nog var fjärde (23,2%) lägger ner minst 30% av sin tid på att forma eftersträvansvärda bilder av framtiden. Undersökningen visar att den visionära driften faktiskt är starkare bland familjeföretagare än bland övriga Gasellföretagare. Sin frihet från andra dominerande ägarintressen demonstrerar familjeföretagarna kanske genom att i sitt visionsskapande odla sina passioner och pröva sin lekfullhet.

**Tabell 2:2** Gasellföretagarnas disponering av sin tid

	Över halva tiden på <b>handling</b> (minst 30% av tiden)	Över halva tiden på <b>planering</b> (högst 20% av tiden)	Över halva tiden på <b>visioner</b> (minst 30% av tiden)
Familjeföretag	47,7% (89,5%)	3,4% (50,9%)	4,0% (27,0%)
Övriga Gasellföretag	51,3% (90,6%)	5,8% (48,2%)	0,5% (16,2%)
Totalt	49,0% (89,9%)	4,2% (49,9%)	2,8%* (23,2%)*

Not: \* Signifikant skillnad ( $P < 0,05$ )

Tabell 2:2 ger också underlag för att bedöma modellens i Figur 2:1 generaliserbarhet till svenska Gasellföretag (2002). Den visar nämligen hur stor del av företagarna som lägger minst 30% av sin tid på handling respektive utveckling av visioner samtidigt som de satsar högst 20% av sin tid på planeringsinsatser. Resultatet signalerar att

framgångsrika företagares bruk av tid förändrats under det senaste decenniet. Den andel av företagen som uppfyller alla tre kriterierna är nämligen mindre än 10% (9,4%). En förklaring kan vara att Gasellföretagen generellt knappast är lika profilerade entreprenöriella familjeföretagare som de som inspirerat modellkonstruktionen. Bland familjeföretag är dock den entreprenöriella tidsanvändningen nära nog dubbelt så vanlig (11,1%) som i företag i andra ägarkonstellationer (6,3%). Familjeföretagandet och entreprenörskapet syns inte bara vara förenliga; familjens engagemang tillför ofta affärsverksamheter verksamheten särskild entreprenöriell energi.

Den viktigaste förklaringen till att modellen enligt Figur 2:2 inte kan förklara Gasellföretagens agerande är troligen att företags arbetsvillkor ändrats sedan början av 1990-talet. Å ena sidan ställer idag en mer turbulent och komplex omvärld krav på frekventa kortsiktiga, alltså handlingsorienterade, åtgärder, å andra sidan kräver en ökad institutionalisering, inte minst på den internationella arenan, ökade planeringsinsatser. Så blir det svårare att utmejsla och vidmakthålla en särskild vision. I det perspektivet är det intressant att lära att bland Gasellföretagens är de familjedrivna verksamheterna mest ståndaktiga i sina försök att trotsa omvärldens hegemoni och fortsätta att odla egna visioner och därmed en egen identitet. Med utgångspunkt i dialogmodellen är denna optimism ändå inte dumdristig utan presenterar företagaren och företaget som en intressant samtalspartner i skapande av nya världar. Det är övertygelsen om att kunna skapa och påverka som ger motivation i företagandet.

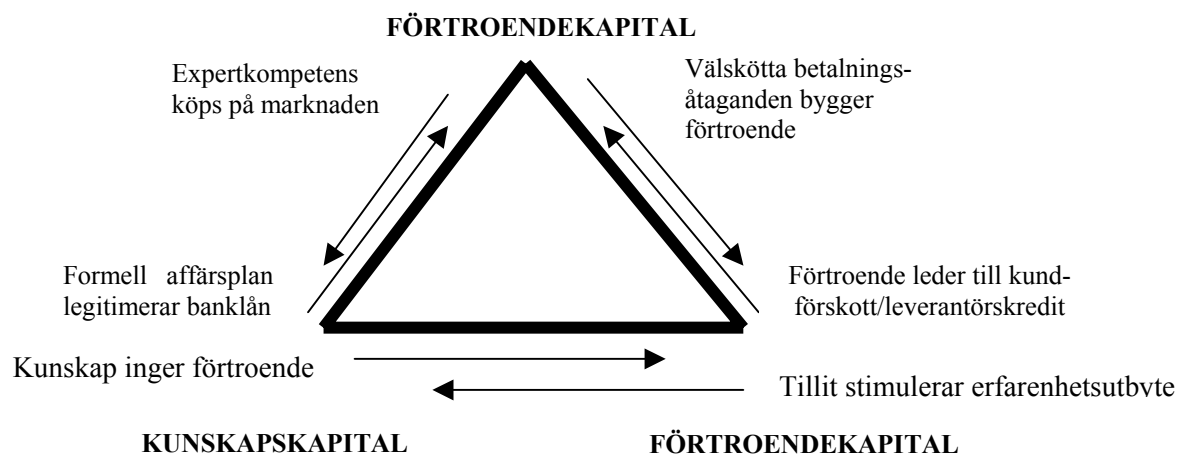
### **Kapitalisering av tillväxtföretag**

Tillväxtens finansiering är ett återkommande tema i både forskningen och den offentliga debatten. Det är dock svårt att finna belägg för att just den finansiella 'kapitaliseringen' skulle vara särskilt viktig för småföretag i allmänhet och för tillväxtföretag i synnerhet. Snarare

torde fixeringen vid det finansiella kapitalet i småföretagens omvärld bero på att denna kapitalform utgör en mätbar, lättbegriplig storhet - i motsats till mer svårfångade kapitalformer som kunskapskapital och förtroendekapital. Kunskaper av relevans för företagande är främst sådana som vinnas genom praktik, som sällan går att sätta på pränt, om de ens kan uttryckas med ord. Vad förtroendet betyder och är värt avslöjas ofta först sedan det satts på prov.

Finansiellt kapital utgör alltså en allmängiltig men (därför) statisk kraftkälla. Pengar går att bruka till allt (som går att köpa) men gör i sig varken människor klokare eller företag mer kompetenta. Kunskapskapitalet är ofta unikt, svårt att ersätta, och förtroende är ett kapital som kräver tid och omdöme att bygga och förvalta. Dessa båda kapitalformer är dessutom relationistiska och dynamiska - de föds ur samspelet mellan människor - och är mer än förnyelsebara: själva bruket av egna och andras kunskaper och av ömsesidiga förtroenden föder ökade insikter och djupare tillit. Särskilt komplicerad och svårfångad är naturligtvis kraftregleringen om dynamiken knyts till själva utbytet och samspelet kapitalformer emellan, något som Figur 2:3 illustrerar.<sup>108</sup>

**Figur 2:3** Kapitalkällor vid verksamhetsutveckling



<sup>108</sup> Johannisson, 2000a.

Ett av figurens viktigaste budskap är att behovet av finansiellt kapital kan reduceras väsentligt genom bruk av förnyelsebara kraftkällor som kunskapskapital och förtroendekapital. Dessa kapitalformer kontrolleras liksom det egna finansiella kapitalet av företagaren även om kontrollen delas med andra. Mycket talar alltså för att kunskapskapital och förtroendekapital är betydligt viktigare än finansiellt kapital för expansiva företag som Gasellföretagen. För att pröva detta antagande ställde vi företagarna frågan om vilken form av kapitalresurser som betytt mest för företagets tillväxt: kunskapskapital ('din och personalens kompetens'), finansiellt kapital ('eget eller externt') eller förtroendekapital ('förmågan att skapa tillit för företaget på marknad och i samhälle'). Drygt hälften av Gasellföretagarna eller 51,5% menar att kunskapskapitalet varit viktigast. Nästan lika många eller 43,3% hävdar att förtroendekapitalet varit den främsta kapitalformen. Icke-familjeföretag lägger något större vikt vid kunskapskapitalet än familjeföretagen (54,4% respektive 49,9%) medan prioritering av förtroendekapitalet sker lika ofta i de båda grupperna. Med andra ord är det bara lite drygt 5% av Gasellföretagarna som menar att finansiellt kapital är den form av kapital som har betytt mest för deras företags snabba tillväxt. Familjeföretagarna tillskriver oftare än andra företag (7,0 % mot 2,1%) det finansiella kapitalet en avgörande roll, sannolikt därför att de övriga företagen definitionsmässigt har en bredare ägarkrets, i sin tur antagligen just för att tillgodose finansiella behov.

Knyter vi samman diskussionen kring Gasellföretagens kapitalbruk med grundläggande världsåskådning blir det särskilt uppenbart varför dialogmodellen så ofta praktiseras. Genom att utveckla personliga nätverk, innefattande bland annat erfarna kollegor, kan kunskapskapitalet utvecklas utan att företagaren varken behöver lägga tid på formell utbildning eller riskera att genom sådan skolning erodera sin entreprenöriella lidelse och våghalsighet. Dialog är också medlet för att bygga förtroendekapital som i sin tur bl a kan brukas för att reducera behovet av/ersätta finansiellt kapital. Så förklaras varför



finansiellt kapital relativt sett är oviktigt för Gasellföretagen i allmänhet och familjeföretag i synnerhet. Ofta behövs det inte och behövs det kan det längs olika vägar göras tillgängligt - överflödigt.<sup>109</sup> Sådana lärdomar i kombination med insikt och kunskaps- och förtroendekapitalets relationella karaktär förklarar varför frågan om oberoende eller ej förlorar sin betydelse. (Gasell)företagare är helt enkelt alltid både beroende och oberoende.

### **Lärdomar för forskare och praktiker**

Undersökningen visar att ingen av de fyra i samhället dominerande föreställningarna, myterna, om vad som skapar tillväxt i allmänhet och som i synnerhet antas frambringa Gasellföretagande håller vid en närmare granskning. Företagarna är inte primärt ekonomiskt motiverade utan drivs av existentiella behov; de har inte behov av att kontrollera resurser och omgivning utan ser dialog och nära umgänge med andra aktörer på marknad och i samhälle som det bästa sättet att hantera omvärlden; de improviserar snarare än planerar sin framgångsrika verksamhet i en omvärld som ändå gör planer föråldrade innan de slutskrivits. Gasellföretagen kapitaliserar sin verksamhet inte med pengar men väl med kunskaper och förtroenden. Vad som anslutande påståenden hävdas vara familjeföretagens tillkortakommanden blir mot bakgrund av undersökningens resultat alltså i själva verket familjeföretagens styrkor.

Hur kan man då förklara de fyra myternas livskraft, alla förankrade i föreställningen att framgång kräver ekonomisk rationalitet? För livskraftiga är myterna i den offentliga debatten trots att tidigare forskning och anslutande utredningsverksamhet på vissa punkter förannonserar vår argumentation, t ex avseende det finansiella kapitalets överdrivna betydelse. Delvis har vi i kommentarerna till de olika undersökningsresultaten varit inne på vanföreställningarnas

---

<sup>109</sup> Winborg, 2000.

förmåga att klibba sig fast i mångas medvetande. Bland mer övergripande förklaringar vill vi för det första hävda att myten om tillväxt/Gasellföretagares rationalitet konstrueras och vårdas av de många samhällsaktörer som behöver rejäla mentala ledstänger för att kunna hantera en mångtydig omgivning. Om vi inte ens kan lita på att framgångsrika företagare systematiskt praktiserar ett egennyttigt agerande, hur kan vi då alls begripa den marknad som lägger under sig en allt större del av samhället?

En närliggande andra förklaring till rationalitetsmytens livskraft är att såväl det politiska systemet som våra institutioner, offentliga såväl som privata (det vill säga storföretag), söker rationalitet och mätbara samband för att så kunna forma sina egna insatser och åtgärder. Också för många av oss forskare är det en lisa när tillvaron låter sig avbildas i mätbara modeller eftersom utrymme då skapas för gängse metodbruk och generella slutsatser.

En tredje förklaring till odlandet av bilden av den förment rationella framgångsföretaget är att en sådan tro utgör ett livsvillkor för företagsamhetens egna organisationer. Dessa vill rimligtvis företräda medlemmar som arbetar 'seriöst' för att skapa värde och jobb, inte representera en hop udda varelser som mest ser sitt företagandet som ett sätt att odla egna intressen och göra sitt liv till något särskilt.

En fjärde förklaring är att ledarna i våra storföretag, de som har makten över näringslivet, behöver en okomplicerad och rationell bild av (små)företagande när de vill associera sin egen gärning med entreprenörskapet. I svallvågen efter storbolagens bonus- och optionsfrosseri framstår det dock i det närmaste som patetiskt när deras ledare försöker att identifiera sig med familjeföretagandet.<sup>110</sup> Både näringslivet och Sverige skulle må betydligt bättre om storbolagen i sitt kommersiella värv utvecklade begåvade och konkreta samarbeten med

---

<sup>110</sup> DN-debatt 040121.

småföretagsamheten, praktiserande en 'omsorgsrationalitet, än som nu blott prövar sin retoriska förmåga.

För det femte, även om majoriteten i både forskarkretsar och praktikerläger accepterar att nyföretagande måste präglas av äventyrslusta och passion så domineras båda grupperna av antaganden och rekommendationer att denna ungdomliga glöd och experimentbegär med företagets och företagarens stigande ålder ersätts av genomtänkta, stabila handlingsmönster. Fokus på vinst och attraktion på kapitalmarknaden borde då gälla. Ett särskilt orosmoln för många i båda läger är att familjeföretagens ledare blandar samman familjens känsloliv och politik med verksamhetens ekonomiska realiteter. Denna undersökning visar dock att tillväxtorienterade (familje)företag saknar bekymmer i form av underfinansiering. Här skiljer de sig dessutom inte från flertalet andra småföretag även om det går att finna företagskategorier med finansieringsproblem, t ex unga företag och invandrarföretag.<sup>111</sup> Med förödande tydlighet konstaterar vi i denna undersökning att familjens betydelse består; den leder knappast till att Gasellföretagen förgår.

Myterna kring den tillväxtorienterade (familje)företagsamheten är viktiga att hålla under uppsikt bland annat därför att de styr utformningen av det institutionella ramverket i samhället. Dessutom drar de intresset från andra, viktigare, frågor alternativt skapar snedstyrning när dessa frågor skall besvara. Ett exempel är att debatten kring ägar- och generationsskiften i familjeföretag. Denna har till stor del reducerats till att gälla behovet av en (skatte)lagstiftning som minimerar den finansiella dräneringen när företagets skall föras vidare till nästa generation. Ofta är det samma personer som bekymrar sig över dessa finansiella frågor som oroar sig över familjens dåliga inflytande över företaget. I konsekvensens namn borde de först ställa sig frågan om det alls är önskvärt att överföra

---

<sup>111</sup> Nutek, 2003.

familjeföretaget till nästa generation. Såväl berörda individer som företag och samhälle kan ju med deras egen logik gagnas av ett ägarskifte där banden mellan familj och företag löses upp.

Vår undersökning visar klart att Gasellföretagets tillgång till kunskaps- och förtroendekapital bestämmer i vad mån tillväxtambitioner kan realiseras eller ej. Även om oro för finansiell utarmning i samband med ägar- och ledarskifte i familjeföretag i viss mån är berättigad,<sup>112</sup> finns uppenbarligen viktigare kapitalkällor att vårda. Det är därtill betydligt svårare att överlåta kunskaps- och förtroendekapital än finansiellt kapital. Forskning vid Växjö universitet kring generationsskiftets utmaningar i familjeföretag visar att t ex förtroendekapital alls inte går att passivt överföra - det måste offensivt erövrats av den nya generationen.<sup>113</sup> Företagares viktiga erfarenhetskunskap är också i hög grad en personlig egendom skapad av och odlad i nätverk av likasinnade. I samband med generationsväxling kan dessa kapitalformers välsignelser istället bli förbannelser eftersom förtroende- och kunskapskapitalet är knutet till företagaren, individen, och inte till företaget, organisationen. De insikter som efterträdaren vunnit genom att gå i sin fars eller mors fotspår och ledband räcker då inte till. För att bli framgångsrikt måste generationsskiftet både innefatta en successiv insocialisering av den nya generationen och en lyhörd avveckling av den gamla generationens engagemang i både företag och omvärld. För att hantera detta dilemma måste arvtagaren genom egna initiativ både utveckla en egen (personlig) kompetens och bygga en egen renommé som en företagsam person. Detta kan t ex ske genom att skola sig i ny (informations)teknologi och genom att rekrytera nya kunder/leverantörer och samarbetspartners.

---

<sup>112</sup> Se exempelvis Henrekson 2001.

<sup>113</sup> Tidåsen, 2004.

Kan inte företaget och arvtagaren frigöra sig från ett ensidigt beroende av den föregående generationens kvarlåtenskap är risken stor att skiftet omöjliggörs. Detta leder till två viktiga slutsatser vid hantering av ägar- och generationsskiften i familjeföretag. För det första, även om finansiellt kapital vore både lättillgängligt och obeskattat så ger detta alls inga garantier för att (familje)företags tillväxtpotential kan utnyttjas av den tillträdande generationen. För det andra, generationsskiftet i familjeföretag rymmer framför allt stora utmaningar vad beträffar säkringen av kunskapskapitalet och företroendekapitalet. I dagens samhälle är det mer motiverat att likna företaget vid en cirkulationsplats för kunskapskapital och socialt kapital än vid en container för finansiellt och fysiskt kapital - och anpassa t ex näringspolitiken därefter.

Det offentliga samtalet kring det rätta företagsklimatets närvaro eller frånvaro i Sverige behandlar både medborgarnas grundläggande syn på företagandet som karriäralternativ och den 'behandling' som de etablerade företagen utsätts för av det institutionella ramverket. Trots de lärdomar som vi forskare försöker föra ut kretsar de offentliga diskussionerna mycket kring hur vi skall få fler företag att starta, fler företag att växa och färre företag att gå i kvav, bland annat i samband med generationsskifte. Få tycks reflektera över att en källa till nyföretagande är nedlagda verksamheter - eller uteblivna generationsskiften. Vår undersökning sätter sökarljuset på den paradoxen. Det goda företagsklimatet kan gärna omfatta en positiv syn på att familjeföretag ibland *inte* övergår till den nya generationen. Uteblivet generationsskifte innebär att företagets resurser frigörs och kan omdisponeras i nya konstellationer. Nya ungdomliga (familje) företag kan så uppstå, företag som enligt forskningen ofta är mer tillväxtorienterade än etablerade (familje)företag.<sup>114</sup> Men för att denna omvandlingsprocess inte skall kräva ett alltför stort pris är det viktigt

---

<sup>114</sup> Davidsson m fl 2001 och Nutek 2003.

att varken överlåtaren eller den tilltänkte efterträdaren i berört familjeföretag stigmatiseras.

Den sammanfattande slutsatsen är ändå att familjeföretagandet förblir en stor positiv men ofta underskattad kraft i näringslivet som helhet. Familjeföretag fortsätter att utvecklas under flera generationer, bl a Johannisson ger flera exempel på detta.<sup>115</sup> För företagarnas, för företagens och för sitt eget bästa bör samhällets institutioner mindre beskäftigt förespråka pengar som mål och medel i företagsamhetens utveckling. Om det vore så enkelt att ekonomisk utveckling bara krävde ekonomiskt medvetna företagare och tillgång på finansiellt kapital så skulle den svenska fattigdomen vad gäller nyföretagande och tillväxtföretag snart vara avskaffad. Men sådan är ju nu den svenska klipp- och kasinoekonomin att pengar som kan vinnas över dagen på börserna eller över en natt vid spelbordet, och då blott med slumpen som opålitlig följeslagare, värderas högre än de insikter och de förtroenden som det tar årtionden att vinna i samspel med andra människor. Våra Gasellföretag lär oss att tillvaron är fylld av helt andra utmaningar som familjeföretagen tycks vara särskilt duktiga att hantera.

---

<sup>115</sup> Johannisson, 1992.

## APPENDIX

Frågor och svarsalternativ till grund för tolkning av världsåskådningar

Fråga	Resursmodell	Anpassningsmodell	Dialogmodell
<i>Vad anser du vara främsta anledningen till företaget starka tillväxt?</i>	Vår egen unika förmåga i t ex produktutveckling produktion, marknadsföring (77,3%)	Yttre förhållanden t ex förändring i regelsystem i Sverige och EU (3,5%)	Kunderna har drivit på utvecklingen av produkterna (19,2%)
<i>Hur har ni lyckats skapa denna tillväxt?*</i>	Handfast planering och användning av egna resurser (36,3%)	Successiv anpassning till en föränderlig omvärld (28,1%)	Fortlöpande diskussioner med kunder och leverantörer (35,6%)
<i>Vad är en bra affär för dig?</i>	En affär som företaget självt tjänar bra på (3,4%)	En oväntad affärsmöjlighet som kan utnyttjas med de resurser vi har (3,4%)	En affär som båda parter tjänar på och som kan leda till en långvarig förbindelse (93,1%)
<i>Hur skapar du nya affärsmöjligheter?</i>	Genom kraftfulla egna resursinsatser (14,3%)	Genom att skaffa mycket information t ex via Internet och fackpress (1,6%)	Genom att ha en bra dialog med kunder och leverantörer (84,1%)
<i>Hur ser du på samarbete med andra företag?</i>	Samarbete är ett steg på vägen till en möjlig sammanslagning av företagen (4,9%)	Rådande branschlogik och spelregler avgör om vi samarbetar eller inte (39,1%)	Samarbete med andra företag är naturligt och har fått oss att växa snabbt (55,9%)
<i>Hur ser du på företagets förhållande till myndigheter och samhällsorgan? **</i>	De begränsar vår handlingsfrihet och rör till det för oss (36,8%)	Det bestämmer i praktiken över företagets väl och ve (11,0%)	De är våra partners och en del av affärslivet (52,2%)

<i>Det talas idag mycket om kluster och innovations-system och deras betydelse för företags utveckling. Vad anser du om att nätverka på ett sådant sätt?</i>	Teknologi och resurser avgör i vilken utsträckning det lönar sig att 'nätverka' (30,9%)	Vår medverkan i nätverk avgörs av vilka ekonomiska stöd som finns att hämta (5,8%)	Personkemin med de andra företagsledarna avgör vilka nätverk vi deltar i (63,3%)
<i>Vad leder till att förnyelse sker i ditt företag?</i>	Vårt eget interna utvecklingsarbete (39,1%)	Införande av nya lagar och bestämmelser i samhället (1,8%)	Dialogen med kunder och leverantörer (59,1%)
<i>Hur ser du på personalen och dess betydelse för att skapa tillväxt i ditt företag?</i>	När personalen ges ansvar och befogenheter förstärker man sina resurser för tillväxt (60,8%)	När personalen är väl informerad om omvärlden skapas förutsättningar för utveckling (2,6%)	När alla i företaget engageras i ett nära samarbete med kunder och leverantörer skapas tillväxt (36,6%)
<i>Vad avgör i första hand företagets fortsatta framgång?</i>	Att företaget kan öka sina egna resurser och stärka sin egen kompetens 63,1%)	Att Sveriges och EU:s ekonomi utvecklas på ett positivt sätt (12,4%)	Att vi i företaget har de rätta kontakterna i affärslivet och med myndigheterna (24,6%)

\* Familjeföretagen är mindre inriktade på dialog ( $p \leq 0,10$ ),

\*\* Familjeföretagen väljer oftare anpassningsmodellen ( $p \leq 0,05$ ).



# Kapitel 3

## Lärande som meningsskapande

*Om dikotomier och andra konstruktioner.*

Helena Sterwe

Hur talar vi om lärande? Och varför?

Det är dessa frågeställningar som jag diskuterar genom ett papper om *lärande* (och *avlärande*). Jag tar ett tolkningsavstamp inom konstruktionismen, och vill utifrån detta presentera försök till förståelser för vad olika lärande-vokabulärer kan vara uttryck för.

I avsnittet "*Kontextualisering*" diskuteras olika diskurser, fokus och perspektiv på lärande. Här granskar jag också begreppsparet lärande/avlärande, för att ge en problematiserande bakgrund till kommande begreppsanalys.

I avsnittet "*Begreppsdiskussion*" lyfter jag mot bakgrund av kontextualiseringen fram begreppet "avlärande" i diskussionen. Speciellt intresse är lagt vid dikotomiernas roll inom lärandelitteraturen. Resonemanget utvidgas till att beröra vissa epistemologiska frågor som får sin fördjupning i en metodologisk sekvens i papprets senare del. Avsnittet landar i presentationen av en möjlig bild av lärande – *lärande som meningsskapande*.

Med en "*Metodreflektion*" funderar jag kring metodmässiga ställningstagandens influens över vetenskaplig produktion, samt applicerar

tankegångar från analysessionen på en metodologisk begreppsapparat.

Slutligen stannar jag till vid en reflektion över min egen roll som meningsskapare, och ifrågasätter flyktigt konstruktionismens implikationer för kunskapsanspråk i stort.

### **Kontextualisering**

I en överblick visar litteraturen kring lärande och avlärande tecken på en utbredd syn om lärande som en punkthandling, en process som har en start och början i tiden (inom pedagogiken med motreaktionen ”livslångt” lärande). Lärandet uppfattas som förlagt till speciella miljöer och/eller institutioner alternativt människans utvecklingsår. Olika fokusområden som betonas rör kollektivt respektive individuellt lärande, lärande-avlärande, det förs diskussioner kring lärande på individnivå och organisationsnivå, om inlärande och undervisning, om kunskap i handling, om lärande och intuition, olika nivåer av lärande, om lärande som entreprenörskap och lärande som kunskapande.

Det sätt på vilket författarna uppfattar världen, tycks avgörande för hur de ser på begreppet ”lärande”. Det kan förstås handla om hur begreppet *kontextualiseras*, inom vilken vokabulär eller konceptuella ramverk.

Sellbjer talar om två dominerande perspektiv på lärande inom två respektive paradig; ett traditionsenligt perspektiv inom ett *objektivistiskt paradigm* och ett socialt konstruktivistiskt perspektiv inom ett *tolkande paradigm*.<sup>116</sup> Det objektivistiska paradigmet talar om att den externa världen existerar och är ordnad efter egenskaper i kategorier mellan vilka det råder begreppsliga relationer. Alla människor kan under optimala omständigheter kategorisera den externa världen på

---

<sup>116</sup> Sellbjer, 2002.

samma sätt. Ordens mening i form av begreppsligt innehåll är desamma för alla människor. Språket återspeglar korrekt sakförhållanden i den externa världen och kan användas som ett medium för att överföra mening. Det är möjligt att erhålla sann kunskap, och vetenskapen syftar bl.a till att bygga upp en sann bild av den externa världen.<sup>117</sup> Exempel på litteratur inom det objektivistiska perspektivet kan vara den kring inlärande/undervisning där lärande diskuteras med ett ”inlärnings”-synsätt; en lärare undervisar en elev.<sup>118</sup>

En stor del av den litteratur som berör lärande tycks ha sitt ursprung i Argyris och Schöns vokabulär. Nonaka och Takeuchi påpekar i en kritik till Argyris och Schön att deras teorier om lärande verkar fångade i ett *objektivistiskt* synsätt, och menar även att lärandelitteraturen i stort domineras av ett behaviouristiskt ”stimulus/respons”-tänkande.<sup>119</sup> Henriksson anser också att just detta *mekaniska synsätt* är dominerande inom litteraturen.<sup>120</sup> Argyris och Schön reflekterar själva över ett ökat användande av vad de kallar ”*maskinellt-språk*”.<sup>121</sup>

Det *tolkande paradigm* berättar att uppfattade fenomen benämns konstruerade eftersom medvetandet omstrukturerar sinnesintryck utifrån ett slags filter. Konstruktion av intuitiva teorier om den externa världen sker i interaktion och dialog med andra. Kunskapsprocesser är sociala och bygger på att tolkning och sanning uppstår genom dialog. Språket är ett kreativt verktyg i meningsskapandet, där mening formas utifrån dialogiska språkspel.<sup>122</sup> Cook och Yanows inställning till lärande kan förstås som just tolkande. De menar att organisationellt lärande bygger på en uppfattning om att mänsklig handling innefattar

---

<sup>117</sup> Sellbjer, 2002.

<sup>118</sup> Hill, 1968.

<sup>119</sup> Nonaka och Takeuchi, 1995.

<sup>120</sup> Henriksson, 1999.

<sup>121</sup> Argyris och Schön, 1996.

<sup>122</sup> Sellbjer 2002.

förmågan att agera i grupp. Över tiden och i gemensam handling, skapar en grupp människor en uppsättning intersubjektiva meningar som uttrycks genom artefakter som objekt, språk och handling. Genom sådan ”*artifaktuell interaktion*” upprätthålls eller förändras gemensamma meningar.<sup>123</sup>

Jag ser två huvudsakliga diskurser för begreppet ”lärande”. En diskussion äger rum inom en objektivistisk ram, och en annan drivs inom ett mer tolkande begreppsutrymme.

Jag fastnar även för att författare inom vokabulären lärande tycks ha en förkärlek för *dikotomier*, där dikotomi kan förstås som delningen av en klass i två varandra uteslutande underklasser. Nonaka talar om den ”cartesianska dualismen<sup>124</sup>” (den om uppdelningen subjekt/objekt) som en västerländsk tradition, och menar att denna historiska bakgrund är *viktig* eftersom den har format disciplinerna inom ekonomi, management och organisationsteori, vilket i sin tur påverkat tänkandet om bland annat kunskap. Coulter ser negativt på detta, och talar om den cartesianska subjekt/objekt-dikotomin som något som orsakat konceptuell förstörelse inom det sociologiska och psykologiska tänkandet, och till och med influerat terminologin hos forskare vars ambition kan ha varit att ta sig förbi detta.<sup>125</sup> Bernstein talar om ”det cartesianska arvet” och menar att även om Descartes inte använder uttrycken ”subjekt” och ”objekt” på det sätt som de senare kom att tillämpas av eftercartesianska filosofer, är det ändå hans kunskaps-teoretiska dikotomier som utgör grunden för denna systematiska åtskillnad. Även de eftercartesianska filosofer som ifrågasatt den metafysiska dualismen har vanligen accepterat någon version av

---

<sup>123</sup> Schafritz och Ott, 2001.

<sup>124</sup> ”Cartesian dualism” Namnet kommer ifrån den franske filosofen Descartes, på latin kallad Cartesius.

<sup>125</sup> Coulter, 1979.

dikotomin mellan subjekt och objekt som utgångspunkt för att förstå vår kunskap om världen.<sup>126</sup>

Jag väljer att lyfta fram dikotomiernas roll inom en lärandekontext, eftersom de förekommer frekvent och visar på ett sätt att se världen, som blir av betydelse för vad vi kan (och inte kan) se. Det blir viktigt att tala om dikotomier, eftersom det är *genom språket* som vi förstår begreppen lärande och avlärande. Hur vi talar om begreppen handlar om hur vi förstår dem. Nonaka och Takeuchi talar om att epistemologiska attityder avlöjas i språk, och nämner det japanska språket som exempel. Sättet att se människan och naturen som ett, ger enligt Nonaka ett komplement till den ”cartesianska separation” som västerländska filosofiska traditioner kan förstås vara rotade i.<sup>127</sup> Ett dikotomt tänkande kan förstås ta sig andra uttryck än uppdelningen subjekt/objekt, men denna speciella dikotomi kan i förlängningen ge oss en ökad förståelse om den dominerande åtskillnaden mellan det objektivistiska och det subjektivistiska inom lärandelitteraturen.

Henriksson påpekar att organisationellt lärande ofta konceptualiseras till *två mer eller mindre distinkta typer*.<sup>128</sup> Argyris och Schöns single-loop learning och double-loop learning är ett exempel på en sådan dikotomi.<sup>129</sup> Nonaka och Takeuchi talar om att kunskapande är djupt rotat i processen av att bygga synteser av dikotomier, och arbetar själva med bland annat dikotomierna tacit/explicit och individ/organisation.<sup>130</sup>

*Kommentar: Jag upplever det som att det är vaga gränser mellan koncept och kontext vad det gäller lärandevokabulären. Författarnas konstruktion av begreppet lärande framstår som i stor utsträckning präglad av desammas uppfattning om kunskap och verklighet.*

---

<sup>126</sup> Bernstein, 1991.

<sup>127</sup> Nonaka och Takeuchi, 1995.

<sup>128</sup> Henriksson, 1999.

<sup>129</sup> Argyris och Schön, 1996.

<sup>130</sup> Nonaka och Takeuchi, 1995.

## Begreppsdiskussion – lärande och avlärande

Vad det gäller ”avlärande”, så talar Argyris och Schön om detta som en speciell *sorts* lärande. Avlärande blir införskaffandet av information som leder till subtraktion av något (exempelvis en förlegad strategi) från en organisations nuvarande kunskapsförråd.<sup>131</sup> Prahalad berättar i Henriksson att för att skapa framtiden, måste företag avlära åtminstone en del av sitt förflutna. Nyström och Starbuck talar om avlärande i form av ”management succession”, där avskedandet av anställda ses som ett snabbt och effektivt sätt att sudda ut minnen eller historia som anses hindra framgång.<sup>132</sup> Avlärande har alltså beroende på paradig konstruerats som en motpol till lärande, men också som något nödvändigt för att lärande skall kunna äga rum.

Jag betraktar i detta papper begreppsparat lärande/avlärande som dikotomt.

*Kommentar: På tal om konstruktion av dikotomier!*

*Henrikssons uttalande om ”mer eller mindre distinka typer” för tanken till Berger och Luckmanns typifieringar. Vardagsverkligheten innehåller typifierande schema vad det gäller det sätt på vilket vi uppfattar och ”hanterar” andra i direkta möten.<sup>133</sup> Är dikotomin en typifikation? De återfinns i majoriteten av den litteratur som kommer till tals i detta papper. Varför talar vi i dikotomier? Kanske kan det ha att göra med att vi genom att kontextualisera begreppet med dess motsats, tror oss kunna se ett förtydligande. Ett paradox-tänk. Johannisson talar om entreprenörskap som paradoxal logik.<sup>134</sup> En tanke om entreprenören som meningsskapare! Och kanske*

---

<sup>131</sup> Argyris och Schön, 1996.

<sup>132</sup> Henriksson, 1999.

<sup>133</sup> Berger och Luckmann 1966.

<sup>134</sup> Johannisson, 1995b.

*konstruerar vi dikotomier för att sedan kunna lösa upp dem, allt i en strävan efter meningsfullhet?*

*Nonaka och Takeuchi benämner begreppsparet tacit/explicit knowledge för dikotomi. De ser två sorters kunskap; explicit knowledge och tacit knowledge, där explicit knowledge kan uttryckas i ord och överföras mellan individer. Tacit knowledge å sin sida, är personlig och svår att formalisera, vilket gör att den blir svår att kommunicera och dela med sig av till andra.<sup>135</sup> Nonaka m fl diskuterar fyra olika typer av kunskapsöverföring, där internalisering och externalisering hanterar överföringen explicit kunskap till implicit och vice versa.<sup>136</sup> Här kan vi dra paralleller till Berger och Luckmanns resonemang kring just internalisering och externalisering<sup>137</sup>.*

Det går att förstå *intuitionen* som en syntes av det förnuftiga och det emotionella, vilka aktiveras såväl vid internaliserings- och externaliseringsprocesser som vid meningsskapande. Johannisson talar om den intuitiva kompetensen som något som väver samman emotion och kognition, känsla och vetande.<sup>138</sup> Normanns teorier kring rekonfiguration (omtolkning) följer också detta synsätt.<sup>139</sup> Det intuitiva behöver inte vara omedvetet, utan kan kanske snarare beskrivas som medvetet. Louis menar att det finns ett otal akademiska konstruktioner som talar för att den medvetna tanken inte utgör en stor del av människans vardag. Louis lyfter också fram ”övertäckning” som ett möjligt sätt att provocera medvetet tänkande; individens medvetna reaktion när hon överraskas av något ”ovanligt”. Tolkning, eller mening, attribueras till överraskningsmomentet.<sup>140</sup> Denna nya tolkning, eller omtolkning, kan förstås vara ett uttryck för meningsskapande. Weick talar om just

---

<sup>135</sup> Nonaka och Takeuchi, 1996.

<sup>136</sup> Nonaka, Konno och Toyama.

<sup>137</sup> Berger och Luckmann, se bla diskussion sid 78f

<sup>138</sup> Johannisson, 2003.

<sup>139</sup> Normann, 2001.

<sup>140</sup> Schafritz och Ott, 2001.

”chocker” som provokationer till meningsskapande.<sup>141</sup> Bredmar lägger till att meningsskapandet är en process, en aktivitet, där betoningen ligger just på själva aktiviteten.<sup>142</sup>

*Kommentar: En ny förståelse - Lärande som meningsskapande!*

När vi lär oss om organisationer skapar vi alltså mening. Tendensen till att tillskriva organisationer mänskliga karaktäristika kan förstås inom ramen för detta synsätt. En inte oansenlig del av lärandelitteraturen betraktar organisationer som individer, talar om lärande organisationer etc. Att betrakta lärande som meningsskapande, skulle via Weick kunna skapa en förståelse om detta. Weick presenterar en idé om meningsskapande som självrefererande och antyder att jaget, snarare än miljön, kan vara den text som behöver tolkas.<sup>143</sup> Kan benägenheten att tillskriva organisationer individers egenskaper vara ett uttryck för detta?

Att se lärande (och kunskapsutveckling) som meningsskapande, gör att vi kan få en förståelse av varför författare, oavsett paradigm-tillhörighet, tenderar att vilja ha en utgångspunkt i den etablerade förståelsen, den ”legitima” objektivismen. Detta (positivistiska) paradigm kan ses som dominerande inom forskarvärlden, och gör att just *legitimitet* skapas, när forskaren/författaren visar på en förståelse för det objektivistiska. Detta resonemang utvecklas i det metodologiska avsnittet.

Det går också att förstå lärande som ”intuitivt meningsskapande”, där intuitionen blir den syntes som förenar (löser upp) en mängd olika dikotomier såsom den om lärande/avlärande men också - på epistemologisk nivå - den om positivism och hermeneutik.

---

<sup>141</sup> Weick, 1995.

<sup>142</sup> Bredmar, 2002.

<sup>143</sup> Weick, 1995.



Det går också se syntesen av dikotomier som en sorts *konceptuell avbuntning*. Normann talar, i en kontext av organisationer och verksamhet, om ”avbuntning” - att splittra aktiviteter som brukar vara nära förbundna och om ”ombuntning”- att förena aktiviteter som förut varit omöjliga att sammanföra.<sup>144</sup> Detta tänkande kan, applicerat på lärandevokabulären, leda till *begreppsliga* avbuntningar och ombuntningar, och lyfta fram intressanta aspekter kring såväl dikotomier som kring lärande och meningsskapande.

## Metodreflektion

Inom de vokabulärer jag rört mig i vid framställandet av detta papper, tycker jag mig ha kunnat se *metodologiska dikotomier*, och försök till upplösande av dessa.

Kallifatides resonerar kring *överskridandet* av dikotomin subjektivism och objektivism.<sup>145</sup> Berger och Luckmann *upplöser* dikotomin subjekt och objekt och låter dem samexistera. Sellbjer talar i en tolkning av postmodernismen om att densamma *löser upp* dikotomin mellan objektiv värld och subjektiva bilder. Sellbjer introducerar även ett ”*försök till syntes*” av de två perspektiven på lärande som anses dominerande genom ett ”realt konstruktivistiskt” perspektiv, ett begrepp som jag återkommer till i det självkritiska avsnittet.

Dikotomier tycks konstrueras som reciproka provokationer, där de provocerar till meningsskapande genom att skapa sprickor i den institutionella ordningen. Sprickor som kan fyllas med ny mening, exempelvis genom en syntes.

Att kritisera verkligheten (och skapa sprickor i ordningen), tycks handla om att först skaffa tillräckligt mycket information om vad som

---

<sup>144</sup> Normann, 2001.

<sup>145</sup> Kallifatides, 2002.

är etablerat, att skapa sig en god bild av verkligheten så som den definieras, för att på så sätt finna legitimitet nog att våga ifrågasätta den. Berger och Luckmann talar om detta som ”den intellektuelles” uppgift, en typifiering för en roll som ställer sig utanför en etablerad verklighet och därmed befinner sig i ett ”institutionellt vakuum”.<sup>146</sup>

Vem den intellektuelle är, hur en sådan typifiering kan se ut, kan avgöras av det konceptuella maskineri som dominerar ”den intellektuelles” kontext. Ett exempel på detta kan vi låta Foucaults alternativa typifiering av vad den intellektuelles typ (och roll) kan vara. Istället för att tala om en ”universell intellektuell” talar Foucault om en ”specifik intellektuell” som (precis som alla andra) har kompetens nog att tala endast om vad hon vet och upplever. En intellektuell vars uppgift inte är att upplysa, utan att arbeta med den speciella regim av sanning inom vilken hon arbetar.<sup>147</sup> Kanske kan en mer tilltalande förståelse ligga i att fokusera på den intellektuelles typifiering, snarare än på ett institutionellt vakuum.

Det går också att ställa sig frågande inför hur ett sådant ”vakuum” skulle kunna se ut. Ett alternativ till förståelse är att som Nils Brunsson se beslutet i sig själv som institution.

Nils Brunsson talar om ”...*beslut som ett uttryck för en institution, dvs. ett vanligt och standardiserat handlingsmönster, som vi i många fall tar för givet*”.<sup>148</sup> Det skulle alltså gå att argumentera att ”den intellektuelle” befinner sig inom institutionen av *det intellektuella valet*, och inte alls i något vakuum.

Det går även att hävda att det kan vara en *illusion* att se intellektuella som hemmahörande i ett institutionellt vakuum. Men det går också bra

---

<sup>146</sup> Berger och Luckmann, 1966.

<sup>147</sup> Sheridan, 1980.

<sup>148</sup> Czarniawska, 1998.

att betrakta det mesta som illusioner. Kan det inte vara så att det egentligen *endast* är illusioner som vi kan se? Skenbilder iscensatta i dialog. Särskilt om vi förstår illusionen som en slags fantasi, en fantasi om något som blir ”verkligt” genom att vi talar om det.

Jag har i detta papper använt mig av en indelning av två diskurser inom lärandelitteraturen, en kategorisering som delvis återfinns även i Sellbjers avhandling ”Real konstruktivism” som jag vid ett flertal tillfällen hänvisat till. Dock har vi inte sett mycket av just den reala konstruktivismen i texten. Kan det finnas en tanke bakom detta? Kan det kanske till och med vara så att jag vill rikta en diskret kritik till detta begrepp? Låt oss ta ett steg tillbaka och fundera över vad en ”real” konstruktivism kan syfta på.

Om den reala aspekten i Sellbjers konstruktionism bör förstås som grundad i den ”grundläggande realism” som innebär en tro på att världen existerar oberoende av människan, blir detta motsägelsefullt i relation till ett konstruktionistiskt synsätt.<sup>149</sup> Här kan vi dock lyfta fram språkets betydelse. Vad är *världen*? Det går att förstå ”världen” som ett system av mening som människan konstruerat genom intersubjektiva samspel. Om poängen ligger i att ”världen” i betydelsen ”något” existerar oberoende av människan, kan detta vara förenligt med konstruktionism. ”Någonting” existerar oberoende av människan, sida vid sida med ”ingenting”. Men vart tar oss detta resonemang?

”Real konstruktivism” kan som jag ser det bli *meningsfullt* endast om det förstås på ett sätt då begreppet blir *motsägelsefullt*. När ”real konstruktivism” förstås som en syntes, tycks det tappa något av sin poäng.

---

<sup>149</sup> Sellbjer, 2002.

## (Själv)kritisk reflektion

Czarniawska påpekar klokt nog att varje begreppslig ram hjälper oss att avslöja och fokusera vissa fenomen genom att negligera eller dölja andra.<sup>150</sup> Det är alltså av betydelse att förstå att det sätt på vilket vi närmar oss ”verkligheten” kan vara avgörande för den verklighet vi kommer att se. Jag har en förförståelse!

Det konstruktionistiska tänkandet torde själv också vara ett uttryck för konstruktion, och därmed enligt Berger och Luckmanns resonemang socialt konstruerat. En huvudföreställning inom konstruktionismen handlar om varför människan konstruerar en verklighet på ett sådant sätt att hon själv inte kan (eller vill?) förstå att den är konstruerad. Härvid kan det vara idé att ha i betänkande att ett konstruktionistiskt perspektiv på intet sätt behöver föra oss närmare en ”sann” bild än andra perspektiv. Dels kan det inom en konstruktionistisk tradition inte sägas finnas någon ”sanning”, dels för att den konstruktionistiska läran inte utger sig för att vara förmer än andra, utan hellre är konstruerad till att ge utrymme för att det kan finnas något som gör att vi ser *mer* än vad vi gör genom ett konstruktionistiskt perspektiv.

Varför då alls tala om sanning i en kontext där sanning inte ”finns”? Kan det vara relevant? Jag ser sanning som något trots allt ”viktigt”, även i sammanhang där den inte kan sägas ”finnas”. Konstruktionismen blir mycket användbar med det att den kan fungera som ett tilltalande angreppssätt för den akademiska världen att på ett legitimt vis ifrågasätta tidigare forskning. Forskare tar kanske därför gärna avstamp inom det legitima, för att på så vis skapa utrymme för nytt meningsskapande.

Jag vill också rikta en mer direkt kritik till mitt eget resonemang i detta papper. Hur kommer det sig att jag, om jag anser det förkastligt

---

<sup>150</sup> Czarniawska, 1993.

att (oreflekterat!) applicera individuella karakteristika på organisationer kan förstås göra detsamma i diskussionen kring dikotomier som begreppsliga typifieringar? Handlar det inte här om att överföra individers ”egenskaper” på begrepp?

Det går också att ställa sig frågande inför huruvida avlärande/lärande verkligen bör förstås som en dikotomi. Har jag kanske konstruerat det som detta för att själv kunna göra en syntes?

Vad det gäller de (cartesianska) dikotomiernas utrymme i detta papper, och därmed Descartes, kan de kanske ses som väl omfattande (särskilt som jag inte själv känner någon större sympati för densamme). Jag hade med ett enkelt handgrepp via Rorty<sup>151</sup> kunnat ifrågasätta relevansen att tala om cartesianska dikotomier, då dessa kan uppfattas skilja sig avsevärt från dikotomier av den typ som förekommer i nutida diskussioner. Jag har dock valt att inte göra detta, dels eftersom jag inte håller med honom, och dels eftersom jag ser en uttalad poäng med att diskutera ett dikotomt språkbruk och dess implikationer för vad vi kan se inom lärandeliteraturen (såväl teoretiskt som metodologiskt).

Min problematisering av hur lärande/avlärande förstås har lett mig till en bild om att det avgörs av kontexten. Det är kontexten som ger mening till hur ett koncept uppfattas, snarare än att konceptet har en ”egen” mening. Härvid kan det kanske finnas en poäng i att förstå detta papper som *kontextuellt* snarare än *konceptuellt*.

---

<sup>151</sup> Rorty 1980, se diskussionen sid 61ff



# Kapitel 4

## Rummet som organiserande kraft

Karin Nordgren

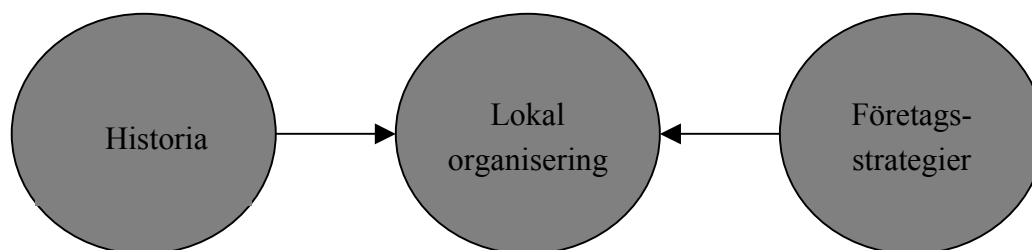
### Inledning och disposition

Under vårterminen 2003 har jag läst en magisterkurs i avancerad affärsutveckling, vilken har gått ut på att studenter ska öppna sitt sinne för nya vägar att utveckla affärer. De frågor vi behandlat är följande; Hur kan man gå tillväga för att visuellt designa en affärsidé? Vilka möjligheter finns det att skapa en upplevelse för en målmarknad, då varor och service inte är tillräckligt längre? Hur kan man låta kartan förändra affärslandskapet? Slutligen behandlade vi begreppet Territoriell Dynamik, vilket väckte ett speciellt intresse hos mig. Då mina förkunskaper inom området var begränsade till Bengt Åke Gustavssons bok "Kreativa miljöer - Silicon Valley", valde jag att fördjupa mina kunskaper ytterligare. Mitt syfte är att övergripande se till regioners utveckling ur ett historiskt perspektiv för att sedan koppla samman detta med begreppet lokal organisering. Därefter är min ambition att utveckla en modell som går att tillämpa inom området regional utveckling, det ämne jag har valt att behandla. Mitt mål med denna studie är således att, genom litteraturstudier av olika slag, få en djupare inblick och förståelse för området regional utveckling.

## Relevansdiskussion

För att sätta regional utveckling i ett sammanhang och då begreppet regional dynamik har blivit allt mer omtalat i dagens samhälle, har jag valt att undersöka hur en region skapas som arena för företagsamhet.

Att se till området både ur ett historiskt- och ur ett företagsperspektiv, för att sedan koppla samman dessa två delar med begreppet lokal organisering, hade varit ett intressant fält att utforska. Men då jag anser att kopplingen mellan historia och lokal organisering är av störst intresse för denna rapport, kommer jag att begränsa mig till detta. Bilden nedan visar dessa olika kopplingar;



Inom den nya ekonomin upplöses det som tidigare var buntar av aktiviteter sammansatta inom samma juridiska struktur och geografiska plats. Varje enskild del inom verksamheten fördelas över den globala marknaden till den aktör, den plats samt den tidpunkt som anses vara bäst lämpad.<sup>152</sup> Den globala konkurrensen skapar osäkerhet, vilket driver på behovet av att skapa samspel mellan aktörer. Långsiktiga och nära relationer ger trygghet till de involverande parterna.<sup>153</sup> Enligt Richard Normann fyller naturen alla tomrum d v s de möjligheter som uppstår på marknaden kommer alltid att utnyttjas. Frågan är bara vem som kommer att göra det, det vill säga vem som kommer att omstrukturera värdeskapandet.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Normann, 2001:42.

<sup>153</sup> Gummesson, 1998: 291.

<sup>154</sup> Normann, 2001:64.



Regionaliseringen i Europa har under de senaste åren hamnat i fokus för forskning från olika ämnesområden. Forskningen har visat att regioner i hög grad intresserat sig i gränsöverskridande samarbeten och de har kommit att bli en symbol för framtiden. Den framtid som beskrivs är ofta framväxten av en ny politisk regim där staterna så småningom försvinner och regionerna får en allt viktigare ekonomisk roll.<sup>155</sup>

Frågan om hur ett lokalsamhälle eller en region uppkommer, d v s vad som lägger grunden till det, har börjat studeras inom i dagens samhällsforskning.<sup>156</sup> Då det idag talas om ett lokalt företagsklimat menas det interaktionen mellan företag och lokalsamhälle.<sup>157</sup> Tidigare har det ansetts att händelser på lokal nivå måste klargöras, förstås eller förklaras genom att refereras till förlopp och beslut på ett högre plan.<sup>158</sup> Regionen har alltså underordnats nationen. Enligt Peter Aronssons och Bengt Johannissons forskning är det alltså viktigt att ta ett steg tillbaka och se till det lokala, istället för att se till ett bredare perspektiv. Detta då våra nationsgränser alltmer har börjat suddas ut. Då entreprenören är en person som trivs i kaotiska miljöer, har entreprenörskap som ämne fått genomslag i samhället idag. De vänder nämligen ofta ett problem till en möjlighet då det råder tvivel inom något område.<sup>159</sup> I entreprenörens vardag uppkommer det allt som ofta tillfällen då man kan omvandla ett problem av något slag till en möjlighet.<sup>160</sup>

Historia finns i bakgrunden till det som händer och det är därför viktigt att koppla samman olika kunskapsområden d v s historia (förfluten tid) och entreprenörskap (framtid). Detta då både

---

<sup>155</sup> Erlingsson, 1999:7.

<sup>156</sup> Aronsson, 1995:202f.

<sup>157</sup> Nutek, 1993:14.

<sup>158</sup> Aronsson, 1995:202f.

<sup>159</sup> Aronsson och Johannisson, 2002:11f.

<sup>160</sup> Johannisson, 2003:6.

akademikern och praktikern ser betydelsen för platsen som enhet. Det lokala och regionala rummet är en bra mötesplats för dessa två ämnen och kan bidra till att det skapas nya perspektiv i framtiden, inom forskningen.<sup>161</sup> ”Fenomen såsom skapande, brukande och bevarande av lokal/regional identitet är viktiga både inom både historieämnet och entreprenörskapsforskning”.<sup>162</sup>

Vid affärsskapande är kunskaper om platsen i fokus, samtidigt som klusterbildningar också är ett centralt ämne att utforska i framtiden.<sup>163</sup> Ett kluster är så att säga grupperingar av företag som oftast är sammankopplade till en stad eller region och kan vara en grupp företag från olika branscher, där aktörerna är beroende av varandra.<sup>164</sup>

Enligt Peter Aronsson ska vi inte förutsätta att förändringar sker i forskarens närvaro. Det finns således en fara med att se utvecklingen i ett snävt perspektiv. Vi ska hellre se till att regionerna har spelat en växlande roll över tid och även kommer att fortsätta göra det i framtiden.<sup>165</sup>

Att regionerna idag inte definieras genom sin nationella placering betyder alltså inte att detta är en unik historisk företeelse eller att det kommer att förbli så. Det betyder däremot att regioner måste definieras antingen utifrån sig själva eller utifrån ett större system och deras roll i detta system. Den globala marknaden är ett sådant möjligt system, ett som tar fasta på företagande och näringsverksamhet.

---

<sup>161</sup> Aronsson och Johannisson, 2002:12f.

<sup>162</sup> Johannisson och Nilsson, 1989 samt även Aronsson och Johannisson, 2002:13.

<sup>163</sup> Aronsson och Johannisson, 2002:13.

<sup>164</sup> Berglund och Holmberg, 2000:36.

<sup>165</sup> Aronsson, 1995:203f.

## Begreppsanalys

I det tredje avsnittet kommer jag inledningsvis att definiera begreppet region, för att vidare se till regioners utveckling ur ett historiskt perspektiv. Därefter ger jag ett exempel på hur ett konkret byggnadsprojekt blir en del i byggandet av en region. Slutligen behandlar jag begreppet lokal organisering, för att sedan delge mina slutsatser i en sammanfattande modell, som ett förslag till modellanspråk, vilket knyter samman de delar jag valt att behandla.

### *Definition av regionbegreppet*

Regionuttrycket kommer från latinets *regio*, vilket betyder väderstreck. Detta uttryck har därefter utvecklats i samband med ordet *regeré*. Man kan således säga att territorium och makt har knutits samman i ett och samma begrepp. I Västeuropa utvecklades regionbegreppet först under nationalstaternas framåtskridande, omkring 1500-talet.<sup>166</sup>

Det existerar inget enhetligt begrepp för att definiera en region.<sup>167</sup> Peter Aronsson anser dock att en region framför allt avser; ”*områden med sammanhållande likheter eller interaktiva fält av viss intensitet i kulturella, ekonomiska, sociala eller politiska dimensioner*”.<sup>168</sup> Regioner kan alltså enligt honom existera på alla territoriella nivåer. Tyngdpunkten ligger dock på nivåerna; lokalsamhälle, region och nation.

Regionalitet kan således historiskt sett framställas på flera olika nivåer, där regionen t ex är ett *lokalsamhälle*, d v s en kommun, socken eller en bygd. Här avser Peter Aronsson att relationer har med arbete, grannskapsrelationer, och lokalt självstyre att göra. Regionalitet

---

<sup>166</sup> Tägil, 1994:7 och Aronsson, 1995:191.

<sup>167</sup> Törnqvist, 1996: 17.

<sup>168</sup> Aronsson, 1995:16.

kan även utvecklas som *län och landskap*, där landskapet kan ses som mest intresseväckande då man talar om regional identitet. En *nation* är ytterligare ett exempel på hur regionalitet kan utvecklas.<sup>169</sup> Nation används ofta som ett synonymt begrepp till territorialstat och nationalstat.<sup>170</sup>

## **Regioners utveckling ur ett historiskt perspektiv**

### *Utvecklingen av begreppet från 1800 till 1900 talet:*

Redan under 1800 talet blev regionbegreppet ett använt begrepp i svenskan. Men det är inte bara skolans undervisning i geografi och beskrivningen av historia, som under 1800-talet medverkar till bildandet av regioner. Peter Aronsson menar även att regionalpolitikens framväxt under efterkrigstiden är en bidragande faktor till utvecklingen av regionalitet, även om den inte slår igenom riktigt förrän 1970.<sup>171</sup>

### *Förskjutning i synsätt*

Under 1990 talet skedde en övergång ifrån homogena till funktionella och konstruktivistiska synsätt. Enligt Peter Aronsson kan de flesta exemplen på funktionella regioner från modern tid associeras till moderniseringsprocessen, till exempel urbanisering och arbetsdelning.<sup>172</sup> Den funktionella regionen avgränsas i förhållande till omgivningen via exempelvis resor, kontakter och transporter som funktionellt sammanbinder människor.<sup>173</sup> Det nya synsättet betonar däremot social interaktion, samtidigt som man ser en oklar rumslig gränsdragning. Detta synsätt kan ses som en motsats till det tidigare homogena synsättet. Historievetenskapen fick således konkurrens av ett nytt tankesätt för hur nationer bildats.<sup>174</sup>

---

<sup>169</sup> Aronsson, 1995:224ff.

<sup>170</sup> Törnqvist, 1996:17.

<sup>171</sup> Aronsson, 1995:207.

<sup>172</sup> Ibid, s197.

<sup>173</sup> Törnqvist, 1996:18.

<sup>174</sup> Aronsson, 1995:204f.

### *Olika vägar för avgränsning*

Enligt Peter Aronsson byggde de tidigare regionteorierna på tankarna om att regionen existerar i verkligheten. Erfarenheten visade på samma gång att den regionala indelningen likväl skulle kunna ha skapats av vetenskaparen istället för av verkligheten.<sup>175</sup> Peter Aronsson har beskrivit ett par skilda vägar för utveckling av regionbegreppet, där en av vägarna mer eller mindre har gett upp letandet efter rumslig avgränsning och man resonerar då istället kring nätverk. Dessa nätverk har olika former av noder, vilka sammanhålls av funktionella band.<sup>176</sup> *”Ett nätverk kan naturligtvis vara omgärdat av gränser. Men begreppet används huvudsakligen för att framhäva företeelser som är gränsöverskridande och som inte låter sig fångas inom regioner utan betydande generaliseringar. Nätverk kan vara ett sätt att bilda region och regionalitet kan vara ett uttryck för institutionaliserade nätverk”*.<sup>177</sup>

En annan väg är inom geografin där en förnyelse av begreppet i viss mån liknar historievetenskapen d v s man intresserar sig för rummet vilket ses som skapat ur vardagen. Vi kan alltså uppmärksamma en förändring från det materiella till att man genom erfarenheten konstruerar rummet, genom en erfarenhet som formas inte minst av kulturella och historiska perspektiv.<sup>178</sup> Peter Aronsson beskriver fyra moment som ingår i bildandet av regioner, vid övergången från sociala rum till verkliga regioner. Dessa är; *”Föreställning om existensen av ett territoriellt urskiljbart rum; Territoriet får medveten begreppslig form, symboler knyts till rummet; Institutioner utbildas: lagar, organisationer samt språkssystem och till sist intas en plats i ett system av regioner, externt erkänd och legitimt uppfattad”*.<sup>179</sup>

---

<sup>175</sup> Aronsson, 1995:200.

<sup>176</sup> Ibid, s207f.

<sup>177</sup> Törnqvist, 1993:13.

<sup>178</sup> Aronsson, 1995:208.

<sup>179</sup> Ibid, s209.

Sammanfattningsvis kan jag säga att då man tidigare definierade regionbegreppet utgick forskare ifrån att regionalitet historiskt sett kan utvecklas på flera olika nivåer, där regionen till exempel är som ett lokalsamhälle, län, landskap eller en nation. Det var alltså möjligt att göra den rumsliga avgränsningen på olika nivåer, där regioner kunde urskiljas, beroende på vad de har gemensamt. Under 1990-talet skedde dock en förskjutning i synsätt från homogent till funktionellt och det nya synsättet betonar social interaktion och en oklar rumslig gränsdragning, vilket kan ses som en motsats till det tidigare synsättet. Historievetenskapen fick således konkurrens av ett nytt tankesätt för hur nationer skapats, det vill säga det konstruktivistiska tankesättet.

*Exempel på hur ett konkret byggnadsprojekt blir en del i byggandet av en region*

Redan 1960 startade debatterna kring Öresundsbron, och således även kring en Öresundsregion, men dessa tankar lades ner och återupplivades först vid mitten av 1980-talet. I Öresundsområdet hade planerna på en Öresundsregion gjort att människor samlats från exempelvis kultur, akademi, teknologi och näringslivssektorerna. Deltagarna från dessa områden föreställde sig att de skulle kunna skapa kopplingar mellan kulturinstitutioner, företag, universitet och arbetsmarknad.<sup>180</sup>

Syftet med invigningen av Öresundsbron var att på ett så effektivt sätt som möjligt sälja Öresundsbron som transportlänk, men även att skapa någon form av pålitlighet. Detta för att drömmen om Öresundsregionen, med alla dess möjligheter, skulle bli till verklighet. I själva verket ville man att bron skulle ”fungera som katalysator för allt som skulle komma att ske i regionen”. Bron sågs således som ett sätt att bygga den kommande regionens identitet.<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> Berg, Linde-Laursen och Löfgren, 2002:72ff.

<sup>181</sup> Ibid, s40ff.

Att skapa förtroende för en dröm om en region, som ännu inte var verklig var ett problem som sammanslutningen hade. De ville ge ett positivt intryck av bron, regionen och invigningen, för att allmänheten skulle få upp ögonen för projektet. Evenemanget var således ett verktyg för att skapa starka och positiva upplevelser, vilka var avsedda att ingå i en historia som deltagarna skulle ta till sig.<sup>182</sup> Evenemangets svårighet var att bryta mot den vanliga ordningen och på samma gång ta hänsyn till traditioner. Öresundsregionen skulle ses som ett nytt centrum med en bro att transportera saker på d v s den skulle ses som ett medel. Öresundsbron och regionen blev således nära sammankopplade.<sup>183</sup>

Historiskt sett kan broöppnandets framtidstro väcka associationer till 60-talets tankar om och planering av Örestad, där tanken var att utveckla ett stadslandskap med en bro mellan Malmö och Köpenhamn samt en flygplats på Saltholmen. Om vi ser till dessa associationer kan vi se tydliga paralleller mellan Öresundsbron och Örestad.<sup>184</sup> Öresundsbron sågs i vissa fall som en förening av Skåne och Köpenhamnsområdet d v s som en uppgörelse av en historisk tvist som man inte kunnat glömma.<sup>185</sup>

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att bron skulle fungera som katalysator för allt det som skulle ske i regionen. Denna sågs alltså som en del i skapandet av Öresundsregionen och som ett redskap att bygga regionens identitet. Jag anser dock inte att en region kan låta sig byggas, helt och hållet, med hjälp av en broöppning. Det jag menar är att en plats kan vara geografiskt gynnad för företagsamhet, där en vision om att utveckla en region lättare kan framkallas än på andra platser. Faktorer såsom en regions historia, demografiska förutsättningar och enskilda individers framåtanda och företagsamhet spelar stor roll för utvecklingen.

---

<sup>182</sup> Berg, Linde-Laursen och Löfgren, 2002:43ff.

<sup>183</sup> Ibid, s73ff.

<sup>184</sup> Ibid, s115.

<sup>185</sup> Ibid, s213f.

## Lokal organisering

Som jag beskrev tidigare har Peter Aronssons och Bengt Johannissons forskning visat att det är allt viktigare i dagens samhälle att ta ett steg tillbaka, och se till det lokala. Då historia finns i bakgrunden till det som händer är det viktigt att koppla samman olika kunskapsområden. I detta fall handlar det om att knyta ihop förfluten tid med framtiden, d v s historieforskning och entreprenörskap. Det lokala och regionala rummet anses vara en bra plats för dessa två ämnen att mötas på och kan förmodligen bidra till att det inom forskningen skapas nya perspektiv i framtiden.<sup>186</sup>

### *Entreprenören*

Entreprenören beskrivs som en person som trivs i kaotiska miljöer, vilket har gjort att entreprenörskap som ämne fått ett genombrott i dagens samhälle. Entreprenören vänder nämligen ofta ett problem till en möjlighet då det råder oklarhet inom något område i samhället.<sup>187</sup> I entreprenörens vardag uppkommer det allt som ofta tillfällen då man kan omvandla problem, av olika slag, till möjligheter. Enligt Bengt Johannisson handlar entreprenörskap om att "*bejaka barnet och lekfullheten inom sig*" d v s genom att experimentera kan man finna nya möjligheter.<sup>188</sup>

Inom den nationalekonomiska forskningen existerar två dominerande synsätt på entreprenören. Ett av synsätten är; "en individ som skapar en ny organisation oavsett om det förekommer ett innovativt inslag eller ej". Ett annat synsätt betonar innovationer och är inspirerat av Schumpeter. Han menar att en entreprenörs innovativa beteende alltid

---

<sup>186</sup> Aronsson och Johannisson, 2002:11 ff.

<sup>187</sup> Ibid, s12.

<sup>188</sup> Johannisson, 2003:6f.



är i centrum oberoende av om detta resulterar i bildandet av en ny organisation.<sup>189</sup>

Enligt Jan Evert Nilsson har entreprenörskapets förbindelse till innovationer riktat intresset mot två områden; dels mot etablering av företag vilket uppfattas som tecken på organisering av människor och resurser då entreprenörer ägnar stort intresse åt regioner med omfattande nyföretagande, och dels mot uppfinningar i redan etablerade företag.<sup>190</sup>

### *Vilka faktorer påverkar entreprenörskap?*

Allt mer uppmärksamhet läggs på faktorer som påverkar entreprenörskap, eftersom en persons bakgrund påverkar dess aktiviteter i livet. *Geografiska* faktorer såsom topografi och infrastruktur är av vikt i startandet av ett företag och *sociala* faktorer är något som länkas samman med den kulturella bakgrunden i ett samhälle. Även *ekonomiska* faktorer är viktiga för ett samhälles utveckling.<sup>191</sup> Uttryck som *entreprenörsanda* och *företagarklimat* är väl använda vid diskussioner kring regioners förmåga till ekonomisk utveckling.<sup>192</sup> En *entreprenörs* beslut påverkas även av dess *kulturella* bakgrund.<sup>193</sup> Vi kan se till Gnosjö som ett bra exempel på en *entreprenöriell* kultur.<sup>194</sup>

För att ta reda på vilken typ av studie som är betydelsefull för en region bör man, enligt Jan Evert Nilsson, se till vilka förhållanden som inverkar på existensen av *entreprenörskap*, i just denna region. Det vill säga om det exempelvis är historia eller den lokala kulturen i regionen som spelar en väsentlig roll.<sup>195</sup> Då han till *entreprenörskapets*

---

<sup>189</sup> Andersson, 2001:43.

<sup>190</sup> Nilsson, 2002:201.

<sup>191</sup> Lundström och Stevenson, 2001:109ff.

<sup>192</sup> Nutek, 1993:8.

<sup>193</sup> Lundström och Stevenson, 2001:109ff.

<sup>194</sup> Nutek, 1993:8.

<sup>195</sup> Nilsson, 2002:202.

lokala förutsättningar nämner Jan Evert Nilsson Mora och Gnosjö som två exempel på regioner som under 1800 talet hade svårt att försörja sig. Dessa två regioners historiska förlopp beskrivs bland annat med dåligt jordbruk och fiske, vilket tvingade invånarna att söka alternativa försörjningar i form av hantverksproduktion som växte fram. Nu ser man inte längre magra jordar som ett hot, utan resonerar stället kring tankarna om att entreprenörskap stimuleras av svåra situationer, där det krävs innovativt tänkande.<sup>196</sup>

Kompetens till regioner kan komma in via inflyttning av personer från andra regioner, vilka tar med sig sitt kunnande, men även genom att en person som varit utanför regionen, under en period, kommer tillbaka. Enligt Jan-Evert Nilsson har det under en lång tid riktats ett stort intresse mot den sociala strukturens inflytande.<sup>197</sup> Människor inom regionerna bygger upp ett ömsesidigt förtroende för varandra via nätverk.<sup>198</sup> Men värderingar och uppfattningar inom dessa nätverk kan variera olika regioner emellan. Gnosjö är ett exempel på en region som är omtalad som entreprenörandans Mecka.<sup>199</sup>

### *Företagsamhet*

Enligt Bengt Johannisson är företagsamhet entreprenörskapets moder.<sup>200</sup> Företagsamhet handlar ej endast om skapande och utvecklande av företag utan även att man med hjälp av initiativ och ansvarstagande, gemensamt skapar något. Det handlar även om att ordna verksamheter som väger ekonomiska ambitioner mot sociala. *”Entreprenörskap finner vi alltså inte bara i enstaka företag utan även i andra verksamheter eller rentav i samhället”*.<sup>201</sup> Vid affärsutveckling samspelar sociala och ekonomiska faktorer till exempel genom att många affärskontakter

---

<sup>196</sup> Nilsson, 2002:202f.

<sup>197</sup> Ibid, s203f.

<sup>198</sup> Johannisson, Ramirez och Karlsson, 2002a.

<sup>199</sup> Nutek, 1993:24.

<sup>200</sup> Johannisson, 2003:3.

<sup>201</sup> Johannisson, 2002:134f.

ses som långvariga. Om man ser till lokalt företagande är förbindelserna mellan sociala och ekonomiska förlopp tydliga. Företags framgångar och motgångar beror först och främst på hur de är involverade i strukturer eller nätverk, vilket kallas inbäddning.<sup>202</sup> Via både med- och motgångar formas entreprenörskapet.<sup>203</sup>

Som exempel kan vi se till affärsutvecklingen i kreativa miljöer såsom Silicon Valley, d v s området från San Fransisco i norr till San José i södra USA. Denna region är ledande inom branschen för IT-relaterade företag. Silicon Valley samarbetar med bland annat institutioner, organisationer och universitet. Man kan se att samarbetet i denna miljö är bundet via länkar och noder mellan företagen inom området. En stark lokal/regional identitet gör att Silicon Valley ses som en attraktiv plats för andra företagare.<sup>204</sup> Detta i sin tur leder till utveckling av företagsamheten i området.

#### *Inbäddning i affärsverksamheter*

Bengt Johannissons forskning visar att sociala och ekonomiska faktorer samspelar vid affärsutveckling, till exempel genom att många affärsförbindelser är ihållande. Detta eftersom erfarenheter och förtroende byggs in i affärer. Förtroende är viktigt och byggs upp då personerna delar samma värderingar och respekterar varandra. Om man ser till lokalt företagande blir kopplingarna klara.<sup>205</sup> Man kan säga att ekonomiska och sociala institutioner blir till broar i företagets nätverk. Företags framgångar och motgångar beror mycket på hur de är inbakade i nätverk för affärsverksamhet, detta kallas inbäddning.<sup>206</sup>

Enligt Bengt Johannisson *”kan och bör man skilja mellan åtminstone fyra lager av social inbäddning av ekonomisk verksamhet i en*

---

<sup>202</sup> Johannisson, 2002:134f.

<sup>203</sup> Johannisson, 2003.

<sup>204</sup> Gustavsson, 2001:16f.

<sup>205</sup> Johannisson, 2002:134f.

<sup>206</sup> Johannisson, Ramirez och Karlsson, 2002a och Johannisson, 2002:135.

*lokal/regional samhällsmiljö*". Det första lagret är "*Social inbäddning av enskilda affärsrelationer*". Här kan det ekonomiska utbytet mellan två partners ses som en omsorgsfull relation där man visar hänsyn till varandra. "*Strukturell inbäddning av lokala företag*" är det andra lagret av social inbäddning. Där ses enskilda företag som noder, vilka är sammankopplade med andra företag i lokala strukturer.<sup>207</sup> Tredje lagret kallas "*Institutionell inbäddning av den lokala företagsamheten*". Här innefattas företag och företagsamhet i nätverk av samband med ekonomiska och sociala institutioner. "*Kulturell inbäddning av formella strukturer*" är det fjärde och sista lagret.<sup>208</sup> Då Bengt Johannisson, med flera, gjorde en undersökning av Lammhults sociala inbäddning visades bland annat resultat av företagsamhet, och att företag oftast gör affärer med de dem litar på. Nätverk av kontakter gör så att en individuell firma kan lära sig av sina grannföretag.<sup>209</sup> Sociala och kulturella nätverk gör så att individer, kunskapsområden och sociala miljöer förenas.<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> Johannisson, Ramirez och Karlsson, 2002a och Johannisson, 2002:135.

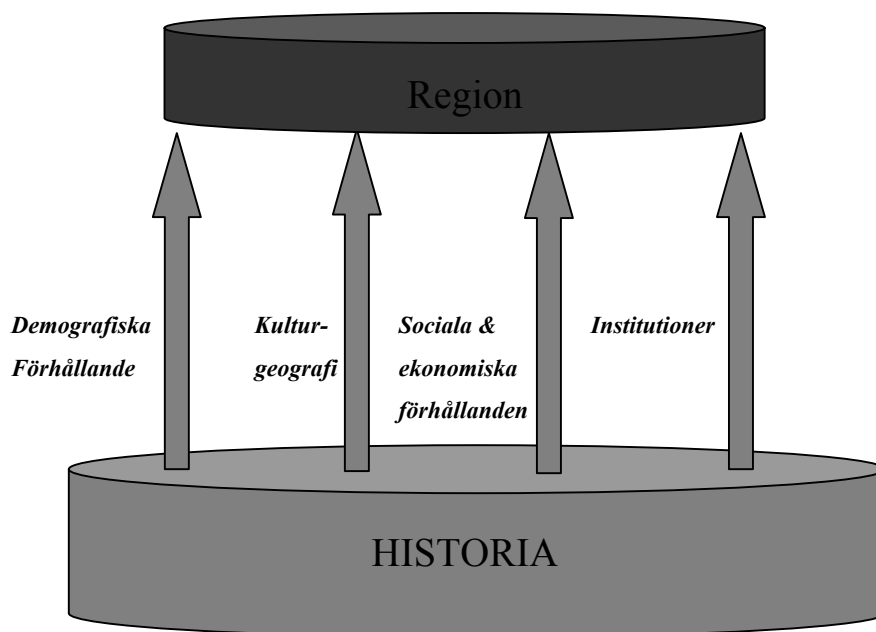
<sup>208</sup> Johannisson, 2002:135.

<sup>209</sup> Johannisson, Ramirez och Karlsson, 2002b och Johannisson, 2002:136.

<sup>210</sup> Törnqvist, 1996:20.

## Sammanfattande modell

För att sammanfatta det jag kommit fram till kommer jag att utgå ifrån en modell som jag valt att utforma som följer;



### *Hur skapas en region som en arena för företagsamhet?*

Jag anser att det finns många faktorer som påverkar skapandet av en region. I min modell väljer jag att placera historien som en plattform för andra faktorer att stå på eftersom allt, mer eller mindre, påverkas av historien. Man skulle kunna påstå att det är historien som är bakgrunden till det som skapar en region, att det är historia som intecknat framtiden och att regionen/ lokalsamhället växer fram därur. Det är således viktigt att ta ett steg tillbaka och se till det lokala.

Det lokala och regionala rummet är enligt Peter Aronsson och Bengt Johannisson en bra mötesplats, för historieämnet och entreprenörskapet, och kan bidra till att det i framtiden skapas nya perspektiv, inom forskningen. Det är således viktigt att entreprenören inte glömmer bort att se till det förflutna d v s att se till vad som påverkat hur samhället har kommit att se ut i dag. Något som konstaterats är att entreprenören trivs bäst på mindre orter eftersom de lättare för dem att skaffa sig en

lokal förankring på mindre arenor. Jag anser att det inte finns någon plats eller region som kan vara förutbestämd.

För att se till hur en region skapas som arena för företagsamhet anser jag att historia kan brytas ner i olika variabler, vilket jag gjort i modellen ovan. De variabler jag anser vara viktigast är; demografiska förhållanden, kulturgeografi, sociala och ekonomiska förhållanden samt institutioner.

Om vi ser till de demografiska förhållanden i en region så har jag tidigare beskrivit Silicon Valley som en attraktiv plats för företagare, då platsen har en stark lokal identitet. Inflödet av kompetens till en regionen sker via inflyttning av personer från andra regioner, men även genom att en person som varit utanför regionen under en period kommer tillbaka. Enligt Bengt Johannisson handlar företagsamhet ej endast om skapande och utvecklande av företag utan snarare allt arbete där man gemensamt skapar något.

Peter Aronsson har beskrivit ett par skilda vägar för utveckling av teoribildningen, där en av vägarna cirklar kring nätverk. Den andra vägen är inom *geografien* där man hittat en förnyelse i begreppet som liknar historievetenskapen d v s där man intresserar sig för rummet sett som något skapat ur vardagen. Det har alltså skett en förändring från det materiella till att man genom erfarenheten konstruerar rummet, vilket bland annat formas av kulturella och historiska perspektiv. En entreprenörs beslut påverkas således av dess kulturella bakgrund.

Vid affärsutveckling samspelar *sociala och ekonomiska faktorer* till exempel genom att många affärsförbindelser är ihållande, då erfarenheter och förtroende byggs in i affärer. Ett sådant förtroende är viktigt och byggs upp då personerna delar samma värderingar och respekterar varandra. Man kan säga att *ekonomiska och sociala institutioner* blir till broar i företagets nätverk. Företags framgångar

och motgångar beror till stor del på hur de är inbakade i nätverk för affärsverksamhet, detta kallas inbäddning.

### *Mina lärdomar av modellen*

Jag anser att det inte finns någon plats eller region som kan vara förutbestämd utan att varje region är unik. Historia finns ständigt i bakgrunden och kommer således alltid att påverka hur regioner utformas. Då tillfälligheter spelar en stor roll är det viktigt att forskningen ser till regioners unika förhållanden och inte till att försöka ge generella förklaringar till varför regioner uppkommer. Det är således av stor vikt att ta ett steg tillbaka och reflektera över det som sker på lokal nivå.

Om en plats har en stark lokal identitet kan den komma att bli en stark profil eller image utåt. Detta kan uppmärksamma regionen och dess företagsamhet, vilket kan attrahera andra människor och företag till platsen för att de vill medverka i denna lokala förbättring.





# Kapitel 5

## Virtuell organisering

Lisa Holmlund

### Introduktion

Virtuell organisering är en förhållandevis ny term inom organisationsforskningen, begreppet introducerades i början på 1990-talet. När ordet virtuell nämns förs nog många tankar till datorernas värld. En sökning i Nationalencyklopedins databas på ordet virtuell resulterar i följande definition:

*”virtuell (fr. virtuel 'som kan ge verkan', ytterst av lat. vi'rtus, här 'duglighet', 'förmåga'), skenbar. Termen används särskilt inom olika områden av fysiken och i datorsammanhang.”<sup>211</sup>*

Här påtalas alltså kopplingen till datorsammanhang. Davidow & Malones bok *The Virtual Corporation* som har citerats av många efterföljande författare inom ämnet virtuell organisering har till och med en bild av en diskett på framsidan.<sup>212</sup> Tydligt är att organisera virtuellt har något med datorer och IT att göra. Vilken betydelse får då ordet virtuell i detta sammanhang? Det handlar inte om virtual reality eller virtuella minnen utan snarare om ett sätt att organisera sig med hjälp av IT.

---

<sup>211</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>212</sup> Davidow och Malone, 1992.

*“The complex product markets of the twenty-first century will demand the ability to quickly and globally deliver a high variety of customized products. The products will be differentiated not only by form and function, but also by the services provided with the product, including the ability for the customer to be involved in the design of the product. A manufacturing company will not be an isolated facility of production, but rather a node on the complex networks of suppliers, customers, engineering, and other 'service functions'.”*<sup>213</sup>

De olika delarna av ett dynamiskt nätverk koordineras genom alltid uppdaterade informationssystem så att samtliga medlemmar har ständigt tillgång till den senaste informationen.<sup>214</sup> Nätverket har enligt Davidow & Malone vissa karaktärsdrag såsom gränslöshet, flexibilitet, nära relationer till partners samt en förmåga att förändras och anpassas.<sup>215</sup> Det gör att den som utifrån försöker få grepp om ett nätverk kommer att uppleva det som svårt att se vart det börjar och vart det slutar. Den som befinner sig inom nätverket ser traditionella kontor, avdelningar och arbetslag som anpassar sig i takt med behovet av förändring. Att hålla ihop dessa karaktärsdrag blir möjligt genom informationsteknologi och det är också därför organisationsformen kallas för virtuell organisering. Jag tolkar det därmed som om ordet virtuell används för att förklara en organisationsform där sken ges av ett (1) företag fast det i själv verket är ett nätverk av flera olika aktörer och där ordet virtuell även används för att påtala vikten av informationsteknologi för att kunna hantera stora mängder information på ett effektivt och rationellt sätt.

För att förklara vad en virtuell organisering är använder många författare sig av ordet nätverk. Finns det någon egentlig skillnad mellan en nätverksorganisation och virtuell organisering? Denna fråga

---

<sup>213</sup> Davidow och Malone, 1992:6.

<sup>214</sup> Jarvenpaa och Ives, 1994.

<sup>215</sup> Davidow och Malone, 1992.

är inte lätt att besvara. Författare svänger sig med olika uttryck och är allt som oftast oklara i användandet av dessa. Miles & Snow delar upp en nätverksorganisation i tre underkategorier.<sup>216</sup> Den första kallas för ett stabilt nätverk. Det stabila nätverket är centralt koordinerat och är designat för att ordnas in i en redan existerande produktionskedja. Den andra underkategorin kallas för ett internt nätverk och i den typen av nätverk består delarna av funktioner från en redan existerande organisation. Den tredje och sista underkategorin, temporärt nätverk, skapas genom att sammanföra olika externa aktörer i temporära allianser. Ett försök att placera in virtuell organisering i en av dessa underkategorier blir att kalla virtuell organisering för ett temporärt nätverk eftersom traditionella organisationsgränser överskrids i bildandet av virtuella organisationsformer. Betyder detta att virtuell organisering endast är en utveckling av nätverksorganisationen? Wang kallar virtuella organisationer för dynamiska nätverk som möjliggörs genom informationsteknologi.<sup>217</sup> Borch menar att den virtuella organisationen illustrerar en nätverksorganisation med ad hoc-lik anpassningsbara gränser.<sup>218</sup> I en artikel av Miles et al lyder förklaringen av vad en virtuell organisation är:

*”As the most exotic network, the virtual organisation, became a reality, customisation could be achieved with almost the efficiency as was standardisation in the prior era.”*<sup>219</sup>

Enligt Miles et al har detta exotiska nätverk blivit möjligt genom en ökad tillgång till marknadsinformation som lättare går att dela med andra aktörer i och med IT.<sup>220</sup> Jag sammanfattar ovan förda diskussion genom att tolka det som att virtuell organisering handlar om nätverks-

---

<sup>216</sup> Black och Edwards, 2000.

<sup>217</sup> Wang, 2000.

<sup>218</sup> Borch, 1999.

<sup>219</sup> Miles et al, 2000.

<sup>220</sup> Ibid.

organisationer som utvecklats steget längre, tack vare informations-teknologi, till att vara mer dynamiska och kundorienterade.

År 2000 gav Bo Hedberg vid Stockholms universitet ut en bok tillsammans med tre andra författare. I den introducerar författarkvartetten begreppet imaginära organisationer istället för virtuella organisationer för att undvika att inte automatiskt koppla samman begreppet med IT. Författarna beskriver imaginära organisationer som ett samlingsnamn på dels en ny form av företagande som sträcker sig utanför de existerande bolagsformernas juridiska gränser samt dels ett nytt perspektiv på befintligt företagande som synliggör den imaginära logiken. Författarna menar att imaginära organisationer kan och har existerat utan IT men påtalar att IT är en av de synergier som håller samman den imaginära organisationen. De ser det alltså som en risk att använda ordet virtuell framför organisation. Av ovanstående resonemang kring ordets virtuells betydelse anser jag att Hedberg et al har en poäng med att fokus inte endast bör ligga på IT. Samtidigt ställer jag mig frågande till att i detta paper använda mig enbart av begreppet imaginär organisering. Det är ett uttryck som endast används i svenska sammanhang. Mycket av den teori jag kommer att arbeta med är utländsk. Kopplingen till IT är också svagare i begreppet imaginär organisering jämfört med utländsk litteratur. Jag nöjer mig därför med att konstatera att uttrycket är myntat men att jag väljer att diskutera virtuell organisering.

Jag finner det alltså intressant att försöka kartlägga vad begreppet virtuell organisering innebär. Något som karaktäriseras av gränslöshet borde försvinna ut i tomta intet om det inte finns något slags klister som håller samman alltihop. Vilka ingredienser är detta klister tillverkat av? Vilka är medlemmarna i en virtuell organisation? Vad är virtuella produkter/tjänster? Vem är den virtuella medarbetaren? Vad är virtuellt ledarskap? Vilken är kundens roll? Och framför allt, hur skiljer sig den virtuella organisationen mot det traditionella företaget?

Frågorna är flera och jag ska på följande sidor försöka hitta svar på dessa.

## **Kontextualisering**

Enligt ett stort antal författare så viner förändringarnas vind. Enligt vissa blåser det till och med hård storm. I och med detta skapas ett behov av anpassningsbara organisationsstrukturer. Virtuella organisationer beskrivs både av Goldman et al samt Hale och Whitlam som ett medel att ta till för att hantera förändring.<sup>221</sup> En virtuell organisation är en organisation som ständigt utvecklas och omdefinieras och kan därför anses vara lämplig att täcka det behov av anpassningsbara organisationsstrukturer som kan uppstå.<sup>222</sup> Innan jag går vidare vill jag lägga in en liten parentes. Böcker som behandlar olika ämnen inom företagsökonomi börjar ofta just såsom Goldman et al samt Hale och Whitlam: Med att beskriva att nu krävs det nya tag för att kunna hantera de krav som ställs på anpassningsbara organisationer i och med förändringarnas vind. Eccles och Nohria börjar något annorlunda. Författarna ifrågasätter om det verkligen är så att förändringar kommer i allt raskare takt idag än vad de gjorde tidigare.

*”Another standard motif in arguments for management’s unique historical situation is the claim of a radical acceleration in the pace of change. Typically, writers make this claim by tying the knowledge- and information-intensive character of the post-industrial economy to the observation that we are witnessing the emergence of new products and technologies at a greater rate than ever before.”<sup>223</sup>*

Här tycker jag att Eccles & Nohria lägger fram en intressant synpunkt. Vad är det som säger att saker och ting förändras mer idag? Tänk bara

---

<sup>221</sup> Goldman et al, 1995 samt Hale och Whitlam, 1997.

<sup>222</sup> Goldman et al, 1995.

<sup>223</sup> Eccles och Nohria, 1992:3.

vad uppkomsten av elmotorn under 1800-talets mitt bidrog till i form av skifte i ekonomin när industrialiseringen tog fart. Jag tror däremot att de möjligheter den nya informationsteknologin skapar erbjuder nya möjliga sätt att organisera sig.

För att kunna organisera virtuellt lyfts just vikten av informationsteknologi fram. Enligt Kallinikos har alla de förändringar som IT-revolutionen inneburit visat att IT inte är en modefluga utan är här för att stanna. Författaren spår att IT kommer förändra de mönster av organisatorisk och ekonomisk verksamhet som finns idag (Under de sju år som gått sedan boken skrevs har givetvis IT-revolutionen fortsatt vilket gör det än mer säkert att påstå att så nog är fallet).<sup>224</sup> Davidow och Malone trycker mer än en gång på att den organisation som vill lyckas måste kunna hantera information effektivt.<sup>225</sup> IT är alltså en viktig del av den virtuella logiken.

Varför trycker så många författare på att det är viktigt att kunna hantera stora mängder av information effektivt? Jag anser att det hänger ihop med den virtuella organiseringens syfte. Virtuella organisationer bildas för att sammanföra spetskompetenser med avsikt att ta fram till hög grad kundanpassade produkter. För att kunna göra det behövs information om vad kunden vill ha men också information om vad konkurrenter erbjuder, vad leverantörer kan bistå med och så vidare. Av största vikt blir därför att kunna hantera information från olika håll och kanter.

*”The only way to give a customer a truly virtual product, one that adapts in real time to the customer’s changing needs, is to maintain integrated and ever-changing data files on customers, products, and production and design methodologies.”<sup>226</sup>*

---

<sup>224</sup> Kallinikos, 1996b.

<sup>225</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>226</sup> Ibid, s6.

Jag tror också att det har att göra med det överflöd av information som finns runt omkring oss. Att basera organisationens verksamhet på ej passande eller felaktig information kan leda till att kunden får en produkt hon/han inte önskar. Att sälla bland alla informationskällor för att se vad som är användbart och icke är därför också av vikt.

Czarniawska och Potter för ett intressant resonemang kring strategi i sina diskussioner om den virtuella organisationen. Författarparet diskuterar den traditionella synen på strategi och menar att företag ofta pratar i termer som härstammar från krig och slagfält. Varför inte se bakom detta och upptäcka att det finns mycket att vinna på att arbeta tillsammans istället för mot varandra?<sup>227</sup> Liknande tankegångar går att finna hos Normann som talar om värdestjärnor istället för värdekedjor. Att som ensam aktör låta tillverkningen gå genom olika led för att i slutet presentera en färdig produkt är enligt Normann en förlegad syn på företagande.<sup>228</sup> Det handlar istället om:

*”...vem som på det mest kreativa sättet kan utforma ramöver-skridande systemlösningar...”<sup>229</sup>*

Normann menar att en dematerialiserad resurs som till exempel information är nästintill helt rörlig och kan finnas vart som helst när som helst. Att tala om kedjeliknande mönster när något finns överallt samtidigt blir därför meningslöst. I en produktion- och materialbaserad ekonomi är värdekedjan en stark metafor men den komplexitet som uppstår i och med den rekonfiguration av ekonomin som Normann diskuterar gör att värdekedjan tappar sin makt.<sup>230</sup>

Vare sig det rör sig om att skapa anpassningsbara organisationsstrukturer, utnyttja de möjligheter IT erbjuder eller ta till vara på potentialen för

---

<sup>227</sup> Czarniawska och Potter, 1998.

<sup>228</sup> Normann, 2001.

<sup>229</sup> Ibid, s67.

<sup>230</sup> Ibid.

samproduktion så anser jag att ovanstående diskussion har visat att begreppet virtuell organisering i allra högsta grad är relevant.

## **Begreppsanalys**

### *Vad är virtuell organisering?*

Definitioner brukar vara lika många som antalet lästa källor. Så även i detta fall. Det känns som ett naturligt första steg att med utgångspunkt i Davidow och Malone försöka beskriva en virtuell organisation.<sup>231</sup> Som förklarar tidigare så är det svårt att definiera en virtuell organisations gränser. Traditionellt sett brukar en organisations juridiska gränser utgöra organisationens yttre gräns. I den virtuella organisationens fall är detta inte aktuellt. I den virtuella organisationen samarbetar aktörer på ett mycket mer gränsöverskridande sätt. Det är alltså bättre att beskriva en virtuell organisation som ett nätverk av information och relationer. Just information beskrivs av Davidow och Malone som den virtuella organisationens kärna.

Kallinikos identifierar olika karaktärsdrag som enligt författaren beskriver vad en virtuell organisation är. För det första så nämns den virtuella organisationens geografiska självständighet. Det är en organisation som finns ingenstans och överallt på en och samma gång. Det går alltså inte att hitta organisationens verksamhet i en och samma fabrik eller på ett och samma kontor. I och med det går det att säga att den virtuella organisationen alltid är mer eller mindre geografiskt spridd. Organisationens struktur är platt, har få nivåer och binds ihop elektroniskt. En virtuell organisation är ständigt innovativ och nyskapande där ofta en del av verksamheten lejs ut på andra aktörer.<sup>232</sup>

Enligt Goldman et al formas den virtuella organisationen för att samordna kärnkompetenser, resurser samt marknadsmöjligheter. Författarna

---

<sup>231</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>232</sup> Kallinikos, 1996b.



använder sig av metaforen all-star team för att förklara deras syn på virtuell organisering. Medlemmarna i teamet lär sig arbeta med varandra och använder sina individuella kompetenser för att samla sig inför varje match till vad som krävs av laget. På så sätt delar laget färdigheter och resurser för att tillsammans kunna prestera något ännu bättre. Man delar även på risk och kostnad eftersom man istället för att bygga upp ett helt nytt lag plockar ihop de bästa delarna som finns tillgängliga för att kunna bli en motståndare att räkna med. På så sätt kan fördelar vinnas genom samarbete. Goldman et al har identifierat särskilda karaktärsdrag hos den virtuella organisationen: opportunist, förträfflighet, teknologi, gränslöshet samt förtroende.<sup>233</sup>

Hale och Whitlam definierar en virtuell organisation genom att säga att en virtuell organisation är ett namn man kan ge en organisation som kontinuerligt utvecklas, omdefinieras och uppträffas på nytt till följd av praktiska affärsorsaker.<sup>234</sup> Det är måhända en något vidare definition än tidigare författares som framförallt understryker den virtuella organisationens förmåga att samordna olika aktörer men när den virtuella organisationens karaktärsdrag räknas upp återfinns vissa likheter såsom behovet av information och användandet av IT.

Strader et al har identifierat den virtuella organisationens livscykel, se modell nedan. Den består av fyra faser. Varje fas innehåller två eller flera beslut som den virtuella organisationen måste fatta.<sup>235</sup>

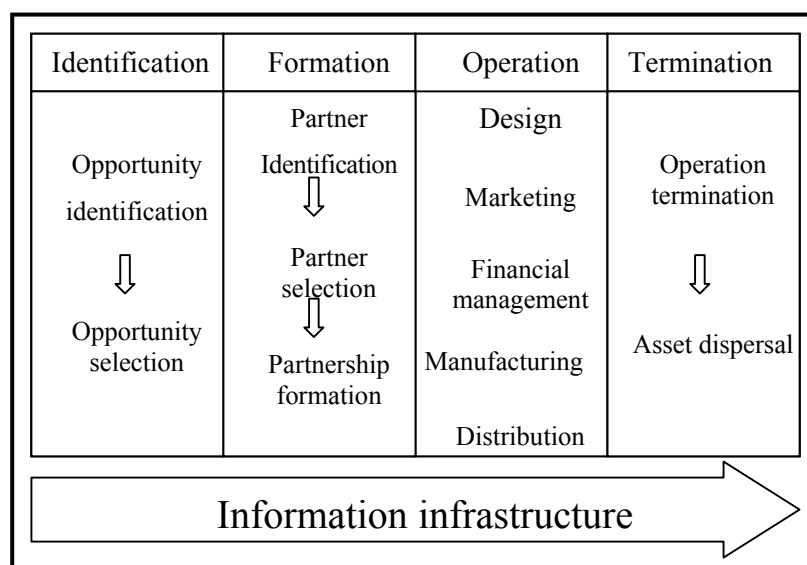
---

<sup>233</sup> Goldman et al, 1995.

<sup>234</sup> Hale och Whitlam, 1997.

<sup>235</sup> Strader et al, 1998.

**Figur 5:1**



Källa: Strader et al, 1998

I den första fasen, *identification*, måste möjligheter identifieras för att sedan kunna utvärderas och väljas. När valen är gjorda förs information om dessa över till nästa fas. I fasen *formation* identifieras lämpliga partners till den virtuella organisationen. De olika aspiranterna utvärderas och väljs sedan till att bilda det partnerskap som kommer utgöra den virtuella organisationen. Livscykeln går då över i sin tredje fas, *operation*, där fem olika beslut måste tas. Dessa tas oberoende av varandra till skillnad mot för vad som skett i tidigare faser. Som grund till dessa ligger all den information som samlats in tidigare. När de möjligheter som identifierades i början av livscykeln har passerat cykelns tre första faser inleds den fjärde fasen *termination*. Återigen sker besluten i tur och ordning. Först avslutas all handling och lösa ändrar knyts ihop. Efter det ses olika resurser som använts över och tilldelas den partner de från början kom ifrån. Den virtuella organisationens livscykel är nu över och de olika medlemmarna kan ge sig ut på jakt efter nya partnerskap att delta i.<sup>236</sup> Detta sker under en betydligt kortare tid än en traditionell organisations livscykel. Dessutom

<sup>236</sup> Strader et al, 1998.

betonas partnerskap betydligt mer än vad som görs i en traditionell organisations livscykel. Här i ligger också två av de största skillnaderna mellan en virtuell och en traditionell organisation.

I ett försök att sammanfatta de olika författarnas syn på vad virtuell organisering är kommer jag fram till följande. Att organisera virtuellt rör sig om att överskrida traditionella organisationsgränser för att istället bygga upp en infrastruktur av information och relationer. Denna infrastruktur är innovativ och nyskapande och har lätt för att anpassa sig till de olika krav kunden har. Informationsteknologi gör det möjligt för den virtuella organisationen att finnas överallt och ingenstans på en gång.

### **Virtuella ingredienser**

Frågan vad som håller ihop den virtuella organiseringen anser jag vara en av de mest intressanta. Enligt Davidow och Malone så spelar förmågan att kunna samla in och hantera information en avgörande roll för huruvida den virtuella organisationen kommer att lyckas eller ej med sin verksamhet. Den virtuella organisationen blir beroende av information och inte av elektricitet för att kunna producera värde eftersom virtuella produkter är informations- och kunskapsbaserade snarare än råvarubaserad. Informationsteknologi håller ihop det system av information och relationer som den virtuella organisationen består av.<sup>237</sup> Detta är något som även Czarniawska och Potter trycker på.<sup>238</sup> Att organisera virtuellt vore inte möjligt utan IT-revolutionen. Keen konstaterar att IT inte längre är enbart ett stöd för en organisation utan kan också ses som en drivande kraft för organisatoriskt nyskapande. I boken som idag är lite över tio år gammal siade Keen om att användandet av telekommunikation skulle skapa förutsättningar

---

<sup>237</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>238</sup> Czarniawska och Potter, 1998.

för geografiskt oberoende verksamhet.<sup>239</sup> Så här i efterhand går det att notera att han inte kunde ha haft mer rätt.

Men allt handlar inte om IT. Medan informationsteknologin i sig egentligen bara är monetära investeringar finns det enligt flertalet författare ytterligare något. Något som inte går att köpa för pengar men som behövs för att hålla ihop en virtuell organisation, nämligen förtroende. Davidow och Malone skriver om vikten av ett gemensamt mål och hur det byggs upp av förtroende. Detta är inget som uppnås över en natt. Att bygga upp ett gemensamt mål genom förtroende är en lång process. Tid och positiva gemensamma resultat för den virtuella organisationens medlemmar kommer att sakta höja nivån av förtroende.<sup>240</sup> En hög nivå betyder större behållning. Goldman et al skriver även de om vikten av förtroende. Den virtuella organisationens medlemmar måste uppföra sig förtroendeingivande mot varandra. Om ömsesidigt förtroende inte finns kommer den virtuella organisationen inte att lyckas.<sup>241</sup>

### **Virtuellt partnerskap**

Valet av partners är en av de viktigaste uppgifter inom virtuell organisering. Speciellt när förtroende spelar så stor roll som det gör. Återigen väljer jag att ta avstamp i Davidow och Malone och deras syn på partnerskap i en virtuell organisation. Eftersom förtroende mellan medlemmarna är av högsta vikt så måste relationerna mellan medlemmarna emellan grundas i ett gemensamt övergripande mål.<sup>242</sup> Borch menar att formella juridiska avtal inte är nog flexibla för den virtuella organisationen.<sup>243</sup> Detta står i stark kontrast till traditionellt företagande där relationer ofta regleras av skrivna och juridiskt

---

<sup>239</sup> Keen, 1991.

<sup>240</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>241</sup> Goldman et al, 1995.

<sup>242</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>243</sup> Borch, 1999.

bindande avtal. Ett krav för partnerskap i virtuella organisationer blir därför att bryta ner traditionella barriärer mellan köpare och säljare och istället se varandra som partners. Det är en balansakt där båda sidor måste riskera en del av sin självständighet för att kunna ta del av vinsterna.<sup>244</sup>

Nästan samtliga källor betonar vikten av förtroende för att partnerskap inom en virtuell organisation ska fungera tillfredsställande. Visst påpekas det att förtroende tar lång tid att bygga upp men jag får ändå känslan av att det är lätt fixat. Bakom tillit och förtroende anser jag det finnas en komplexitet precis som att varje relation mellan två parter är komplex. Kollektivt förtroende definieras av Cummings & Bromiley som en gemensam tro i en grupp av individer att en annan grupp av individer kommer agera rätt och riktigt i sitt åtagande, att gruppen har varit ärlig i förhandlandet av överenskommet åtagande samt att gruppen inte tar oskäligen fördel av samarbetet, om det kan skada någon annan, ifall möjlighet ges.<sup>245</sup> En relation mellan två grupper påverkas av flertalet intressen. Lägg då till att det handlar om att tjäna pengar så tror jag att komplexiteten ökar. Att avslöja sina affärshemligheter och därmed bli beroende av någon annans integritet bär nog många emot.

Jag tror att det lätt kan bli till en fråga om makt. Makt i en organisation handlar enligt Morgan om att få en person att agera på ett sätt som hon eller han inte skulle ha gjort eller uttryckt på ett annat sätt att få en person att främja andra intressen än hennes/hans egna. Morgan delar upp begreppet intresse i en organisation i tre delar. För det första handlar det om ett intresse för det personen ska göra, så kallat *task interest*. För det andra styrs en person av ett intresse för sin karriär, *carrier interest*. Den tredje typen av intresse, *extramural interest*, är en mix av de två första där intresset för vad personen är ålagd att göra ibland står i strid med det personen uppfattar som

---

<sup>244</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>245</sup> Jarvenpaa et al, 1998.

främjande för sin karriär.<sup>246</sup> Om denna diskussion lyfts upp en nivå till att handla om organisationer istället för enskilda individer så uppstår en del intressanta frågor. Om medlemmarna i den virtuella organisationen har olika intressen försvåras jakten på att uppnå ett gemensamt mål som Davidow och Malone förespråkar som en nödvändighet.<sup>247</sup> Det är här jag ser en koppling till makt. Vem ska bestämma vad som ska göras, det vill säga vem ska kunna bestämma och påverka den tredje intressetypen för att en, för den virtuella organisationen, passande balans nås? Eftersom formell makt saknas i en virtuell organisation blir detta en komplex fråga.

I den virtuella organisationen finns inget högsta höns. Olika källor till makt blir därför till exempel vem som kontrollerar en nödvändig resurs eller den som styr informationsflödena, en så kallad *gate-keeper*.<sup>248</sup> Risken finns att den organisation som har ett dolt intresse och som kan kontrollera exempelvis information kan stjälpa hela det virtuella projektet genom att endast se till egen vinnings skull. Olika sätt att traditionellt utöva kontroll såsom aktieäggande och styrelser saknas i den virtuella organisationen vilket gör att andra metoder måste tas i bruk.<sup>249</sup> Davidow och Malone betonar tillit och förtroende men belyser alltså inte kontroll- och maktproblematiken mer än så.<sup>250</sup> Poulin & Su menar att ett sätt att införa en kontrollfunktion är att göra de olika medlemmarna i den virtuella organisationen beroende av varandra så att om någon försöker förstöra för någon annan så förstör man automatiskt för sig själv också. På så sätt kan en del av tillit- och förtroendeproblematiken övervinnas.<sup>251</sup>

---

<sup>246</sup> Morgan, 1997.

<sup>247</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>248</sup> Morgan, 1997.

<sup>249</sup> Poulin och Su, 1996.

<sup>250</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>251</sup> Poulin och Su, 1996.

*”In this manner 'communication and hope' do not constitute a substitute from the old managing ways to 'order and control'.”<sup>252</sup>*

Holland & Lockett lyfter också fram möjligheten till kontroll med hjälp av den teknik den virtuella organisationen använder sig av.<sup>253</sup> Ständigt uppdaterade informationssystem gör det möjligt för de olika medlemmarna att hålla koll på vilka resultat den virtuella organisationen gör. Om systemen visar tillfredsställande resultat kan det i sin tur fungera förtroendehöjande gentemot de andra medlemmarna.

För att återgå till den metafor Goldman et al använder om den virtuella organisationen som ett all-star team kan man förklara vem som passar som partner eller inte i en virtuell organisation.<sup>254</sup> Den som kan tillföra något kan också vara en spelare. Det kan handla om att dela infrastruktur, risk eller kostnad eller att sammanföra kompletterande kärnkompetenser. Att få tillgång till en intressant marknad är enligt författarna ytterligare en anledning. Enligt Wang så skiftar den virtuella organisationen mellan olika partners för att tillfredsställa ett aktuellt behov.<sup>255</sup>

Frågan blir då: Vem kan bli en partner? Davidow & Malone lyfter fram leverantörer, tillverkare, distributörer, återförsäljare, kunder och till och med konkurrenter som potentiella partners.<sup>256</sup> I jakten på ett ökat värde kommer roller att omdefinieras och överskridas. Här kan paralleller dras till Normann som menar att traditionella begrepps innebörd kommer att förändras och påpekar att kunden inte kan ses som en mottagare utan som en medproducent i värdeskapandet.<sup>257</sup> Normann betraktar förmågan att organisera värdeskapandet som en helt avgörande kompetens.

---

<sup>252</sup> Poulin och Su, 1996.

<sup>253</sup> Holland och Lockett, 1998.

<sup>254</sup> Goldman et al, 1995.

<sup>255</sup> Wang, 2000.

<sup>256</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>257</sup> Normann, 2001.

## Virtuella produkter/tjänster

Det är nu dags att diskutera vad virtuell organisering ska leda till. Det går att lägga undan uppdelningen mellan virtuella varor och tjänster och endast tala om virtuella produkter. Gränserna mellan vad som är en vara och vad som är en tjänst har suddats ut. En virtuell produkt kan tillverkas när som helst, var som helst och hur som helst. Tack vare IT och dynamiska organisationsstrukturer kan produkter framställas näst intill omedelbart helt enligt kundens önskemål. Dessa produkter/tjänster levererar omedelbar kundtillfredsställelse på ett kostnadseffektivt sätt. Man kan tala om massproducerade kundanpassade produkter. Den ideala virtuella produkten produceras omedelbart och är helt anpassad enligt kundens önskemål. Innan produktionen sätter igång är stora delar redan klart på så sätt att koncept, design och tillverkning redan finns lagrat i informationssystem. Den tilltänkta produkten kompletteras sedan med information från den specifika kunden och färdigställs.<sup>258</sup> Det är ytterligare en anledning till varför effektivt hanterande av information är viktigt.

Även Goldman et al anser att gränsen mellan vad som är en produkt och vad som är en tjänst har suddats ut. Författarna anser det istället handlar om att vara beredd att täcka två olika behov. För det första kräver rekryterandet av nya kunder att en organisation tänker om och anpassar erbjudanden till vad kunden vill ha vare sig det handlar om produkter eller tjänster. För det andra så kräver oanade möjligheter att täcka en kunds behov en sådan flexibilitet. För att klara av detta krävs det att en produkt kan tas fram fortare, till en lägre kostnad och med en högre grad av kund Anpassning.<sup>259</sup> Detta blir den virtuella organiseringens viktigaste mål.

---

<sup>258</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>259</sup> Goldman et al, 1995.



Även om den perfekta virtuella produkten/tjänsten troligtvis aldrig kommer att existera så kommer flertalet erbjudanden att vara nästintill virtuella. Ju närmre en virtuell organisation kommer målet att virtualisera sina erbjudanden, desto mer konkurrenskraftig kommer den att vara.<sup>260</sup>

### **Den virtuella medarbetaren**

Det är inte bara den virtuella organisationens struktur som måste förändras. Även medarbetarna inom organisationen måste hänga med. För att organisera virtuellt krävs kompetenta, pålitliga och utbildade medarbetare. Det är också viktigt att dessa personer är familjära och bekväma med att använda informationsteknologi. Anpassningsförmåga samt samarbetsförmåga är ytterligare karaktärsdrag Davidow & Malone efterlyser.<sup>261</sup> För den virtuella medarbetaren ser jag dock en viss risk. Om människor sällan eller aldrig träffas utan att stora delar av interaktionen parter emellan sker med hjälp av IT försvinner den mänskliga kontakten. Symboler och bilder synliga på dataskärmen ersätter social interaktion. Den naturliga mötesplatsen, till exempel fikarummet, försvinner när den som man arbetar tillsammans med kanske befinner sig på andra sidan jorden. Så här skriver Chung i en undersökning som han ombads göra kring social interaktion och virtuella arbetsplatser:

*”People were most afraid of disrupting the kind of communication never conveyed by phone, fax or e-mail: the social interaction that the traditional office, whether by design or convention, seems to encapsulate and support.”<sup>262</sup>*

Jag menar att människan är mer beroende av social interaktion än vad som tillgodoses genom IT och att även sociala behov måste tas i beaktande i det virtuella organiserandet.

---

<sup>260</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>261</sup> Ibid.

<sup>262</sup> Chung, 1995.

Arbetet inom en virtuell organisation kommer enligt Davidow & Malone till stor del genomföras i tvärfunktionella teams där de olika medlemmarna måste kunna arbeta mot teamets gemensamma mål. Representanter från organisationens partners arbetar tillsammans regelbundet och kommunicerar ofta genom telefoner, datorer eller via e-post.<sup>263</sup> Här ser jag ytterligare en problematik som Davidow & Malone inte berör. Att arbeta i tvärfunktionella teams ställer krav på teammedlemmarna. Medlemmarna måste lita på varandra till en större grad än tidigare. Om teammedlemmarna aldrig träffas skapas ett behov att bygga upp tillit på andra sätt än genom social interaktion vilket är den vanliga metoden. Meyerson et al lyfter fram begreppet swift trust som en nödvändighet i temporära sammansättningar.<sup>264</sup> I sådana situationer finns inte tid och rum för en gradvis utveckling av ett förtroendekapital som vanligtvis växer fram i och med ökad kunskap och information om en annan persons beteende. Teammedlemmarna måste därför arbeta utifrån ett antagande att förtroende redan är närvarande i teamet. Ömsesidiga anpassningar, trots att personer kanske aldrig kommer att träffas, krävs för att arbetet ska flyta på. Dessa anpassningar skapas genom kontinuerlig kommunikation och genom gemensamma beslut. Istället för social interaktion menar Meyerson et al att: Att utveckla och underhålla swift trust fordrar ständig tillgång till IT, goda kommunikationsvanor som till exempel att kolla och svara på e-post regelbundet samt en förmåga att kunna hantera virtuella och lokala projekt samtidigt så att det virtuella projektet inte bortprioriteras.<sup>265</sup> Ytterligare en aspekt på tvärfunktionella teams är att organisationers strukturer plattas ut. Arbetet kommer ske mer självständigt vilket gör att maktförhållanden kommer att förändras. Till detta återkommer jag senare.

Övriga förändringarna den virtuella medarbetaren kommer att möta rör kontinuerligt lärande samt förhållandet mellan arbetsgivare och

---

<sup>263</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>264</sup> Iacono och Weisband, 1997.

<sup>265</sup> Efter Iacono & Weisband, 1997.

arbetstagare. För att börja med lärande så handlar det inte om att lära sig fler moment utan snarare om att medarbetare måste lära sig hur man lär sig. Med det menas att medarbetare måste vara öppna för förändringar. Samtidigt måste stöd finnas i och med att passande teknologi görs tillgänglig. På så sätt blir det svårare för en annan organisation att kopiera verksamheten istället för om lärandet skulle gå ut på att lära sig mer inom redan existerande områden. Till sist några ord om det ändrade förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Team som går över gränserna och ett ökat ansvar för varje individ kräver också lojalitet för att ekvationen ska fungera.<sup>266</sup> Istället för formella kontrakt och arbetsbeskrivningar som tidigare har varit en norm byggs relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare upp genom dialog.<sup>267</sup> Ytterligare en skillnad finns mellan traditionellt teamarbete kontra virtuella teams. Team som överskrider gränser finns i olika organisationsstrukturer. Vad som skiljer det virtuella teamet är att det går utanför organisationers traditionella gränser in i andra organisationer.<sup>268</sup>

Koch kommer här med vad jag tycker är en intressant invändning. Det handlar om information och det handlar om kunskap.<sup>269</sup> I de två begreppen finns en skillnad. Information kan läggas in i databaser men all den tysta kunskap olika individer besitter är desto svårare att få ner på pränt. Molander diskuterar begreppet tyst kunskap. Han menar att tyst kunskap är sådan kunskap som vinnas genom praktik och som inte fullständigt kan formuleras. Människor kan känna igen och göra saker utan att kunna tala om hur det går till. Basen i den tysta kunskapen finns inte i språklig formulering utan i verksamheten att göra och genomföra uppgifter.<sup>270</sup> Tänk bara hur svårt det kan vara att ställa in videon även fast instruktionsboken ligger framför dig.

---

<sup>266</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>267</sup> Borch, 1999.

<sup>268</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>269</sup> Koch, 2000.

<sup>270</sup> Molander, 1996.

*”Den levande kunskapen, som den bärs och yttrar sig i mänskligt liv och engagemang, står i centrum för den tysta kunskapen, inte den nedskrivna, det abstrakta, det distanserade.”<sup>271</sup>*

Därför läggs det krokben på skapandet av den genuint virtuella produkten. För även om en partner kan mer kostnadseffektivt producera en del av den tänkta virtuella produkten så kanske kunskap saknas eller är svår att föra över. I ett sådant fall tappar den virtuella produkten en del av sin virtuella karaktär.

### **Virtuellt ledarskap**

Förändrade spelregler kräver nya lagkaptener. Den traditionella ledaren kommer se sin roll förändras. Den virtuella organisationen är mindre hierarkisk än en traditionell organisation vilket gör att lagret av mellanchefer blir ett minne blott.<sup>272</sup> Mycket av det mellanlagret gjort tidigare har gått ut på att föra information vidare till organisationens topp. I och med mer sofistikerade informationssystem så behövs inte det längre. Ledarskapet kommer dessutom handla mer om att lotsa processer istället för att styra handlingar. Att se till att rätt miljö finns för att processerna ska kunna löpa fritt blir en av ledningens viktigaste uppgifter. Traditionella uppgifter som målidentifiering samt mätning av resultat finns dock fortfarande kvar.<sup>273</sup> Dessa kommer emellertid inte längre komma periodvis genom till exempel kvartalsrapporter. IT gör det möjligt att om man så vill ha daglig kontroll i en decentraliserad organisation.<sup>274</sup>

Vem som är chef över vem kan bli något oklart. Gränsöverskridande arbete gör ledarskap inom virtuell organisering väldigt utmanande. Att

---

<sup>271</sup> Molander, 1996:38.

<sup>272</sup> Borch, 1999.

<sup>273</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>274</sup> Borch, 1999.

sätta upp gemensamma mål och sedan se till att dessa uppnås, att veta när man bör gå in och när man bör låta teamet arbeta för sig självt samt att hålla sig á jour med teamets utveckling är stora utmaningar. Ett medvetet symboliskt handlande, en övergripande blick över informationsflödena, förtroende för medarbetarna samt en tydlig vision framförd till alla i organisationen är enligt Davidow & Malone en virtuell ledares särdrag.<sup>275</sup> Morgan diskuterar vikten av att utveckla nya tankemönster för att få människor att förstå åt vilket håll det bär.<sup>276</sup> Författaren uppmanar företagare att använda sig av metaforer för att visa nya riktningar och öppna upp för nya tankar. En möjlig metafor har redan nämnts, nämligen den om den virtuella organisationen som ett all-star team. Andra liknande metaforer kan vara ett sätt för den virtuella ledaren att visa vilket syfte den virtuella organiseringen har och på sätt göra det något abstrakta begreppet vision mer begripligt.

Wang beskriver ledarskap inom en virtuell organisation som ett förlopp som går ut på att analysera vilka behov som finns, kartlägga möjligheterna att täcka dessa behov samt tilldela resurser för att täcka behoven.<sup>277</sup> Författaren menar att virtuellt ledarskap skiljer sig från traditionellt ledarskap främst på två punkter. En virtuell organisation måste explicit tydliggöra sina mål. Mål som att en organisation ska verka samhällsfrämjande räcker inte i detta sammanhang. Hög produktivitet och låg kostnad är den virtuella organisationens viktigaste mål. För det andra så måste den virtuella ledaren aktivt underhålla de relationer som den virtuella organisationen är uppbyggd av. Samtidigt måste det finnas en beredskap att överge en partner om denna inte uppfyller de krav som ställs. Den virtuella ledaren måste våga ta steget över till en annan relation om den kan ge mer i jakten på att uppfylla organisationens mål.

---

<sup>275</sup> Davidow och Malone, 1992.

<sup>276</sup> Morgan, 1997.

<sup>277</sup> Wang, 2000.

## Reflektion

När jag läst vad olika författare har skrivit har jag märkt vissa skillnader i författarnas syn på vem som är och inte är en partner inom virtuell organisering. Någon har menat att virtuell organisering endast finns inom en juridisk organisation vilket gör att den breda definition jag har gjort av partnerskap egentligen är något för vid om man ser till ett slags ”genomsnitt”. Å andra sidan menar någon annan att den som är involverad i processen vare sig det är en leverantör eller en kund kan vara en partner. Jag har funnit det mer passande att anta det senare eftersom det bättre stämmer in på den bild jag har försökt att skapa av vad virtuell organisering är.

Det finns ett antal frågor kring virtuell organisering som jag har valt bort. Det rör sig bland annat om den varumärkesproblematik som den virtuella organisationen måste konfrontera. Utåt mot marknaden bör den virtuella organisationen visa ett enat intryck för att inte förvirra nuvarande och potentiella kunder. Hur ska varumärket och kundkontakt hanteras mellan de virtuella medlemmarna? Ett annat medvetet val jag har valt att göra är att utelämna kopplingar till entreprenörskap. Sådana finns helt tydligt men jag har inte ansett det finnas rum för en sådan diskussion vid detta tillfälle.

Det är därför av intresse att titta på virtuell organisering och varumärkesbyggande samt jämföra virtuell organisering med entreprenörskap för att se likheter och skillnader mellan dessa två. När det gäller det senare har jag istället valt att ställa upp virtuell organisering mot traditionell organisering för att på så sätt visa vad som skiljer dessa två åt. I ett första stadie har jag ansett det vara mer intressant.

## Metodreflektion

När ämnet för detta konceptuella paper bestämdes gick jag raka vägen till Växjö Universitetsbibliotek. Jag började med att leta i den lokala katalogen efter lämplig litteratur att fördjupa mig i. Detta resulterade i ett antal böcker som i sin tur, efter att ha läst och påträffat intressanta referenser, resulterade i fler böcker och även i ett antal artiklar. En sökning i databasen Elin drygade ut artikelmängden.

Samtidigt tog jag mig en titt hemma i min egen bokhylla innehållandes kurslitteratur från tidigare kurser vid kandidatfördjupningen inom Management. Jag hittade bland annat Davidow och Malones bok *The Virtual Corporation* skriven 1992. Flertalet delar av detta paper tar avstamp i denna bok. Det kan tyckas vara en huvudkälla med några för många år på nacken. Vad jag dock märkt när jag läst annat material är att nästintill samtliga refererat till Davidow och Malone i sitt eget skrivande. Därför anser jag att det är hållbart att använda sig av boken som huvudkälla. Jag har dock försökt inta en mer kritiskt ställning till denna trendsättare när jag tycker att bokens teorier inte räckt till.

När jag började mitt letande av teori kring området stötte jag på en del verk författade av konsulter. Dessa valde jag medvetet bort eftersom jag ansåg att de hade anlag att vara mot det mer populärvetenskapliga hållet. Tyngdpunkten av den teori jag har använt mig av kommer därför från akademiska världen vilket jag hoppas ger tyngd och legitimitet åt min text.

Ytterligare en synpunkt på den teori som använts är att det ofta gått ett par år sedan den skrevs. Vid insamlandet försökte jag prioritera källor med senare årgång men det visade sig vara svårt. Kanske har forskare ledsnat på att skriva om virtuell organisering. Jag tycker dock ändå att det är ett aktuellt teoriområde som inte bör glömmas bort.





# Kapitel 6

## Entreprenörer i designers och konstnärers sällskap

Maria Finnander

### Disposition

Det här konceptuella pappret om design i affärsutvecklingen är upplagt enligt följande. I avsnitt två problematiseras varför begreppet design är viktigt. I avsnittet tas även upp i vilket sammanhang som det här begreppet förekommer. Avsnitt tre behandlar begreppets teoretiska utgångspunkter och syftar till att ge en utförlig och problematiserande genomgång av begreppet. Avsnittet börjar med att förklara estetiken för att sedan fortsätta med avsnittet om relationen mellan konst och företag. Efter det förklaras hur begreppet design kan definieras och vad det kan innebära. Senare i avsnittet redovisas hur design kan användas i affärsutvecklingen. Avsnittet avslutas med att beskriva likheter och olikheter med entreprenörskap. I avsnitt fyra ges metodreflektioner kring brukade källor. Avsnitt fem syftar till att kritiskt reflektera över vad jag själv åstadkommit och inte åstadkommit i det här pappret. Det syftar även till att reflektera över hur begreppet uppfattas av använda källor.

### Konceptualisering av begreppet

I det här avsnittet problematiseras varför begreppet design är viktigt. I avsnittet tas även upp i vilket sammanhang som det här begreppet före-

kommer. Enligt Nationalencyklopedin är design *”en internationellt använd term för formgivning, det vill säga gestaltning av hantverkligt eller industriellt framställda produkter och miljöer”*.<sup>278</sup> Ordet design har ofta olika betydelser beroende på vem man frågar. I vardagligt språk ges ordet oftast två olika meningar. Den ena beskriver hur saker ser ut. Den här första meningen innehåller ofta subjektiva bedömningar om hur vackert något är. Uttryckt som till exempel ”Jag tycker om bilens design”. Design i sin andra mening innebär istället de förberedelser som sker innan och under produktionen av produkter. Trots de här två meningarnas skilda betydelse kan de inte separeras från varandra. Hur en sak ser ut är givetvis ett resultat av hur det har tillverkats och producerats.<sup>279</sup>

Ett företags produkter ska inte bara ses som ett redskap utan också som ett uttryck för de föreställningar och värderingar som finns i ett företag och bland dess personal. Att använda sig av design kan ge ett företag betydelsefulla konkurrensfördelar.<sup>280</sup> Med hjälp av design kan företag till exempel differentiera produkter och tjänster, vilket idag är viktigt då det vanligen finns en mängd liknande produkter och tjänster och företag därför måste tänka på hur de ska locka kunderna att köpa just deras. Design är också en viktig komponent i själva produkten och dess förpackning, men också för företagsidentitet och utformningen av reklam.<sup>281</sup> Med hjälp av design kan både nylanserade produkter och produkter i mognadsstadiet lyftas fram gentemot konkurrerande produkter och därmed attrahera kunderna på ett annat och effektivare sätt.<sup>282</sup>

Alla designsatsningar lyckas dock inte, oftast beror det på att designen inte är tillräckligt väl styrd och att den inte har integrerats omsorgsfullt nog i organisationen. För att designen ska lyckas krävs att designern tar

---

<sup>278</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>279</sup> Forty, 1986: 6f.

<sup>280</sup> Svengren, 1995:13.

<sup>281</sup> Bruce & Cooper, 1997:16f.

<sup>282</sup> Ibid, s206.

hänsyn till vad företaget är och står för. Ett annat problem som jag tror kan leda till att designen kanske underskattas i företag är att den ibland förknippas med det estetiska och därmed konst. Genom att konst och företag länge har ansetts vara i konflikt med varandra så tror jag att företagsledningarna kan vara ”rädda” för att satsa på design efter som det mest ses som något flummigt och därmed inte som företags-ekonomiskt legitimt. En del hävdar dock att de här föreställningarna kommer att, och i viss mån redan har, ändrats en del.<sup>283</sup>

Det som kan glömmas bort är att designbegreppet inkluderar två olika perspektiv, dels ett strategiskt och dels ett estetiskt. En designer liknar mycket en konstnär i och med att han eller hon skapar och återskapar produkter. Designern tänker på att skapa produkter som människor vill köpa. Han eller hon tänker också på att skapa miljöer dit människor vill komma och köpa sina produkter. Här kommer det estetiska och därmed också det konstnärliga in.

Design är dock inte bara det här, design kan också vara ett utmärkt strategiskt verktyg om den används och styrs väl. Då jag har valt att skriva det här pappret utifrån det estetiska perspektivet kommer jag inte beröra det här så mycket mer. Istället utgår jag ifrån det estetiska och försöker att visa kopplingar mellan design, estetik och konst. Vidare ska jag också försöka se vilka olika meningar det finns om konst och företag och hur dessa konflikter har uppstått, för att på så sätt visa på anledningen till att design av vissa inte anses vara något nödvändigt. Jag kommer även att föra fram likheterna mellan entreprenören och designers där designern tolkas som en konstnär. Dessutom vill jag klargöra hur viktig designen kan vara i affärsutvecklingen.

Eftersom jag har valt att endast se det estetiska perspektivet av design så redovisas inte designbegreppet i sin helhet i det här pappret, vilket naturligtvis får konsekvenser. Eftersom det här papprets sidantal är

---

<sup>283</sup> Billing, 1994: 20f och Stenström, 2000:75.

begränsat, så också tiden, anser jag att det är rimligt att bara redovisa ett perspektiv. Det skulle givetvis vara intressant att undersöka båda de här perspektiven, men det får ske i den vidare forskningen. Att jag valde just det estetiska perspektivet beror på att jag alltid har sett designers som en slags konstnärer. När jag sedan började läsa litteraturen och såg alla konflikter som finns mellan konst och företag blev jag intresserad av att undersöka saken vidare.

## **Begreppsanalys**

Avsnitt tre behandlar begreppets teoretiska utgångspunkter och syftar till att ge en utförlig och problematiserande genomgång av begreppet. Avsnittet börjar med att förklara estetiken för att sedan fortsätta med avsnittet om relationen mellan konst och företag. Efter det förklaras hur begreppet design kan definieras och vad det kan innebära. Senare i avsnittet redovisas hur design kan användas i affärsutvecklingen. Avsnittet avslutas med att beskriva begreppets likheter och olikheter med entreprenörskap.

## **Estetik**

Enligt Nationalencyklopedin är estetik en term som används i många betydelser vilka är besläktade. En av dessa är förnimmelsekunskap. Estetik är också läran om det sköna och dess modifikationer. Dessutom beskrivs estetik som en filosofisk undersökning av problem, begrepp och förutsättningar i tal om konst och konstupplevelser, där konsten ses i en vid mening och innefattar bildkonst, litteratur, musik, film och teater jämte estetiska objekt av skilda slag.<sup>284</sup>

Några författare har försökt att förklara ordet och dess innebörd enligt följande. Ordet estetik kommer ursprungligen från grekiskans *aesthesis*

---

<sup>284</sup> www.ne.se

som är en uppfattelse genom känslor om den externa världen.<sup>285</sup> Enligt Björkegren betyder estetik som ord att förnimma eller lägga märke till något.<sup>286</sup> Estetiken som ett kunskapsområde relateras till all konst. Ibland sägs det att estetiken är en av kunskapsteorins två komponenter. Där estetiken är teorin om det vackra och logiken är den intellektuella kunskapen.<sup>287</sup>

Modern estetik har sin grund i Kants, en tysk filosof, estetik som formulerades under 1700-talet. Det västerländska samhället hade då delats in i en teoretisk-teknisk, en moralisk-praktisk och estetisk sfär. Den här indelningen kunde ses som ett krav på ett mer differentierat samhälle i Industrisamhället. Den tidiga estetikens filosofi var mycket inriktad på hur känslolivet med hjälp av estetiken kunde utforskas, kontrolleras och civiliseras. Med Kants estetik ställdes känslorna i förnuftets tjänst. Under postmodernismen återgick konsten till att bli en sinnligt inriktad konst och en reaktion mot modernismens förnuftstro. Postmodernismen innebar också att samhällssfärerna återförenades. Återföreningen hade sina rötter i populärkulturindustrins framväxt. Massproduktionen av konst ledde till att konsten förlorade sin aura och särställning i samhället.<sup>288</sup> Konst- och affärsvärlden överlappar idag varandra i många avseenden. Det är lättare att attrahera människor till organisationen om den i andras ögon anses vara vacker. Därför ska företagsledningen tänka på att försöka få fram det vackra i de saker som har ett estetiskt värde till exempel produkter, verktyg, maskiner, kontor och logotyper.<sup>289</sup> Som Björkegren antyder så kan vi inte heller bortse från den estetiska dimensionen i varor och tjänster.<sup>290</sup>

---

<sup>285</sup> Strati, 1996:216.

<sup>286</sup> Björkegren, 1992:12.

<sup>287</sup> Strati, 1996:216.

<sup>288</sup> Björkegren, 1992:47ff.

<sup>289</sup> Sjöstrand, 1997:58.

<sup>290</sup> Björkegren, 1992:30.

I vardagslivet blir också den estetiska dimensionen allt tydligare. Konsumtion är för människor idag något som handlar om mycket mer än om överlevnad. Idag försöker människor istället att organisera sina liv så att de blir så rika och fulla av skönhet som möjligt. Varor och tjänster väljs idag inte bara utifrån deras nödvändighet utan också efter hur väl de passar personen som köper dem. En marknad för upplevelser och nöje har växt fram.<sup>291</sup>

Enligt Pine och Gilmore ska ett företag för att lyckas i dagens samhälle se till att deras produkter och tjänster ger kunden upplevelser. Upplevelser förknippas av många människor felaktigt direkt till underhållning. För att en produkt eller tjänst ska ge kunden en upplevelse krävs det mer än underhållning. En av de andra tre egenskaperna som måste finnas med är det estetiska. En estetisk upplevelse gör att individerna engagerar sig i den händelse eller miljö där de befinner sig. De har själva ingen eller endast en liten effekt på händelsen eller miljön. De vill helt enkelt bara vara där.

Det estetiska i en upplevelse kan vara en naturupplevelse som till exempel en tur genom en nationalpark. Det finns inga konstgjorda upplevelser. Alla upplevelser som skapas av individen är verkliga, även om stimulansen är naturlig eller simulerad. Det estetiska i upplevelsen är det som gör att kunder vill komma till företaget, restaurangen, nöjesplatsen eller var det nu är.<sup>292</sup> Det här nya tänkandet, som är baserat på en estetisk dimension, är särskilt synligt i varor och tjänster som förknippas med resor, konst, media och sport. Vad som har hänt är att varor och tjänster som vi tidigare bara konsumerade någon gång då och då, nu istället har blivit en del av vardagslivet. Det är därför väldigt viktigt att det estetiska involveras i företagsledningens tänkande och handlande.<sup>293</sup>

---

<sup>291</sup> Heidegren, 1995, återgivet efter framställning av Sjöstrand, 1997.

<sup>292</sup> Pine och Gilmore, 1999:35ff.

<sup>293</sup> Sjöstrand, 1997:59.

## Konst i företag

Stenström menar att den grundläggande tanken om konst och företag under den moderna epoken har varit att de är varandras motsatser. Konst anses handla om något unikt, fritt och originellt medan företag ofta förknippas med det rationella och instrumentella. I ett företag görs såväl analyser som beräkningar och verksamheten går ut på att nå lönsamhet.<sup>294</sup> En annan föreställning är att konsten tillfredsställer ett grundläggande andligt och estetiskt behov och inte ett materiellt sådant. Konst anses därför inte vara nödvändigt för ett samhälles överlevnad utan existerar bara i det fallet då det finns ett resurs- och tidsöverskott.<sup>295</sup>

Anledningen till det här sättet att se på konst och företag som varandras motsatser finns det olika meningar om. En del anser att det är en del av det västerländska tänkandet medan andra anser att den har att göra med romantiken då människor dyrka det unika och originella. Andra placerar den i dyningarna efter industrialismen. Anledningen till det är att konsten vid den tiden tros ha varit tvungen att definiera sig som en motsats till industrin, för att kunna överleva. Åter andra anser att den är ett resultat av en ökad specialisering i samhället. Det alla de här tankarna har gemensamt är att företag och konst står i konflikt med varandra.<sup>296</sup> Det är synd att dessa föreställningar fortfarande lever kvar. Jag menar att de här föreställningarna kan leda till att samarbetet mellan konstnärer och i allra högsta grad designers och företag blir brisfälligt vilket i sin tur leder till att nyskapande av olika slag förhindras.

Konflikten mellan konst och företag kan förklaras med att det finns olika ideologier inbakade i de här båda begreppen. Konst bygger på

---

<sup>294</sup> Stenström, 2000:49f.

<sup>295</sup> Björkman, 1998:23.

<sup>296</sup> Stenström, 2000:49.

inspiration medan företagande bygger på effektivitet. Det finaste en konstnär kan få höra är att hon eller han är spontan och passionerad. En företagsledare vill istället höra att han eller hon är effektiv och produktiv.<sup>297</sup>

Ett annat sätt att tolka ursprunget av konflikten är att se det som en konflikt mellan det rationalistiska och det romantiska synsättet. Det rationalistiska tankesättet sätter strukturerna och objektiviteten först. Med det romantiska synsättet ses istället individen och subjektiviteten som det viktigaste.<sup>298</sup>

Som med andra motsatser menar Stenström att det är lika svårt att föreställa sig konst utan företag som företag utan konst. Det är svårt att tänka sig ett samhälle utan varken konst eller företagsamhet. Med dessa föreställningar blir konsten och företagandet byggstenar för att skapa ett livskraftigt samhälle.<sup>299</sup> Det sägs att det finns två trender vad gäller konst och företag i samhället. Den ena kallas en ”d-estetisering av konsten” och den andra en ”estetisering av icke-konsten”. Konstens position i samhället förändras, efter att tidigare varit en skyddad sfär så känns den nu något vacklande. Samtidigt håller samhället på att bli mer estetiserat. Det som händer är att grundföreställningarna om konst och företag är på väg att upplösas<sup>300</sup>. Även inom tekniken så märks en liknade utveckling. Medan tekniken å ena sidan närmar sig konsten så närmar sig konsten å andra sidan den moderna tekniken.<sup>301</sup>

I och med den här förändringen anser Stenström att det inte är konstigt att ord som har med estetik, konst och skönhet hörs allt oftare i företagssammanhang. De estetiska värdena kommer troligen att få en större betydelse i det postindustriella samhället. Här kommer en

---

<sup>297</sup> Chiapello, 1991, återgivet efter framställning hos Stenström, 2000.

<sup>298</sup> Stenström, 2000:52.

<sup>299</sup> Stenström, 2000:60.

<sup>300</sup> Billing, 1994:20-37.

<sup>301</sup> Liedman, 1997:401.



genomtänkt och välarbetad design få stor betydelse. För att kunna skapa ett starkt varumärke räcker det inte med en bra produkt utan estetiska, emotionella och identitetsstärkande värden måste också läggas till.<sup>302</sup>

Stenström menar att den här utvecklingen inte är helt entydig. Det finns flera tecken på att företagandet och konsten istället glider mer och mer isär. Tidspress, nedskärningar i organisationer, den globala konkurrensen för att nämna några exempel lämnar inget utrymme för den reflektion och ifrågasättande som följer konsten. Stenström menar att det kanske inte är fråga om en estetisering av tillvaron utan en ”estetisk ekonomisering”.<sup>303</sup>

Ett sätt att få in estetiken i företaget är att på olika sätt använda sig av design i verksamheten. Olle Eksell, svensk formgivare menar att ”*god design är inte bara estetik, det är ekonomi*”.<sup>304</sup> En som inte delar tanken på att design och konst kan relateras till varandra är Forty, han menar att som det ser ut nu är konst alltid gjord av en ensam person. Han antyder att många delar tron på att konstens huvudfunktion är att ge fritt uttryck till kreativitet och fantasi. Om det här är sant eller inte anser han är svårt att avgöra men menar att det i alla händelser är en tanke som inte kan relateras till design. Hur mycket artistisk fantasi som än läggs på produkters design så görs det inte i syfte att uttrycka något utan istället för att kunna sälja och göra produkterna lönsamma.<sup>305</sup>

Jag har dock svårt att tro att det inte finns någon konstnär som inte tänker på att han eller hon kan sälja och tjäna pengar på sin konst, även om det inte är det som är den drivande kraften i konstnärskapet. De som är mest intresserade av att tjäna pengar i ett företag anser inte

---

<sup>302</sup> Stenström, 2000:75.

<sup>303</sup> Ibid, s71f.

<sup>304</sup> Eksell, 1999:8.

<sup>305</sup> Forty, 1986.

jag är designern utan företagsledningen och att en designer i ett företag därför mycket väl kan ge fritt uttryck för kreativitet och fantasi.

## **Designbegreppet**

Som jag nämnt innan så kan begreppet design ha många olika betydelser och ge olika associationer. Eksell menar att design betyder organisation av arbete, färg, form, kommunikationer i social mening och idéer. Det finns inget svenskt ord som täcker hela begreppets innehåll. Designerns arbetsuppgift är att samordna och leda konstnärliga så väl som ekonomiska och tekniska resurser.<sup>306</sup> Björkman menar att design till stor del beskriver en handling men att det utifrån latinskans designare också beskriver att någon utmärker, utnämner, utser någon till något, signera. Det vill säga att något namnges vara designat.<sup>307</sup>

Att designa är, menar Bruce & Cooper, att delta i en process som inleds med att någon har en ide och som avslutas med en produkt eller visuellt material som är klart för tillverkning eller implementering. All design innehåller kreativ visualisering av koncept, idéer och planer. Den är även involverad i produktionen av modeller och skisser utifrån de här idéerna och planerna. Skisserna och modellerna syftar till att ge instruktioner för tillverkningen av något som inte har existerat tidigare eller något som existerat i en annan form.<sup>308</sup>

Enligt Svengren kan design sägas bestå av tre olika element:<sup>309</sup>

*Det funktionella*, vilket handlar om allt som händer, från produktion till användning, underhåll och skrotning.

---

<sup>306</sup> Eksell, 1999:22.

<sup>307</sup> Björkman, 1998:46f.

<sup>308</sup> Bruce och Cooper 1999:8.

<sup>309</sup> Svengren, 1995:22ff.

*Det ergonomiska*, som handlar om hur väl en produkt anpassas till människor.

*Det estetiska*, vilket handlar om vad som är estetiskt rätt.

Svengren menar att de produkter som företag producerar inte bara blir redskap utan också ger uttryck för de värderingar som råder just nu och även för företagets ledningsprofiler. Designen av produkterna kan ses som ett resultat av de föreställningar som finns hos dem som fattar beslut och planerar artefakternas utformning och tillkomst. Det är också ett resultat av den skicklighet som medarbetarna i ett företag besitter.<sup>310</sup>

Bruce och Cooper talar om design som en process för att optimera antalet nöjda kunder och företagets lönsamhet. Det här görs genom att kreativt använda sig av designens huvudsakliga element, nämligen prestationen, kvaliteten, hållbarheten, utseendet och kostnaden. Kunderna kommer nämligen att relatera produktens designvärde gentemot priset. Den produkt som kan ge störst värde för pengarna är också den produkt som de kommer att välja.<sup>311</sup>

### **Begreppets betydelse för affärsutveckling**

Design återfinns i många affärsområden till exempel servicesektorn där design kan användas för att få fram till exempel en restaurangs atmosfär genom miljön, de anställdas kläder och broschyrer. För att differentiera och synliggöra företagets produkter kan företaget använda sig av design genom att visa upp en hög kvalitet eller färskhet och därigenom kommunicera en livsstil som kunder känner igen sig i.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> Svengren, 1995:13.

<sup>311</sup> Bruce och Cooper, 1997:208f.

<sup>312</sup> Ibid, s18f.

Design kan relateras till vart och ett av de fyra elementen i marknads-mixen. Vad det gäller produkten så påverkar designen dess kvalitet, funktion, användande och utseende. Designen påverkar allt som har med differentiering av produkter att göra. Designen leder till att priset på produkterna kan justeras genom valet av material, energi och tillverkning. Platsen kan påverkas av designen då distributionen beror på hur produkternas förpackning ser ut. Det viktigaste då det gäller reklam är de visuella kvaliteterna vilka förmedlar företagets identitet och den kan designen givetvis påverka.<sup>313</sup>

Med hjälp av design kan företag differentiera produkter och tjänster. Design kan även öka värdet av produkten och utforma ett unikt försäljningserbjudande som attraherar kundens intresse och behov. Design utgör även en viktig komponent i en rad marknadsföringsstrategier till exempel produkter, förpackning, företagsidentitet och reklam.<sup>314</sup> Design kan också vara ett medel för att visuellt gestalta affärsidén och den kompetens som finns i ett företag. För att det här ska lyckas krävs att designern tar hänsyn till företaget, dess traditioner, värderingar och kompetens.<sup>315</sup>

Olle Eksell har sammanfattat designens fördelar i åtta punkter:<sup>316</sup>

Produktutveckling, designen ger form åt nya önskvärda produkter.

Bättre bruksvärde, genom att existerande produkter förbättras fås ett bättre bruksvärde både praktiskt och estetiskt.

Sanering av sortiment, design kan hjälpa till att få bort icke lönsamma och otidsenliga produkter ur sortimentet.

---

<sup>313</sup> Bruce och Cooper, 1997:18.

<sup>314</sup> Ibid, s16f.

<sup>315</sup> Svengren, 1995:36f.

<sup>316</sup> Eksell, 1999:12.

Ekonomisk tillverkning, genom att rationalisera produktionen kan effektivare produktion uppnås.

Designen kan fungera som en ram för anpassning mellan teknik, ekonomi och formgivning.

Rationell distribution, distributionen kan öka produktens totalkostnad ordentligt. Designen kan se till att anpassa produktens typ och form till en rationell distribution.

Karaktäristisk form. Ökad konkurrenskraft, en karaktäristisk form gör att företagets identifikation blir tydligare och gör det lättare för konsumenter att hitta de ”rätta” produkterna.

## Samarbete

Bruce och Cooper hävdar också att en väl styrd design med hög kvalitet kan ge ett företag många fördelar. Till exempel nämner de att design kan leda till att en personlighet skapas för en nylanserad produkt så att den kan stå ut från konkurrenternas produkter. Design kan även leda till ett ökat intresse för produkter som befinner sig i det mogna stadiet av sin livscykel. Designen kommunicerar även värde till kunderna och gör att det blir lättare att få dem att välja just den egna produkten.<sup>317</sup>

Svengren menar att design bidrar till en tydligare identifikation av företaget vilket i sin tur stärker företagets marknadsposition. Design fungerar också som en katalysator vid identitetsförändringar vilket gör att sambandet mellan företagets identitet och dess image stärks. Genom att identiteten visualiseras blir organisationen mer sammanhållen vad gäller intern och extern kommunikation.<sup>318</sup>

---

<sup>317</sup> Bruce och Cooper, 1997:206.

<sup>318</sup> Svengren 1995:105.

Svengren menar vidare att design har en abstrakt dimension, där designen visuellt symboliserar organisationen. Design har även en konkret dimension genom att organisationen synliggörs genom att ett företags produkter har en specifik design.<sup>319</sup> Det har alltså skett en förändring av den övergripande synen på design. Från att sett det som att formen följer funktionen så ses det nu istället som att formen följer meningen.<sup>320</sup>

Design kan alltså vara ett effektivt verktyg då man önskar förbättra affärsverksamheten. Det som krävs är att den styrs och integreras i verksamheten på ett bra sätt.<sup>321</sup> Enligt Svengren så måste, för att designen ska bli lyckad och resultera i att den kan bli en fungerande strategisk resurs, designmålen förankras och ett designorienterat förhållningssätt finnas.<sup>322</sup> Det här förhållningssättet karaktäriseras av att det finns en övergripande vision om hur tingen kan göra tillvaron eller arbetet enklare, bättre och roligare, samt av en utpräglad empati för användarna av produkterna. Dessutom krävs en estetisk känsla för tingen. Till sist är det också viktigt att det finns handlingskraft och kurage i organisationen eftersom design och estetik inte är en självklarhet ur ett ekonomiskt perspektiv. Det gör att medlemmarna i en organisation måste ha kurage att prioritera dessa kriterier även då de kan vara svåra att motivera tekniskt och/eller ekonomiskt.<sup>323</sup>

För att en designsatsning ska kunna bli framgångsrik menar Svengren att.<sup>324</sup>

design och designers måste stödjas av företagsledningen.

---

<sup>319</sup> Svengren 1995:125.

<sup>320</sup> Ibid, s114.

<sup>321</sup> Bruce och Cooper, 1997:3.

<sup>322</sup> Svengren 1995.

<sup>323</sup> Ibid, s272f.

<sup>324</sup> Ibid, s49f.

det också krävs att designern är med i hela produktens utvecklingsförlopp.

designen gör att kommunikationen förbättras.

designern förstår vad de framtida användarna av produkten vill ha.

designern inte kompromissar då det gäller detaljers betydelse för helheten.

### **Design och entreprenörskap**

Jag vill i det här lilla avsnittet visa på att en designer, här tolkad som att vara en konstnär, och en entreprenör till viss del liknar varandra. Johannisson ifrågasätter en amerikansk författares uttalande om att entreprenörskap varken är vetenskap eller konst utan praktik. Enligt Johannisson kanske entreprenörskap är både vetenskap och konst. Eller kanske är det så att praktik förenar vetenskap och konst och därmed innefattar både systematisk reflexion och fritt skapande.<sup>325</sup>

Björkman har funnit att vissa grundläggande egenskaper hos en entreprenör sammanfaller med de hos en konstnär. Båda har en stark tilltro till den egna förmågan och sin kreativitet. De är båda självexploaterade. Ur de egna projekten kan båda skapa en personlig karriär. Både konstnären och entreprenören förenar ett visionärt tänkande med konkret handling. De förlitar sig också på sin personliga kunskap och intuition.<sup>326</sup> Entreprenörskapet liknar också andra skapande verksamheter genom att en entreprenör hela tiden prövar sig fram och vill att något nytt ska åstadkommas. Det nya som

---

<sup>325</sup> Johannisson, 2003:1.

<sup>326</sup> Björkman, 1998:69.

entreprenören skapar saknar förebilder som han kan kopiera, istället åstadkoms något genuint.<sup>327</sup>

Det finns även olikheter mellan dessa två, till exempel har entreprenören krav på sig att skapa en kultur som gör att andras arbete organiseras. Konstnären ska istället förvalta ett kulturarv.<sup>328</sup> Entreprenörens skapande skiljer sig också genom att det präglas av ett socialt samspel, i motsats till konstnären som periodvis distanserar sig ifrån världen.<sup>329</sup> Medan entreprenören genom dialog aktivt bidrar till att upplevelser skapas, överlåter konstnären åt sin publik att forma sina egna upplevelser.<sup>330</sup>

### **Sammanfattning**

Det jag anser att jag kommit fram till i den här begreppsanalysen är att det finns massor av olika meningar om hur begreppet design kan relateras till estetik och konst, om detta relaterande alls är möjligt. Som jag ser det så finns det kopplingar mellan dessa tre begrepp. Jag menar att konsten är en del av estetiken och estetiken är en viktig del av designen.

En stor del av författarna till litteraturen som jag har läst är av åsikten att det inte går att bortse från den estetiska dimensionen i varor och tjänster. I dagens samhälle där vi har så många produkter och tjänster att välja ibland behövs något mer än att dessa fungerar bra. Att vi befinner oss i en tid som präglas av upplevelseekonomi gör att det här blir än viktigare. Vi människor konsumerar idag på ett helt annat sätt än vi gjort tidigare, vi köper inte varor och tjänster utifrån deras nödvändighet, utan väljer istället utifrån huruvida vi kan identifiera oss med dem och om de ger oss någon form av upplevelse. Jag menar

---

<sup>327</sup> Johannisson, 2003:7.

<sup>328</sup> Johannisson 1992 efter framställning av Björkman 1998:25.

<sup>329</sup> Johannisson, 2003:7.

<sup>330</sup> Ibid, s51.



att vikten av design och därmed estetik inte kommer att minska i framtiden. Därför anser jag att det är viktigt att företagsledningar och andra inser att design är ett viktigt verktyg för att kunna utveckla sina produkter och tjänster och på så sätt attrahera kunder. Det här får inte förstöras av ett tänkande som grundar sig på att estetik och konst står i konflikt med företagande.

Jag menar att det finns vissa likheter mellan en designer och en konstnär och därför också mellan en designer och en entreprenör. De är båda kreativa, inte rädda för att pröva sig fram och litar på sin egen kunskap och förmåga. Dessutom menar jag att de båda i företagssammanhang kan känna sig utanför och betraktas av övriga medlemmar som att de inte riktigt passar in, vilket i många fall kan leda till att samarbetet dem emellan blir lidande. Därigenom går möjligheter till spillo för såväl konsten som företagandet.

## **Metodreflektioner**

I det här avsnittet ges metodreflektioner kring brukade källor.

Stenström har i sin avhandling valt att inte bara använda sig av ett utan två perspektiv. Att det blev just det kliniska perspektivet och kulturperspektivet menar hon beror på henne som person. Kulturperspektivet vill hon placera mellan det estetiska och det antropologiska synsättet. Stenström menar att hon med hjälp av kulturperspektivet kan föra in dels ett överindividuellt och överorganisatoriskt makroperspektiv och dels ett kritiskt förhållningssätt.

Det kliniska perspektivet handlar om att fånga och förstå föreställningar, medvetna och omedvetna hos enskilda individer. Individerna antas till viss del kunna påverka sin situation. Inspirationen till perspektivet är hämtat från fenomenologin och psykoanalysen. Det kliniska perspektivet fyller följande funktioner: 1) det sätter enskilda individer samt deras

föreställningar i centrum; 2) det erbjuder en bakomliggande bild av människan som en komplex och mångbottnad varelse; 3) det fäster uppmärksamheten på fantasins roll, och 4) det ger en viss metodologisk vägledning.<sup>331</sup>

Det är ett ganska så annorlunda sätt att forska utifrån de här två perspektiven. För det första använder sig Stenström av två istället för ett perspektiv. Hon ifrågasätter också grundföreställningen om att texter är teori och intervjuer och enkäter är empiri. Istället ser hon det som att texter är empiri av högre kvalitet än vad intervjuer är. Dessutom framhåller hon subjektiviteten i det kliniska perspektivet vilket gör att det skiljer sig från den traditionella företagsekonomiska forskningen där objektiviteten spelar en viktig roll.

Björkman har i sin forskning antagit en tolkande ansats, vilket gjort att han ständigt varit närvarande i det empiriska materialet. En intervju är producerad genom en kombination av forskarens fråga och intervju-personens tänkande och talande. Han anser att hans förhållningssätt kännetecknas av att både vara ingenjören, som har ett naturvetenskapligt förhållningssätt och tusenkonstnären, som har ett konkret/primärt förhållningssätt. Björkman menar att för att kunna bedriva kulturforskning så måste andra än de traditionella metodlärorna väljas.<sup>332</sup>

Att andra än de traditionella metodlärorna har valts i mycket av den litteratur och artiklar som jag har läst menar jag är fallet, eftersom jag i många av dem inte direkt har känt igen något av de förhållningssätt som jag tidigare studerat. Det jag dessutom har lagt märke till i böckerna är att åsikterna går vitt isär när det gäller begreppet design. I en del av böckerna och artiklarna anser författarna att det är en självklarhet att design, estetik och ekonomi hör ihop. Vissa andra författare menar att design och ekonomi men inte estetik kan kopplas

---

<sup>331</sup> Stenström, 2000: 36f.

<sup>332</sup> Björkman, 1998: 12f.

ihop. Sedan finns de till slut de som anser att design, estetik och ekonomi inte kan relateras till varandra. Det här visar att det inte är så konstigt att företagsledare och andra ansvariga i företag kan ha svårt att förstå att design kan behövas för att bli mer konkurrenskraftiga, skaffa en starkare företagsidentitet och bli mer lönsamma.

### **Självkritisk reflektion**

Jag vill börja med att säga att jag trots allt är ganska så stolt över vad jag lyckats åstadkomma på den här korta tiden. De första dagarna av arbete stod det totalt still och jag visste varken ut eller in. Efter några dagar lossnade det dock en del, men då hade en hel del av den dyrbara tiden redan sprungit iväg så det var bara till att sätta igång i en rasande fart. När jag ser tillbaka inser jag att det hade varit betydligt lättare att komma igång om jag och min uppsatsskrivande kamrat kommit lite längre i tankarna om vad vår uppsats ska innehålla. Hade jag haft de här tankarna att utgå ifrån så skulle det ha varit lättare att både finna relevant litteratur och också finna ett klarare syfte med vad jag ville åstadkomma i det här pappret.

Då jag endast har valt att beskriva design utifrån det estetiska perspektivet kan jag inte ge en fullständig bild av begreppet. Det här var inte heller min mening, men med det inte sagt att jag inte skulle finna det intressant att undersöka både det estetiska och strategiska perspektivet. Det är dock något som jag får återkomma till i en vidare forskning.



# Kapitel 7<sup>333</sup>

## Den siste bricoleuren!

*En betraktelse över det borttynande vilda tänkandet*

Frederic Bill

### Inledning

Under förvåren 2003 kom det sig att min bil, för övrigt en gammal SAAB från 1988, gick sönder. Gick sönder och gick sönder förresten, gå sönder är kanske att uttrycka sig lite hårt. Det var snarare så att hjullagret i det ena bakhjulet hade slitits ned under vintermånaderna och således behövde ersättas nu fram på vårkanten. Slitage snarare än trasighet utgjorde alltså grunden för söndergåendet. Scenen var för övrigt inte direkt oväntad. Likt de flesta gamla trotjänare behövde även min bil repareras allt emellanåt. Allt som oftast faktiskt! Ett av skälen till detta var såklart slitage. Då kostnaden för att vända sig till en märkesverkstad med detta slags besvärligheter är mycket betydande relativt värdet av bilen, har jag – likt många andra ägare av gamla begagnade bilar – en bekant som hjälper mig med nödiga reparationer på semikommersiellt vänskaplig basis. Häri ligger alltså inte något egentligen överraskande, kanske i synnerhet inte för en landsbygdsbo. Personer med ett intresse för mekanik i allmänhet och bilar i synnerhet är enligt min erfarenhet tämligen vanliga och möjligen ännu mera så

---

<sup>333</sup> Texten igenom åsyftas bricoleuren med *han*, vilket är ett medvetet val då studiepersonen är just man. Detta skall dock inte ses som ett uttryck för att tusenkonstnärsskapet skulle vara könsbundet.

på landsbygden. Vad som dock gör min situation speciell är att min bekantskap är något av en mästertlig hantverkare vad bilar anbelangar. Han har tidigare under flera år drivit en egen verkstad, vilken dock mötte ett inte helt ovanligt öde. Stigande skuldsättning och framskjutna inkomster ledde i slutänden till en bråddjup likviditetskris. I detta utsatta läge sa banken dessutom upp företagets krediter, med konkurs som oundviklig följd. Slutresultatet blev, i det här fallet liksom i så många andra, såklart förödande och den självanställda bilmekanikern lämnades med för honom oöverstigliga skulder.

Varför gräver då jag runt i denna sorgliga historia, må läsaren med viss rätt fråga sig. Vilka legitima skäl kan det finnas för att visa upp människors sorger, bedrävelser och tillkortakommanden i en vetenskaplig text? Mitt bemötande av denna tänkta kritik är att texten inte i första hand skall ses som en dunkel berättelse om någon annans sorger, utan snarare som ett försök att reflektera kring de vanligen osedda sidoeffekterna av denna bedrävliga situation. Jag hävdar, linje med detta, att den som haft en egen bilverkstad och därför levt med de begränsningar avseende tillgången på verktyg och specialiserade tekniker som denna litenhet på marknaden medför, rimligen måste ha tränat upp sitt kreativa handlag genom det återkommande vardagsbehovet av att möta utmaningar utan tillgång till standardiserade lösningar på desamma. Nödvändigheten av att kunna hantera många olika bilmärken är såklart en betydelsefull aspekt, då kostnaden för att hysa en så bred arsenal av specialiserade verktyg skulle bli orimligt hög för ett enskilt mindre garage. Härigenom kommer reparatören städse att finna sig själv i situationer som kräver att han improviserar snarare än likt operatörer vid märkesverkstäder följer fördefinierade procedurer. Sålunda tränar egenföretagarbilreparatören, på sätt och vis oavsiktligt, sin improvisationsförmåga likväl som sitt kreativa handlag. Jag hävdar t.o.m. att han låter en djup och omfattande kännedom om bilar som sådana substituera specialverktyg och information om standardiserade procedurer. Denna speciella kunskap torde vidare accentueras än mer genom den sociala och ekonomiska marginalisering som följer på

konkurs och sönderslagen privatekonomi. Den ruinerade lämnas med blott stumpar och bitar, för att tala med Lévi-Strauss<sup>334</sup> terminologi, av det som en gång var. Dessa kvarlevor, dels vissa materiella föremål som verktyg och maskiner och dels en samling handgrepp och kunskaper, måste dock ges en ny mening – de måste *omtolkas-i-handling*<sup>335</sup>. En utsatt position i samhällets marginal renodlar och utvecklar således den speciella form av kunskap som jag behandlar här, genom att öka behovet av en arsenal mindre specifika medel som kan brukas och återbrukas i relation till en mångfald skilda mål. Verkstadsägaren fördjupar sålunda efter sin konkurs, genom sin fortsatta verksamhet det vill säga, den speciella kunskap han började utveckla under sin tid som småföretagare.

Hursomhelst, då jag lade märke till hur min trasiga bil behandlades, vilket jag även observerat vid ett flertal tillfällen tidigare, slog det mig att detta mycket väl kunde vara en väldigt speciell form av kunskap som manifesterades inför mina ögon. Fixandet och reparerandet med hjälp av för ändamålet mer eller mindre, faktiskt mest mindre, väl avpassade verktyg skulle faktiskt kunna vara vad som återstår av en mångtusenårig kunskapstradition. En tradition som, måhända på grund av sin oartikulerade natur, drunknar i modernitetens specialiserade mekaniska oväsen.

Jag betraktade, om nu mina spekulationer har fog för sig, en gammal kunskapsforms dödsryckningar. En form jag inspirerad av Molander skulle vilja kalla någonting i stil med *kreativitet-i-handling* eller möjligen snarare *reflektion-i-handling*. Kunskapsformen har också behandlats av Claude Lévi-Strauss,<sup>336</sup> vilken använder termen bricoleurskap och

---

<sup>334</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>335</sup> Jag använder ett flertal XXX-i-handling i essän. Härtill är jag inspirerad av Molander (1996), men eftersom jag skapar termerna med inspiration från honom snarare än använder dem på hans sätt refererar jag inte till honom i varje enskilt fall. Inte desto mindre vill jag klargöra den hjälp och inspiration hans bok och koncept har givit mig.

<sup>336</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

ställer detta i motsatts till ingenjören och dennes kunskap. Denna separation av kunskapsformer är såvitt jag kan bedöma tydligt inspirerad av Saussures strukturella lingvistik.<sup>337</sup> Varje entitet är då tudelad. Den ena delen utgörs av dess faktualitet eller objektiva existens (signifié) och den andra delen av en uppfattning om denna faktualitets betydelse (signifiant) i form av ett koncept. Denna tudelning överbryggas med hjälp av ett eller flera tecken som helt eller delvis symboliserar signifién och samtidigt representerar signifianten. Det är vidare genom tolkningen av dessa tecken vi människor mår att insortera skilda signifiéer under olika konceptuella paraply. För mig framstår detta som tämligen snarlikt den ålderstigna platonska åtskillnaden mellan idévärld och sinnevärld, där den senare är blott en skugga av den förra. Upplevelsen av mening eller betydelse, alltså konceptet, utgör då den sanna bilden av något vi blott kan återfinna som en diffus skugga i vår egen värld. Sagda diffusa skuggor utgör i enlighet härmed blott ofullständiga manifestationer av den konceptuella sanningen. Med en strukturalistisk utgångspunkt, såsom vi kan finna den i arbeten av de Saussure<sup>338</sup> och Lévi-Strauss<sup>339</sup>, är det vidare blott genom komparandet av skilda skuggor som den bakomliggande sanningen kan demaskeras. Genom att olika koncept och signifianter placeras i opposition till varandra, blir det alltså möjligt att finna dolda underliggande likheter. Vetenskaparens roll blir, med detta synsätt, vidare att presentera vanligen osedda likheter, förslagsvis i form av en serie oppositioner eller inverteringar. Enligt den erkände antropologen Clifford Geertz<sup>340</sup> eftersträvade Lévi-Strauss<sup>341</sup> inte katalogiserandet av folk utan snarare efter att upprätta en taxonomi över sätt att tänka och förhålla sig i relation till vad som traditionellt betraktas som den externa världen. Han menade alltså, i denna tolkning, att det, för mänskligheten genuina,

---

<sup>337</sup> Saussures, 1916.

<sup>338</sup> Ibid.

<sup>339</sup> Lévi-Strauss, 1960, 1962a och 1962b.

<sup>340</sup> Geertz, 1973.

<sup>341</sup> Lévi-Strauss, 1962a.



vilda tänkandet står i opposition till och hotas av det mer ordnade vetenskapliga tänkandet.

Lämnar vi för ögonblicket denna metodologiska exkursion och återvänder till ingenjören/vetenskaparen<sup>342</sup> och bricoleuren/tusenkonstnären<sup>343</sup> menar jag, i uppenbar harmoni med Lévi-Strauss egen uppfattning, att den förre arbetar systematiskt med koncepten som sådana i syfte att uppnå klart artikulerade entydiga mål, medan den senare snarare är sysselsatt med att applicera kvarlevor från tidigare uppgifter på nya situationer. Genomförandet av uppgiften blir då för tusenkonstnären en räckta mål-/medels substitutioner, där uppgiften utgör en arena för iscensättandet av bricoleurens kunnande och expertis. Naturligtvis likväl som en instrumentell sysselsättning avseende lösandet av de förhandenvarande problemen. En liknande, av Lévi-Strauss inspirerad, definition återfinns hos Kallinikos,<sup>344</sup> vilken menar att denna flyhänte person, bricoleuren, med sin imposanta kunskapsbredd utmärks av förmågan att applicera serier av medel som dels utgör stumpar och bitar från tidigare mål och dels kvarlevande medel som tidigare brukats i andra sammanhang. Det förefaller mig således som vore detta ett mycket intressant perspektiv att anlägga på andrahandsmarknaden<sup>345</sup> för bilar som helhet och då i synnerhet på min reparatör, tusenkonstnären som i vårt moderna samhälle allt mer kommit att substitueras av en ständigt allt bredare repertoar av specialiserade operatörer och mekaniker. Specialister som över tiden kommit att ockupera en allt större del av vår samtid. Vad andrahandsmarknaden för bilar anbelangar, så har denna process blivit allt tydligare genom åren. De små privata verkstäder som under många år utgjort ett naturligt inslag i västerlandets urbana miljöer har drabbats av problem. Den autonoma bilverkstadens förmåga att försvara sin plats på marknaden har stadigt urholkats. Bilbranschens tilltagande datorisering

---

<sup>342</sup> Likt Lévi-Strauss (1962a) använder jag dessa båda termer mer eller mindre synonymt.

<sup>343</sup> Likt Lévi-Strauss (1962a) använder jag dessa båda termer mer eller mindre synonymt.

<sup>344</sup> Kallinikos, 1996a.

<sup>345</sup> I begreppet andrahandsmarknaden inkluderar jag även underhåll och reparation av bilar.

och stegrande bruk av speciallösningar innebär att det krävs allt mer av specialverktyg för att reparerar och underhålla en bil. Vidare har vikten av dokumentation och rätt stämplat i serviceboken kommit att bli allt viktigare vad garantier och andrahandsvärde anbelangar. Stämplat och dokument kring underhåll och reparationer som bilägaren bara kan erhålla hos auktoriserade verkstäder. Jag vill hävda att denna process av tilltagande sammankoppling mellan nya modeller och specialverktyg, kan förstås som en systematisk marginalisering av de små oberoende verkstäderna.

Finns det anledning att se förändringsprocesserna på bilmarknaden som kvalitativt annorlunda än förändringar inom andra branscher? Mitt svar på denna högst relevanta fråga, är att det kan argumenteras för att bilbranschen initialt, och senare främst andrahandsmarknaden för bilar, har tenderat att attrahera personer var talang och intressen ligger på det praktiska eller hantverksmässiga planet. Detta är alltså personer som under en annan tid måhända blivit vad jag skulle kalla traditionella bricoleurer, men som under moderniteten marginaliserats genom framlyftandet av formell teoretisk utbildning. Betyder då detta att varje enskild bilreparatör skall betraktas som en tusenkonstnär? Frågan låter sig naturligtvis inte besvaras då svaret beror på vilka definitioner som ges företräde och vilken mening parterna tillskriver ett antal skilda koncept. Det skulle vidare kunna invändas att denna bricoleurens testa-och-se-vad-som-händer metod i grund och botten är samma *modus operandi* vi alla använder i reparerandet och underhållet av föremål i t.ex. våra hem. Min argumentationslinje vilar härvidlag på antagandet att tusenkonstnären må vara ett slags improvisatör, men att han inte för den skull är att betrakta som en amatör. Hans improviserande är grundat på en solid professionell förståelse för den entitet och de material han arbetar med, vilket skiljer hans verksamhet från de vardagliga reparationer de flesta av oss då och då tenderar att utföra. Återvänder vi till bilreparatörsperspektivet, förefaller det troligt eller åtminstone möjligt att tänka sig ett scenario där de flesta individer som uppvisar ett intresse och en fallenhet för

bilreparationer kommer att absorberas – tillsammans med sina formella och informella kompetenser – av branschens utvidgande specialisering, standardisering och institutionalisering. De som trots allt inte sålunda absorberas, det må vara av fritt val, olyckliga omständigheter eller fru Fortunas städse volatila inverkan, slutar istället som egenföretagare eller assistenter till egenföretagare.

Dessa personer hamnar härigenom i en situation där de tvingas upprätthålla ett brett spektra kompetenser kring många olika bilmärken för att mäktat arbeta upp och vidmakthålla en för verksamheten adekvat kundbas. Då de vidare i realiteten saknar de nödvändiga finansiella resurserna för att kunna anskaffa den extensiva arsenal av mer eller mindre specialiserade verktyg som egentligen krävs för att samtidigt arbeta med flera olika bilmärken, hamnar de i en – för oss – ganska intressant situation. Den arbetssituation dessa förhållande resulterar i kommer att ställa höga krav på mekanikerns kreativa förmåga, vilken härigenom kommer att träna upp denna till en numera tämligen ovanlig nivå genom de krav han möter i sin vardag. En tämligen generell uppsättning medel måste appliceras i lösandet av såväl generella som mycket speciella problem och svårigheter. Dessa allmänna medel måste alltså omtolkas och rekontextualiseras så att det blir brukbara i försöken att nå synnerligen specifika mål. Alternativt måste målen omdefinieras så att de blir uppnåeliga genom den förevarande arsenalen av medel. Omdefinieringsbehov kan hanteras genom formerandet av en målhierarki, i vilken de föreliggande målen inrangeras. På så sätt frammanas ett ramverk för den kontinuerliga processen av mål- och medelomtolkning som utmärker denne småföretagarbilreparatör.

Den ovan beskrivna kunskapsutvecklingen accentueras rimligen än mer när konkursen slår till. Möjligheten att bruka standardiserade och specialiserade medel reduceras ytterligare genom de finansiella svårigheter som följer på konkursen och substitueringsbehovet skärps ytterligare, genom att reparatören i än större omfattning nödsakas

ersätta medel med medel, mål med medel och t.o.m. mål för mål. Problem måste omtolkas och lösningar sökas längs okonventionella vägar. Existerande medel används i ekiperandet av en fungerande lösning till någon av flera alternativa möjliga mål som alla leder vidare mot ett önskat sluttillstånd. Jag återfinner en tydlig inneboende logik i den ovan skissade utvecklingen. Genom att välja att följa en egen väg snarare än att glida in i de existerande strukturerna, väljer individen också en rutt som leder mot utvecklandet av vissa kunskaper och förmågor. Kunnanden vilkas natur gör dem till möjliga, om än inte självklart nödvändiga, och betydelsefulla inslag i ett tusenkonstnärsskap. Dessa kunskaper och förmågor är då stadigt förankrade i en grundlig förståelse av signifién, för att alludera till de Saussures arbete,<sup>346</sup> en förståelse som jag vidare menar skiljer bricoleuren från den vardagliga gör-det-självaren. I förhållande till ingenjören eller vetenskaparen, för att bruka Lévi-Strauss terminologi,<sup>347</sup> med sina väl förberedda instrumentella serier av tecken/medel och signifier ställer tusenkonstnären härigenom sin mer utvecklade anpassningsbarhet. Hans flexibilitet är större genom att han betraktar såväl tecken som signifier som utgörande medel i sig, snarare än som enbart varande delar av förarrangerade standardiserade serier. När så de materiella omständigheterna reduceras än mer, t.ex. genom en konkurs, aktualiseras dessa tidigare uppövade förmågor än mer. Detta är således resonemanget bakom mitt, förvisso något dramatiserade, framlyftande av marginaliserade positioner i utkanten av andrahandsmarknaden för bilar som en av bricoleurskapets sista bastioner i vårt moderna samhälle.

Jag medger utan omsvep att föreliggande essä kan upplevas som tämligen spekulativ, men jag står tveklöst upp för den grundläggande idén om att det ligger mycket fruktbara möjligheter förborgade i att studera såväl andrahandsmarknaden för bilar som andra sektorer av

---

<sup>346</sup> Saussures, 1916.

<sup>347</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

det ekonomiska livet ur ett bricoleurperspektiv. Föreliggande text bör således ses som ett första försök att tolka en enskild individs beteende utifrån sagda synsätt, men naturligtvis också i förlängningen att öppna upp för forskning inom områden där Lévi-Strauss vilda tänkande fortfarande må leva kvar.<sup>348</sup> Av ovan nämnda anledningar har jag valt att försöka beskriva min reparatörs *modus operandi*, i avsikt att erhålla förståelse för hur han genomför sina arbetsuppgifter utan tillgång till de specialverktyg som vanligen anses vara nödvändiga. Jag eftersträvar vidare att tolka hans arbete utifrån bricoleurbegreppet, vilket jag problematiserar med hjälp av en litteraturgenomgång. Sammantaget syftar detta till, att med stöd av en deltagande observation, fördjupa förståelsen av det bricoleurskapets och det vilda tänkandets roller i en modern marknadsekonomi.

Även om jag ovan målat med, som det heter, ganska bred pensel, avser jag att i denna studie avgränsa mig till bricoleurskap som det manifesterar sig genom konkret handling och ord under arbete med reparation och underhåll av bilar. Jag reser här inga vidare syften avseende de behandlade teoretiska områdena. I det följande lämnar jag inledningsvis några kommentarer kring metod, och i viss mån metodologi. Detta följs av en litteraturgenomgång av existerande forskning om och kring bricoleurskap, följt av en kort introduktion till teorin om tyst kunskap och en diskussion kring varför detta begrepp kan vara av intresse i samband med studier av tusenkonstnärer och tusenkonstnärskap. Därefter presenterar jag en kort berättelse utifrån min deltagande observation innan jag avslutningsvis vågar ett tolkningsförsök och förtydligar vilka bidrag jag hoppas ha lämnat.

---

<sup>348</sup> Jfr Lévi-Strauss, 1962a.

## Metod (med metodologiska fragment)

Föreliggande studie vilar huvudsakligen på en konstruktionistisk grundsyn.<sup>349</sup> Det betyder dock inte att jag betraktar de färdigheter eller den händighet som studiepersonen besitter som socialt konstruerad. Jag är av uppfattningen att detta handlag och denna *kunskap-i-handling*, för att ansluta till Molander<sup>350</sup>, konstitueras som färdigheter som någon är i besittning av. Handgreppen och förmågan till deras utförande existerar inte bara i den sociala världen utan även utanför denna. De blir dock specifika kunskaper först då de lyfts in i ett socialt sammanhang, t.ex. en bilreparation. Handlagen är alltså objektivt existerande, men konstrueras som kunskap genom att vara inbäddade i en social kontext.

Datainsamlingen har skett genom en deltagande observation då det ena hjullagret på min bil byttes ut under en eftermiddag på förvåren 2003. Datainsamlingen skedde spontant, så tillvida att jag inte kom till verkstaden beredd att samla in empiri. Tvärtom restes tanken på att det jag hade framför mig kunde ses som intressant empiri under arbetets gång, varvid jag började koncentrera mig aktivt på att studera vad som skedde. Efteråt funderade jag omedelbart igenom och rekapitulerade vad som hänt tidigare. Då jag saknade penna vid tillfället kunde jag inte ta några skriftliga noteringar, men jag skrev däremot vid hemkomsten omedelbart ned de iakttagelser jag funnit intressanta. Likaså antecknade jag redan då mina spontana funderingar och reflektioner kring desamma.

---

<sup>349</sup> Det kan synas anmärkningsvärt att säga sig vara konstruktionist efter att ha presenterat en strukturalistiskt inspirerad referensram, med rötter i klassisk semiotik. Ett fullödigt utredande av detta faller utanför denna texts ramar, men jag vill ändå ta tillfället i akt att lyfta fram de Saussures (1916) och hans konstaterande av att signifianten må vara arbiträr men inte för den skull är godtycklig på individnivå.

<sup>350</sup> Molander, 1996.

Undersökningens person var inte i förväg informerad om att jag observerade hans arbete i studiesyfte, men tillfrågades i efterhand om han hade några invändningar mot att jag skrev en vetenskaplig text om honom och hans kunskaper.

Då jag skriver utifrån en generellt konstruktionistisk ståndpunkt, skulle jag vilja lämna några kommentarer angående min metod. Jag menar att den valda metoden, deltagande observation, är väl lämpad för detta slags studie enär tillvägagångssättet möjliggör observationer av just det konkreta kunnande på vilket texten fokuserar. En begränsande faktor torde dock vara att jag mot bakgrund av mina egna begränsade kunskaper om bilreparationer misslyckats med att fånga upp värdefulla och spännande detaljer. Den enda vägen runt detta problem, åtminstone vad mig som observatör anbelangar, är att genomföra fler observationer för att därigenom efterhand bli mer bekant med undersökningsområdet. Vad den föreliggande observationen anbelangar kan det sägas att jag visserligen sett studiepersonen laga min bil flera gånger tidigare, men att jag samtidigt aldrig aktivt och koncentrerat observerat hans arbetsgång.

Arbetsgången i arbetet ansluter annars på det hela taget till en allmän hermeneutisk tradition. Material väljs utifrån en viss förförståelse, tolkas i relation till denna och ger därigenom upphov till en fördjupad förförståelse som förhoppningsvis leder tolkningen vidare.

### **Referensram – bricoleurskap**

Ett begrepp som jag hämtat från Lévi-Strauss<sup>351</sup> men som på det hela taget verkar vara på modet är bricoleuren eller tusenkonstnären. Denne utgör ett inslag som numera förefaller ha mer eller mindre försvunnit ur vår västerländska värld. Lévi-Strauss<sup>352</sup> har ställt upp denna lite

---

<sup>351</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>352</sup> Ibid.

udda figur som kontrast till ingenjören och konstnären. Ingenjören arbetar mot tydliga mål med hjälp av instrumentella och abstrakta kategoriseringar och klassifikationer. Bricoleuren särskiljer däremot inte på samma tydliga sätt mellan mål och medel. Snarare förhåller det sig så att tidigare mål omvandlas till medel i den fortsatta verksamheten, det sker en fortlöpande räckta substitutioner i tusenkonstnärens värld. Mål och medel blir, och detta är möjligen den centrala distinktionen, för bricoleuren blott en förevändning att utnyttja och utveckla sina talanger, medan de för ingenjören utgör syften i sin egen rätt.<sup>353</sup> Nu är det inte självklart hur denne distinktion skall tolkas. Kallinikos har t.ex. försökt se tusenkonstnärskapet som en form av lek,<sup>354</sup> vilket är en möjlig förståelseväg som såvitt jag kan förstå bygger på att det samtidigt är såväl syntetiskt som analytiskt. Syntesen och analysen särskiljs därmed alltså inte. Lévi-Strauss har i alla händelser själv dragit upp likheter mellan vad han kallar det vilda tänkandet och bricoleuren. Det handlar då om att båda arbetar med de tecken som förbinder bild och begrepp, medan vetenskapen och ingenjörskonsten arbetar med själva begreppet.<sup>355</sup> T.ex. som jag tidigare tagit upp, genom uppställandet av standardiserade serier av medel eller tecken som förhåller sig instrumentellt till ett eller möjligen några givna mål.

Lévi-Strauss syn på tusenkonstnären som ett utslag av det vilda tänkandet har jag tagit upp i inledningen till uppsatsen. Flera av de teorifragment som behandlas i uppsatsen bygger också de på Lévi-Strauss definition av tusenkonstnären som en representant för det vilda tänkandet. Han menar att alla människor klassificerar, men att den vilde tänkarens klassificerande sker metonymiskt snarare än metaforiskt. Det är alltså en klassificerande genom närhet snarare än genom abstrakt likhet. Ingenjören beter sig på ett annat sätt, han klassificerar med utgångspunkt i själva begreppen. Bricoleuren å andra sidan gör inte detta, han

---

<sup>353</sup> Kallinikos, 1996a och Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>354</sup> Kallinikos, 1996a.

<sup>355</sup> Lévi-Strauss, 1962a.



följer snarare den vilde tänkarens stig och låter sitt klassificerande ske på basis av de tecken som förbinder bild och begrepp. Dessa tankespår återkommer längre fram, då andra begrepp av Lévi-Strauss diskuteras. Innan dess kan det dock vara på sin plats att studera hur bricoleur-begreppet används i vetenskapliga sammanhang nuförtiden.<sup>356</sup>

Läser man dessa elva publikationer upptäcker man ganska snart att bricoleur- och bricolagebegreppen används på tre olika sätt eller med tre olika innebörder i de olika artiklarna. Ett grupp artiklar använder bricolagebegreppet för att beteckna en lag eller generell observation inom evolutionsforskningen; ”*The bricolage constraint: Natural selection favors the shortest design path.*”<sup>357</sup> I korthet går resonemanget ut på att naturen inte likt en utvecklingsingenjör eller arkitekt kan börja designa från början. Istället finns någonting som redan är delvis utvecklat och denna tidigare utveckling utövar en starkare eller svagare påverkan på vilka vägar som evolutionen kan slå in på. Vilarroya<sup>358</sup> kallar detta *bounded functionality*, vilket borde bli ungefär begränsad – eller möjligen avgränsad då evolutionen faktiskt avgränsas från ett antal möjligheter - funktionalitet. Huruvida evolutionen är en ingenjör eller en bricoleur förefaller i alla händelser vara en grundläggande frågeställning inom evolutionsforskningen.<sup>359</sup> En frågeställning som i grund och botten använder bricolagebegreppet utifrån dess etymologiska ursprung. Bricolage är att lösa problem med hjälp av det som finns till hands, snarare än med hjälp av sådant som

---

<sup>356</sup> I avsikt att göra detta genomförde jag en sökning i vetenskapliga journaler via databasen ELIN på Växjö universitet 2003-04-02, varvid jag angav sökordet bricoleur. Detta förfarande resulterade i 10 publikationer som alla använder termen på ett eller annat sätt. En sökning i Wiley Interscience senare samma dag resulterade i ytterligare en artikel som matchade sökordet bricoleur. Det finns dessutom ett antal böcker som behandlar bricoleurskap och/eller bricoleurer. Kallinikos (1996) och Lévi-Strauss (1962a) är två exempel som dessutom refererats ovan. En av de mer kända är dessutom Denzin och Lincoln (1994), vilkas text i *Handbook of Qualitative Research* också brukats och beaktats.

<sup>357</sup> Vilarroya, 2001:248.

<sup>358</sup> Ibid.

<sup>359</sup> Lavorgna et al, 2001

tagits fram för det speciella ändamålet. Det handlar om verka ”amatörmässigt” snarare än yrkesmässigt, tusenkonstnären är en mångsysslare snarare än en specialist. Jag skulle dessutom vilja lägga en artikel om den Europeiska unionens framtid till denna grupp. Bellamy och Castiglione<sup>360</sup> berör visserligen inte explicit evolutionistisk teori, men deras idé om hur ett framtida Europa kan utgöras av ett bricolage av regionala identiteter under ett federalt paraply snarare än enhetsstat vilar såvitt jag kan bedöma på samma grundläggande antagande som evolutionsspåret. Det finns en utvecklingshistoria som vi inte kan bortse ifrån och denna historia medför begränsningar och avgränsningar. Med detta sagt vill jag dock poängtera att mänskliga samhällen, åtminstone för mig, är något mycket annorlunda än processer i naturen och evolutionistisk utveckling.

En annan grupp artiklar behandlar bricoleuren som individ, med utgångspunkt i hur dennes förmågor, handlag eller problemlösningstrategier kan implementeras på, eller förklara fenomen från, olika arenor. Även här är det främst ordets etymologiska bakgrund som ligger till grund för dess användning. Smith och Culkin<sup>361</sup> argumenterar för att den kunskap som finns inom en organisation avseende marknadsföring och försäljning kan ses som en samling inkoherenta regler, förhållningssätt, riktlinjer och praktiker som faktiskt fungerar i konkreta säljsituationer. Westley och Mintzberg<sup>362</sup> har fört fram ett liknande perspektiv på ledarskap som bricoleurskap, varvid de lanserat Lee Iacocca som ett tydligt exempel på en tusenkonstnär i ledande ställning. Den tydligaste kopplingen till bricolagebegreppets språkliga innebörd görs dock av Badham och Ehn<sup>363</sup> som lyfter fram tusenkonstnären som någon vilken använder sig av ”trial-and-error” eller ”suck-it-and-see” strategier för problemlösning. De lämnar en mycket målade beskrivning av bricoleuren, en beskrivning som de hämtat från

---

<sup>360</sup> Bellamy och Castiglione, 1997.

<sup>361</sup> Smith och Culkin, 2001.

<sup>362</sup> Westley och Mintzberg, 1989.

<sup>363</sup> Badham och Ehn, 2000.

Mangham<sup>364</sup> och som det dessutom kan finnas anledning att återkomma till längre fram.

*”His tools are simple, his techniques crude and clumsy, his familiarity and understanding of his raw materials relatively slight. To tinker with something is not to know what it is you are doing... Few organisation development consultants are craftsmen. Most of us are tinkers exhibiting some degree of skill but little artistry. Our practice runs well ahead of our understanding...”*<sup>365</sup>

Sammantaget förefaller denna grupp artiklar använda bricoleur-begreppet som en beskrivning av det amatörmässiga, det som sker på stundens ingivelse styrt av vad som redan har hänt snarare än av en övergripande plan för hur ett önskat tillstånd skall uppnås.

Den tredje gruppen artiklar är behandlar termen som en strategi för forskning. Antingen med Lévi-Strauss<sup>366</sup> som direkt avstamp eller via Denzin och Lincolns<sup>367</sup> numera mycket välkända artikel i *Handbook of Qualitative Research*. Det finns, inte oväntat, såväl förespråkare som vedersakare till bricolaget som forskningsstrategi. Bazeley tillhör de positiva och lämnar följande beskrivning av tusenkonstnärskapet:

*”It is of interest to note that Lynch (1993) used the same term as Denzin and Lincoln (1994) when he wrote of ‘the bricolage of laboratory shop practice’ and drew on works of Schutz and Derrida to describe the scientist as bricoleur, that is as a ‘jack-of-all-trades who adapts ‘the means at hand’ – a collection of tools, scraps of material and heterogeneous skills – in trial-and-error fashion to contend with*

---

<sup>364</sup> Mangham, 1978.

<sup>365</sup> Mangham, 1978:XIII f, återgivet från Badham och Ehn, 2000.

<sup>366</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>367</sup> Denzin och Lincoln, 1994.

*the contingencies arising in an open series of applications' (p. 150). ”<sup>368</sup>*

Till de mer skeptiska hör å andra sidan Hammersley<sup>369</sup>, vilken tar avstamp i två kraftfulla invändningar. Den ena, som är av mindre intresse här, är att samhällsvetenskaplig forskning har ett krav på sig att vara samhällsligt fruktbar. Postmodernismen i allmänhet och det akademiska bricoleurskapet i synnerhet uppfyller inte detta krav och är därför farlig för sig själv. Det andra och för oss intressantare argumentet är att Denzin och Lincoln,<sup>370</sup> har en av sina mer betydelsefulla utgångspunkter i Lévi-Strauss och då främst hans *Det vilda tänkandet*<sup>371</sup>. Där Lévi-Strauss ser bricolage och vetenskap som två parallella vägar till kunskap menar Denzin och Lincoln att bricolaget är vetenskapens senaste stadium.<sup>372</sup> Denna syn på kunskapsinhämtningens utveckling går sålunda stick i stäv med Lévi-Strauss explicita syn på bricolage som ett vetenskapen underlägset sätt att förstå och handskas med världen. Han menar att tusenkonstnärskap är besläktat med vilda former av tänkande och att antropologer skall studera bricolage, inte utöva det. För honom, Lévi-Strauss alltså, är bricoleuren någon som löser problem med hjälp av det som råkar finnas till hands. Det som finns kvar av detta synsätt i *Handbook of Qualitative Research* är dock egentligen bara bricolaget som en kontrast eller motpol till vetenskapen. En vetenskap som dessutom, enligt Hammersley,<sup>373</sup> gestaltas i form av en karikatyr. Kan således den Denzin & Lincolnska synen, fortfarande enligt Hammersley, svårligen förankras hos Lévi-Strauss, så kan den egentligen inte heller sägas representera den traditionella etymologiska innebörden av begreppet enär det moment

---

<sup>368</sup> Bazeley, 1999:8f.

<sup>369</sup> Hammersley, 1999.

<sup>370</sup> Denzin och Lincoln, 1994.

<sup>371</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>372</sup> Denzin och Lincoln, 1994.

<sup>373</sup> Hammersley, 1999.

av okunskap eller amatörmässighet som vanligen förknippas med bricoleurskapet helt negligeras i *Handbook of Qualitative Research*.

Att tusenkonstnären betraktas på olika, men ändå nära besläktade, sätt i de tre grupperna är uppenbart. Med detta i åtanke, blir frågan hur jag själv konstruerar ett för denna essä användbart bricoleurkoncept? Jag skulle inledningsvis vilja lyfta fram två aspekter av bricoleuren, dels bruket av det som finns till hands och dels de kontinuerliga mål-/medelsubstitutioner som utmärker och karaktäriserar hans hantverkarskunnande.

En bricoleur verkar som sagt med hjälp av det som råkar finnas till hands. Lévi-Strauss kallar detta för ”stumpar och bitar”, alltså rester efter tidigare verksamheter. Dels medel som användes för uppnåendet av tidigare mål, men också förut uppnådda mål som börjat falla sönder i just stumpar och bitar. Bricoleuren verkar genom en föränderlig uppsättning tekniker och artefakter, en uppsättning som kontinuerligt utvecklas i samklang med utvecklingen av den egna förmågan. Mål och medel är således inte några fasta och absoluta entiteter, de utgör snarare fixpunkter kring vilka tusenkonstnären kan utveckla sina kunskaper och förmågor likväl som sin arsenal av kvarlevor eller artefakter om man så vill.

Utifrån mina målsättningar, vill jag vidare avvisa den mycket negativa synen på bricoleurens kunnande och förmåga som kommer i uttryck i flera av de ovan refererade publikationerna. Det må vara etymologiskt rimligt att betrakta tusenkonstnären som en klåpare i besittning av ringa färdighet, som en amatör utan relevant och värdefullt professionellt kunnande. Passformen mellan detta synsätt och Lévi-Strauss text om det vilda tänkandet rimmar dock tämligen illa med detta vresiga synsätt. De vilde bricoleuren är för honom en mycket kunnig hantverkare som dock råkar arbeta efter annorlunda (och för Lévi-Strauss

underlägsna) principer än vetenskaparen.<sup>374</sup> Utifrån min läsning av honom menar, till och med betonar, den franske antropologen att vilden har en djupare och mer grundlig kunskap om den synbara naturen än vetenskaparen. Vad den förre däremot saknar är vetenskapligheten, i betydelsen abstrakt klassificering. Bricoleuren saknar således inte kapaciteten att arbeta med tecken och signifikanter, utan förmågan att upprätta abstrakta, standardiserade och målspecifika serier av medel i syfte att nå specifika singulära mål. Ingenjören skapar genom reduktionism instrumentella medel medan bricoleuren handskas direkt med mångtydighet och pluralitet. Tusenkonstnärens kunnande, och detta är en bärande poäng, är således brett, omfattande, och mycket djupgående vad gäller det egna expertområdet, måhända till och med mer omfattande än vetenskaparens. Hans tekniker, praktiker och redskap är däremot outvecklade och dåligt avpassade för de uppgifter som väntar honom. Det är just här jag finner bricoleurskapets primära substitution, ersättandet av effektiva och målanpassade instrument med en djup och grundlig förståelse för signifién. I linje med detta finner jag en attityd till tusenkonstnärskapet av så negativt slag som man kan återfinna i t.ex. den lexikala definitionen snarast avspeglar definitionsskaparna och den förgivettagna specialisering och standardisering som penetrerat snart sagt varje aspekt av moderniteten. Det må vara hur som helst, nedhukad bakom Lévi-Strauss<sup>375</sup> känner jag mig trygg i framlyftandet av bricoleurskapet som en avancerad – om än otämjd – kunskapsform. En som dock, på grund av bl.a. sin breda applicerbarhet, stadigt tappar mark till specialiseringen.

Således, den drivna kunskap som uppstår genom den kontinuerliga *reflektionen-i-handling* och den tilltagande dissonans mellan mål och medel som den generella nedskruvning av de materiella omständigheterna som jag diskuterat i början av kapitlet resulterar i ger upphov till en mycket speciell, unik och avancerad kunskap. En kunskap som dessutom

---

<sup>374</sup> Lévi-Strauss, 1962a.

<sup>375</sup> T.ex. Lévi-Strauss, 1960, 1962a och 1962b.

på det hela taget är att betrakta som en tyst kunskap. En form av vetande som inte artikuleras då vi saknar ett språkspel, för att alludera till Wittgenstein,<sup>376</sup> inom vilkets ramar det kunnat traderas muntligt. Har jag begripit saken rätt hänförs ibland också begreppet tyst kunskap till Wittgenstein. I hans *Filosofiska undersökningar* finns ett citat som i alla händelser ofta lyfts fram i samband med diskussioner av tyst eller tacit kunskap:

”§78. Jämför veta och säga:

*hur många meter högt Mont-Blanc är –  
hur ordet ”spel” används –  
hur en klarinett låter.*

*Den som förundrar sig över att man kan veta något utan att kunna säga det, tänker kanske på ett fall sådant som det första. Säkert inte på ett som det tredje.”<sup>377</sup>*

Ljudet från en klarinett i all ära, men jag delar inte riktigt uppfattningen att ett språkspel som kan förmedla detta skulle vara en omöjlighet. Inte heller är jag övertygad om att Wittgenstein skulle hysa en sådan uppfattning. Det må vara att det saknas ett språkspel som på ett klart och entydigt sätt kan förmedla ljudet från en klarinett, men det betyder inte att ett sådant språkspel skulle vara en omöjlighet *per se*. Snarare rör det sig om ett område som ännu inte inramats av vulgärspråket. Språket är, som Wittgenstein också påpekat, ett slags etiketterande i förberedande syfte. Det som är oklart och obestämbar är till vad etiketterandet är en förberedelse.<sup>378</sup> Upprättande av ett språkspel som etiketterar klarinettens ljudsiluett är ingen omöjlighet, det som är komplikationen är att detta språkspels träffsäkerhet är avhängigt mottagarens erfarenhet och förmåga. Bara de som hört en klarinett och tillägnat sig förmågan till gehör kommer att via språk-

---

<sup>376</sup> Wittgenstein, 1953.

<sup>377</sup> Ibid, s48.

<sup>378</sup> Ibid, s22.

spelet kunna internalisera klarinettens ljud på det sätt en klarinettränad individ uppfattar som riktigt. Detta är inte olikt andra språkspel som för att förstås måste kunna kopplas till ett slags handhavandekunskap, Horace Engdahl talar t.ex. i *Meteoror* om hur känslan om hur man kastar ett gummitorflygplan sitter kvar i handen under lång tid.<sup>379</sup> För mig framstår det mot denna bakgrund som om tyst kunskap hänför sig till interaktionen mellan språkspelen och erfarenheten. I de fall ett adekvat språkspel inte anses existera eller de relevanta kunskaperna inte är vida spridda är kunskapen tyst, eftersom den inte kan förmedlas genom verbal manifestation. Wittgenstein själv verkar vara inte på ett liknande tankespår i det att han säger att man måste kunna något för att kunna fråga efter förklaringen till det.<sup>380</sup> Detsamma gäller naturligtvis klarinettljudet! Det är först när ljudet och dess upphov är bekant för oss, när vi har kunskapen som detta vetande kan manifesteras i ett språkspel. I det fall vi saknar de nödvändiga förmågorna, erfarenheterna och handhavandeförmågorna kan de förmedlas till oss via metaforer, exempel eller analogier varigenom de gestaltas som utväxter och sedermera avknoppningar av de kunskaper och/eller språkspel som vi redan besitter. Så, att inte i en given situation kunna säga hur en klarinett låter är inte samma sak som att medge den principiella omöjligheten av ett sådant utsägnande.

Wittgensteins resonemang har bearbetats ytterligare av Polanyi, vilken har argumenterat för att våra genom språket artikulerade anspråk och yttranden är solitt förankrade i ett fundament av tyst kunnande och därför bara begripliga och meningsfulla utifrån vår personliga kunskap.<sup>381</sup> I den kontinuerliga omtolkningen av språket, ställer vi detta i relation till den kunskap och de taxonomier vi sedan tidigare har tillägnat oss. Människans individuella och kollektiva personliga kunskap formar således en essentiell grund för såväl hennes kunnande

---

<sup>379</sup> Engdahl, 1999.

<sup>380</sup> Wittgenstein, 1953:25.

<sup>381</sup> Polanyi, 1958.



som för de skilda språkspel hon uppvisar, behärskar och brukar. Skulle det sålunda existera ett språkspel inom vilket bilreparatörbricoleurens konkreta kunnande kunde uttryckas, skulle det fordras personlig kunskap och kanske t.o.m. självupplevd erfarenhet om bilreparationer för att på ett fruktbart sätt mäka använda och vara inom detsamma. Vidare kan det vara så att det även i frånvaron av ett sådant språk, kan finnas semiotiska system som förvisso inte kan sägas utgöra fullödiga språkspel, men som inte desto mindre konstituerar språkspelsliknande fragment av mer eller mindre artikulerat slag. Vad som betraktas som tyst kunskap är således avhängigt betraktaren. Det som för mig är tyst kunskap – som akademiker borde jag kanske snarare kalla det situationell förförståelse – kan mycket väl vara artikulerad kunskap för en annan betraktare. Jag kan dock bara presentera vad jag själv förstår och blott spekulera kring andras förståelse. Framledes använder jag således självsvåldligt epitetet för att symbolisera vad jag betraktar som tyst kunskap, trots att jag är medveten om att detta inte är helt självklart.

### **En berättelse från en improviserad verkstad**

I det här kapitlet beskriver jag såsom en fortlöpande berättelse hur jag upplevde den reparation av min bil som utfördes den 23/3 2003. Framställningen är anonymiserad, men återges så troget det är mig möjligt.

Det hela började flera veckor tidigare, med att bilen började ge ifrån sig obehagliga metalliska skrapljud under färd. Oljudet förvärrades och till sist var det dags att se sanningen i vitögat, det måste ske en reparation. Jag körde hem bilen, stegade fram till telefonen och ringde min vanliga kontakt i reparationssammanhang, låt oss kalla honom Palle Drivknut. Det var en solig lördag och på min enträgna begäran ordandes en tid fram redan nästa dag, en söndag då det vackra vädret förhoppningsvis skulle hålla i sig hela helgen. Påföljande dag stiger jag upp tidigt och åker i stilla mak – lite orolig för bakhjulet, över

telefon har det framkommit att det troligen är ett hjullager bak som slitits ut - de ca fyra milen hem till reparatören *in spe*. Väl framme stiger jag ur bilen, hälsar på den svansviftande hund som kommer gläfsande till mötes och stiger in i Palles kök. Där vidtar en kort hälsningsceremoni karakteriserad av lite löst snack och spridda inslag av diskussion kring den förestående reparationen. Det första problem som dyker upp är frågan om den nödvändiga reservdelen, ett nytt hjullager till bakhjulet, verkligen går att uppbringa en i Älmhult på en söndag. Glatt kverulerande kring svårigheterna och komplikationerna börjar Palle i samråd med sin äldste son ringa runt till bildelsåterförsäljare. Ganska snart börjar prisuppgifter materialiseras, tillsammans med synbarligen initierad information kring olika firmors relativa prisläge. Det visar sig, som vanligt i dessa sammanhang kändes det som, att Micro var den tillgängligaste om än inte den billigaste leverantören av bakhjulslager till en SAAB av 88 års modell. Innan vi ger oss iväg på en inköpstripp till Älmhult åker vi dock upp till Palles improviserade verkstad. En gammal övergiven lagerlokal av korrugerad plåt fungerar för tillfället som hall vid bilreparationer. Vi behöver dock inte köra in bilen i detta tidiga skede, det är en solig vårdag och med hjälp av en sliten, men fortfarande fullt funktionell, domkraft hissar vi upp bilens bakdel ute på betongplattan utanför byggnaden. Palle studerar den troliga felkällan, alltså det upphissade högra bakhjulet. Han lägger handen mot ytan och sätter under koncentrerat lyssnande snurr på det. Med ledning av ljudbilden diagnostiseras problemet sedan tveklöst och omedelbart. – *Helt slut, lagret är helt slut.*

Efter avslutad inköpsfärd är vi senare på dagen tillbaka vid det gamla skjulet, som antagligen blivit över vid någon konkurs tidigare och nu funnit ett nytt användningsområde. Palle kör in bilen i lokalen och börjar under glatt samspråkande utföra en inledande sekvens av vad som syns vara väl intränade standardmanövrer. Bilen hissas upp domkraftsvis och hjulet skruvas loss. Losskruvandet innebär att en rad verktyg aktiveras. Allra först används en lufttrycksdriven skruv-/

mutterdragare som ser synnerligen sliten ut och som det pyser luft ur. Denna fungerar så långt att två muttrar lossnar, medan de andra två envisas. De trilskas helt enkelt. Denna utmaning möts genom aktiverandet av en samling väl använda nycklar, såväl sådana med vanligt skiftnyckelgrepp som sådana där muttern placeras i en rund eller sexkantig ”mun” och sedan vrids loss. En alternativ metod som jag observerat vid tidigare reparationer är att fylla mutterdragaren med olja för att därigenom höja trycket i den. Detta är dock en synnerligen omständlig och kladdig procedur – eftersom oljan envisas med att läcka ut - som undviks denna gång. Denna nya arsenal av verktyg till trots förefaller muttrarna sitta som berget. Av Palles reaktion att döma förefaller dock inte detta vara särskilt överraskande eller ens något speciellt ovanligt. Glatt kverulerande menar han att om bara hans krafthandtag fungerat skulle det inte ha varit några problem med muttrarna. Tyvärr är dock detta trasigt, själva kraftfunktionen har havererat. Redskapet kan dock fortfarande apteras med ett antal olika hylsor och användas för traditionellt dragande medelst handkraft. I den uppkomna situationen får det tjäna detta syfte eftersom det vid tillfället är det ”rejälaste” verktyget på platsen. Trots detta, och trots en del utrop, lossnar dock inte de rackans muttrarna. Bilen sänks ner, så att däckets inte kan snurra med och Palle tar i för allt han är värd men fortfarande utan resultat. Nu gäller det, menar Palle upprymt, att lösa problemet. Han börjar söka efter en rörbit och efter ett visst – och inte obetydligt - mått av tumult och ivrigt eftersökande återfinns det sökta motmedlet visavi trilskande bultar. Ett rör kan synas vara en ganska udda medicin när det gäller att lossa ett hjul. Vis av tidigare erfarenhet vet jag dock att det skall appliceras på verktyget för att ge en hävstångseffekt. Jag har själv försökt använda denna metod och misslyckats, liksom Palles egen son, med att lossa bultarna. Bara för att se Palle knycka loss dem med hjälp av en särskild knyck. Det låter inte så konstigt, men jag lovar att för den som stått och slitit i en bult som verkar helt omöjlig att få loss är det mycket imponerande att se någon knycka loss den utan egentlig ansträngning.

Röret återfinns, för att återvända till den aktuella reparationen, slutligen och appliceras på det trasiga krafthandtaget. Ett par rejäla knyckar och någon spark så är hjulet lossat och lyfts av. Palles samling av mer eller mindre hela och oftast mindre avpassade redskap har visat sig tillräckliga för uppgiften. Nu uppenbarar sig ett nytt problem. Bromsoket måste tas bort och det sitter fast med en rund bult som det således krävs ett specialverktyg för att lossa. Flera försök, utförda i allt högre grad av affektion, renderar inga som helst resultat. Ingenting verkar bita på denna runda bult, det krävs ett relevant specialverktyg. Något sådant finns självklart inte till hands så Palle funderar högt ett tag. Med hjälp av en sexans insektsnyckel menar han att det skulle vara möjligt att skruva isär oket, och således plocka bort den relevanta delen oaktat den runda muttern. Han rotar runt och konfererar med sin son, men återfinner ingen lämplig nyckel. Han säger sig dock ha en hemma i det egna garaget. Sonen och undertecknad skickas iväg för att hämta det nödiga redskapet. Det är en promenad på ca 15 minuter och medan vi är borta har Palle löst problemet. Jag är nyfiken och frågar hur tusan han burit sig åt. Han skrattar först bort frågan och ser lite mystisk ut, men då jag framhårdar skrockar han glatt och säger att han fick grepp om muttern med ett verktyg han hade. Sonen gnäller lite över den onödiga promenaden och får några glada men hjärtliga kommentarer om konditionen i retur.

Med dessa problem lösta flyter arbetet tämligen obehindrat. Det gamla hjullagret plockas bort och det nya monteras dit. Några bultar dras åt och hjulet återmonteras under glada utrop. Med bilen åter hopskruvad är det dags för en testrunda och Palle kör erfaret och är både uppsluppen och koncentrerad på samma gång. Inga nya problem blir identifierade, åtminstone inga som är så viktiga att de gör det motiverat att oroa mig. Bilen fungerar till allas vår glädje väl och reparationen förefaller ha lyckats mycket väl.

På hemvägen funderar jag igenom vad som hänt och det mest framträdande är hur Palle hela tiden talar om svårigheterna och problemen, vilka sedan löses på ett mer eller mindre självklart och enkelt sätt. En observant iakttagare kan se hur varje operation är en källa till glädje för Palle och de erbjuder nog främst en möjlighet att applicera det egna kunnandet. Det finns såvitt kan bedömas en kreativ glädje i arbetet, en glädje i att få manifesteras och utveckla det egna kunnandet.

## **Tolkning**

Hur kan materialet ovan tolkas, med hänsyn tagen till den presenterade referensramen? Vilka av berättelsens element finner jag det meningsfullt att poängtera? Även om jag naturligtvis gjort en selektion redan genom skrivandet av berättelsen, är det några sekvenser som det tycks meningsfullt att syna närmare.

För det första är det momentet när Palle hissar upp hjulet och spinner det i luften, samt identifierar problemet utifrån ljudbilden. Vi ligger här nära ljudet av den klarinett som Wittgenstein tar upp.<sup>382</sup> Det är måhända möjligt att skapa ett språkspel med utgångspunkt i de olika ljudbilder som kan uppstå, men det är snarare så att Palle med hjälp av sin förtroghetskunskap genom ljuden förbinder slitage med delar och får en bild av den övergripande situationen. Det är således en tyst kunskap som ligger till grund för den *tysta analysen-i-handling*, på samma sätt som en musikalisk person kan identifiera en klarinett och kanske t.o.m. dess kvalitet genom de ljud den ger upphov till. Det är inget konstigt, det hörs helt enkelt. I samma grupp skulle jag vilja placera Palles runtringande i jakt på reservdelen. Detta rör sig om ett slags orienteringskunskap som aldrig egentligen explicitgjorts och blivit till uttalad kunskap. Till skillnad från ljudanalysen torde dock denna kunskap kunna explicitgöras utan större svårigheter. Möjligen

---

<sup>382</sup> Wittgenstein, 1953.

påminner det om Wittgensteins poäng om hur ordet ”spel” används.<sup>383</sup> Vi kan troligen, åtminstone om vi får tänka efter, ge en ganska god beskrivning av detta. Vi har däremot inte denna beskrivning aktuell för oss vid varje given tidpunkt. Språkspelet måste skapas, inte hämtas eller brukas. Så även om jag inte omhuldar en syn på språket som ett medel att representera världen, menar jag att vi ser världen presenterad på olika sätt beroende på inom vilket språkspel den uppträder. I det föreliggande fallet karakteriserar jag kunskaperna som tysta, inte för att hävda att de med naturnödvändighet är tysta utan för att vidgå att jag själv är exkluderad då jag saknar det fundament av personlig erfarenhetskunskap som kunde ha gjort det möjligt att ge dem ljud inom ett språkspels ramar. Det finns således inget språkspel som mäktar artikulera hela vidden av bricoleurens kunnande och genom mitt bristande kunnande förmår inte heller jag skapa ett sådant. Därav etiketterandet som tyst kunskap.

Tre följande moment som jag skulle vilja samanalysera är:

Den gamla övergivna lagerbyggnaden som får tjäna som lokal.

Palles samling av mer eller mindre hela verktyg.

Den slitna luftdragaren som det pyser luft ur.

En bricoleur verkar som sagt med hjälp av det som råkar finnas till hands. Lévi-Strauss kallar detta för ”stumpar och bitar”, alltså rester efter tidigare verksamheter. Dels medel som användes för uppnåendet av tidigare mål, men också förut uppnådda mål som börjat falla sönder i just stumpar och bitar. Bricoleuren verkar genom en föränderlig uppsättning tekniker och artefakter, en uppsättning som dessutom kontinuerligt förändras i samklang med utvecklingen av den egna förmågan.

---

<sup>383</sup> Wittgenstein, 1953.

Denna beskrivning passar osedvanligt väl in på Palle och hans bruk av olika verktyg. Det som finns kvar av gamla mål och verksamheter *omtolkas-i-handling* och sätts in i nya kontexter där de kan tjäna som underlag för strävan mot ursprungligen icke avsedda mål. De slitna verktygen, gamla konstruktioner och mer eller mindre tysta erfarenheter och kunskaper för en varierande tillvaro där de intolkas som medel för att nå en bred uppsättning möjliga eller tänkbara mål. Det gamla och överblivna anpassas alltså kontinuerligt till de aktuella omständigheterna. De slitna verktygen finns och kan tas i bruk för olika ändamål. Luftdragaren fungerar, men behöver speciell tillsyn eller lite olja för att hålla uppe trycket.

Om vi ovan diskuterat dimensioner av tyst kunnande och hur sönderfallande rester kan användas skulle jag vidare vilja återknyta till Horace Engdahl och hans gummimotorflygplan.<sup>384</sup> Incidenten då Palle kopplar samman ett trasigt krafthandtag och en sliten rörbit till ett fungerande bultlossarverktyg är förvisso möjligt att tolka som ett slags bruk eller omtolkning av stumpar och bitar från tidigare helheter. Ansatser av detta slag har jag berör ovan. Vad som däremot kan tänkas vara unikt med detta är handlaget. Om den tysta kunskapen ovan trots allt är kognitiv, medveten i något avseende, är knycken som lossar hjulbulten det däremot inte. Den är ett utslag av vad jag skulle vilja kalla *handlingskänsla-i-handling*. Kunnandet finns bara till hands då det utnyttjas, det kan alltså inte beskrivas eller förklaras före eller efter. Känslan sitter i handen när man kastar ett gummimotorflygplan eller i hela kroppen när man knycker loss en bult.

I ett modernt samhälle finns i idealfallet en lösning på varje problem. Inom bilreparationsbranschen har man en uppsättning standardiserade handgrepp och verktyg som appliceras i ett standardiserat problemlösande. Det löper, åtminstone idealt, en rak väg från problem till lösning. För vår bilmekaniker med den mindre specialiserade arsenal

---

<sup>384</sup> Engdahl, 1999.

av redskap och åtgärder till buds måste dock resonemanget se något annorlunda ut. När Palle stötte ihop med den runda bulten i berättelsen ovan visar sig detta mycket tydligt. Han ser olika möjliga angreppssätt och skickar iväg medhjälparna – mig och sonen – efter redskap. Härigenom har en lösning av problemet påbörjats. Parallellt med detta fortsätter Palle angripa svårigheten längs andra vägar. Problemlösningen är parallell och samtidigt kreativ. Det finns alltså en dubbel kreativitet i det som sker. Dels söker Palle applicera sina existerande medel på delmålet runda bulten och samtidigt söker han kreativa alternativ i form av parallella delmål som kan substituera det ursprungliga. Jag skulle vilja kalla detta *kreativitet-i-handling*, han ser en hierarki eller taxonomi av skilda delmål som alla leder vidare. Vissa mål stödjer varandra medan andra mål kan substitueras för varandra. När bilen slutligen reparerats har de valda medlen och de uppnådda målen också betydelse för det framtida problemlösandet.

Har jag sålunda lyckats identifiera ett antal synbarligen betydelsefulla inslag i reparationen återstår dock att försöka bringa ordning i och bland dem. Skulle jag välja en forskningsansats i linje med vad Denzin och Lincoln rekommenderar skulle jag möjligen undvika detta och vara förnöjd med att lämna ett bricolage.<sup>385</sup> Detta skulle möjligen vara en tryggare beforskningsstrategi än att försöka skapa ett sammanhållet ramverk med utgångspunkt i de ovan identifierade momenten:

Den *tysta analysen-i-handling*, *omtolkningen-i-handling* där stumpar och bitar appliceras på nya och oförvägna sätt, *handlingskänslan-i-handling* och slutligen *kreativiteten-i-handling*, inbjuder i mitt tycke till en helhetsansats. Mål och medel är således inte några fasta och absoluta entiteter, de utgör snarare fixpunkter kring vilka tusenkonstnären kan utveckla sina kunskaper och förmågor likväl som sin arsenal av artefakter.

---

<sup>385</sup> Denzin och Lincoln, 1994.



Jag skulle mot bakgrund av detta vilja argumentera för att man kan betrakta Palles arbete som ett slags *ekiperande-i-handling*. I strävan efter att nå ett visst, tämligen givet, mål aktiveras de olika handlingskunskaper som beskrivits ovan. Det rör sig inte om absoluta entiteter eller givna svar, istället sker en räckta kontinuerliga substitutioner som sammantaget för närmare det tämligen givna målet. Vi närmar oss nu slutet på tolkningen, enär den *tysta analysen-i-handling*, *omtolkningen-i-handling*, *handlingskänslan-i-handling* och *kreativiteten-i-handling* alla kan ses som förvisso tysta men också bricoleurskapet underordnade kunskapsformer. De är alla medel som tjänar tusenkonstnären i det applicerande av kunskaper och förmågor som hans huvudsakliga sysselsättning. Det har sagts att bricoleuren ser utmaningar och uppgifter att sätt att manifesteras den egna kunskapen och förmågan, snarare än som arbete i vad vi ser som traditionell bemärkelse. De svårigheter och bekymmer som uppkommer under arbetet skulle antagligen bekymra de flesta, men för bricoleuren är de inte bekymmer i vanlig mening. De omtolkas istället till möjligheter att manifesteras den tusenkonstnärskförmåga som är det utmärkande och unika för bricoulaget. Detta förklarar den glädje och förtjusning med vilken Palle möter varje ny svårighet, liksom det förklarar det kontinuerliga berättandet om och runt det som sker. Bilreparationen är inte bara en reparation, det är också en resa i tusenkonstnärens egen kunskapsvärld. En resa där lösningar kontinuerligt ekiperas och *omekiperas-i-handling*. Det är måhända detta som är det unika för tusenkonstnärskapet, att fortlöpande ekiperas och omekiperas vägar eller medel som löper mot målet med hjälp av den arsenal av kunskaper och artefakter bricoleuren för tillfället har i sin arsenal. Ett ekiperande som sker på grundval av en solid och djupgåendekunskap om den entitet med vilken tusenkonstnären manipulerar.

Slutsatsen blir då att bilreparatörens arbete kan beskrivas i termer av ett antal skilda kunskapsmanifestationer: Den *tysta analysen-i-handling*, *omtolkningen-i-handling*, *handlingskänslan-i-handling* och *kreativiteten-i-handling*. Dessa kunskapsformer är för mig tysta

kunskaper enär jag saknar den personliga kunskap som skulle fordras för att skapa ett språkspel kring dem. Inte heller kan jag mobilisera något fördefinierat språkspel som understöd i verbaliserandet av bricoleurens kunskaper och färdigheter. Detta trots att de förefaller utgöra mycket centrala steg i arbetet med att reparera min trasiga bil. Vissa kunskaper eller handlag är dessutom än tystare, t.ex. den speciella knyck som får hjulmuttrarna att lossna. De saknar en medvetenhetskomponent, det är en färdighet som bara existerar när den används – ungefär som förmågan att cykla.

Jag argumenterar således för att bilreparatören jag studerat i detta arbete, med sin mycket speciella bakgrund som egenföretagare i bilreparationsbranschen och sin levda erfarenhet av tillvaron efter en konkurs, med fördel kan förstås som en bricoleur. Först och främst genom att han aktiverar ett brett spektra av mer eller mindre generella tysta *kunskaper-i-handling* i sitt sökande efter en rimlig lösning på de problem han ställs inför. Vidare medför hans substituerande av specialiserade och standardiserade serier av tecken eller medel för en grundlig och inkluderande förståelse för signifién som sådan att han förmår bruka själva tecknen i flexibla och varierande mönster. Istället för att vara fastlåst vid fastställda sekvenser av medel och fördefinierade signifianter, möter tusenkonstnären sina uppgifter genom ett ständigt pågående ekiperande och *omekiperande-i-handling*.

## **Bidrag**

Det skulle nog vara ganska förmätet att mot bakgrund av en så begränsad och tentativ studie som den här göra några mer omfattande anspråk på att ha lämnat betydelsefulla bidrag till vetenskaps-samhället. Trots det tänker jag göra en kort reflektion av mer allmän art som är kopplad till mitt, allt annat än blygsamma, syfte. Lévi-Strauss gör en mycket tydlig koppling mellan tusenkonstnären och det

vilda tänkandet och menar att denne vilde tänkares metonymiskt baserade klassificerande är ett slags vetenskapens substrat.<sup>386</sup>

Jag ser det som att moderniteten och den med denna förbundna instrumentaliteten är en kraft som kommit att löpa amok i vårt västerland. Härigenom har naturligtvis mycket vunnits, men det kan vara så att det faktiskt är en del som samtidigt gått förlorat. Jag skulle vilja se just det vilda tänkandet som en sådan förlust. Detta sätt att tänka och var har kommit att allt mer marginaliseras och utmanövreras av det specifika och standardiserade. Tusenkonstnärskapet, vilket har existerat som en kunskapsform åtminstone sedan medeltiden – och i sin form av vilt tänkande à la Lévi-Strauss varit en tillgång för människan sedan en mycket, mycket avlägsen forntid, är försåvitt jag kan bedöma hårt trängt idag.

Begagnade bilbranschen är ett område där detta tänkande fram tills nu kunna leva kvar. Nu är det dock på väg att trängas undan även från den arenan av den allt mer sofistikerade tekniken och biltillverkarnas allt kraftfullare ansatser att skaffa sig kontroll även över andrahandsmarknaden. Den siste bricoleuren förefaller således hotad, t.o.m. i sitt övergivna plåtskjul i skogen utanför Älmhult. Med den här uppsatsen vill jag peka på att något är å färde. Instrumentaliteten håller på att erövra ytterligare domäner och tränga undan något gammalt och genuint. Detta drabbar inte bara den enskilde tusenkonstnären med sin rörbit och sitt trasiga krafthandtag, det berövar människan ytterligare en av det vilda tänkandets kvardröjande stumpar och bitar. I slutänden är det vår hela vår kultur som förlorat något, det är den västerländska civilisationen som blivit ännu lite tamare.

---

<sup>386</sup> Lévi-Strauss, 1962a.



# Referenser

- Aldrich, H 1999 *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Andersson, Svante 2001 *Det växande företaget*, Studentlitteratur, Lund
- Argyris och Schön 1996 *Organizational learning II*, USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Aronsson, Peter 1995 *Regionernas roll i Sverige*, Gotab, Stockholm
- Aronsson, Peter 1995 *The desire for regions. The production of space in Swedens history and Histography*, Växjö
- Aronsson, Peter och Johannisson Bengt 2002 *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*, Växjö University Press
- Badham R. och P. Ehn 2000 "Tinkering with Technology: Human Factors, Work Redesign, and Professionals in Workplace Innovation" i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing Vol. 10*
- Barney, J, Wright, M & Ketchen Jr, D J 2001 'The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991.' *Journal of Management*. Vol. 27, ss 625-641.
- Barney, J 1991 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.' *Journal of Management*, Vol 17, Nr 1:99-120.
- Batzeley P 1999 "The bricoleur with a computer: Piecing together qualitative and quantitative data" i *Qualitative Health Research*
- Bellamy R. och D. Castiglione 1997 "Building the Union: The Nature of Sovereignty In The Political Architecture of Europé" i *Law and Philosophy 16*
- Bengtsson, Maria och Holmquist, Carin 2000 *Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Drives in Situations of Encompassing Technological Change* Konferenspaper på Competence
- Berg Per, Linde-Laursen Anders och Löfgren Orvar 2002 *Öresundsbron på uppmärksamhetens marknad*, Studentlitteratur, Lund
- Berger, P. och Luckmann, T 1966 *The social construction of reality*, London: Penguin books Ltd.
- Berglund B och Holmberg I 2000 *Den regionala utvecklingen och politiken*, C E Fritzes AB, Stockholm
- Bernstein, R 1991 *Bortom objectivism och relativism*, Uddevalla: Bohusläns Grafiska

- Billing, B 1994 "Estetiken efter Adorno", *I Häften för kritiska studier*, Nr 2-3
- Bjerke, B 1989 *Att skapa nya affärer*. Lund: Studentlitteratur.
- Björkegren, D 1992 *Kultur och ekonomi* Lund
- Björkman, Ivar 1998 *Sven Duchamp- expert på auraproduktion*, Stockholm
- Black & Edwards 2000 Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature, *Journal of Organizational Change*, 2000:6, vol 13, s 567-576
- Borch O J 1999 "New Organizational Forms within the Aquaculture Industry: The Fishfarming Enterprise as a "Virtual" Organization", *Aquaculture Economics & Management*, 1999:2, vol 3, s 105-120
- Borch, O J 1992 'Small Firms and the Governance of Interorganizational Exchange'. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 8, Nr 4, ss321-334.
- Boter och Holmquist, 1996 "Industry characteristics and Internationalization processes in Small Firms" i *Journal of Business Venturing*
- Bouwen, R & Steyaert, C 1990 "Construing Organizational Texture in Young Entrepreneurial Firms." *Journal of Management Studies*. Vol. 26, Nr 6, ss 637-649.
- Bredmar, K 2002 *Att skapa organisatorisk mening*, Göteborg: Grafikerna Livréna i Kungälv AB
- Brunsson, N 1985 *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. New York, N.Y.: Wiley.
- Bruce, M och Cooper, R 1997 *Marketing and Design Management*, Cornwall
- Bruner, J 1990 *Acts of meaning*, Cambridge: Harvard university press
- Chung 1995, Social Interaction in the Virtual Office, *IEEE Multimedia*, 1995:2, vol 2, s 7-9
- Coulter, J 1979 *The Social construction of mind*, Norfolk: Lowe and Brydone printers Ltd.
- Czarniawska, B 1998 *Organisationsteori på svenska*, Malmö: Liber Ekonomi
- Czarniawska-Joerges, B 1993 *The three-dimensional organization* Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska-Joerges, B 1988 *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons

- Czerniawska och Potter 1998 *Business in a Virtual World – Exploiting Information for Competitive Advantage*, Macmillan, Basingstoke, Great Britain
- Daun, Åke 1998 *Svensk mentalitet*, tredje upplagan, Fälth & Hässler, Smedjebacken
- Davidow och Malone 1992 *The Virtual Corporation – Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21<sup>st</sup> Century*, HarperBusiness, New York, USA
- Davidsson Per och Delmar Frédéric 2002, “Tillväxt i små och nya – och något större och mognare – företag”, Johansson D. och Karlsson N., *Den svenska tillväxtskolan; om den ekonomiska utvecklingens kreativa förstörelse* Stockholm Ratio s97-126
- Davidsson, P, Delmar, F & Wiklund, J 2001 *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS.
- Davidsson, P & Delmar, F 2001 'Tillväxtföretag i Sverige: förekomst och utvecklingsmönster.' I Davidsson, P. Delmar, F & Wiklund, J (red) *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm. Ss 83-115.
- Davidsson, Per och Wiklund, Johan 2000 ”Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth”, Sexton, Donald L. och Landström Hans (red.) *Blackwell’s Handbook of Entrepreneurship Handbooks in management* Oxford: Blackwell
- Delmar, Frédéric, Davidsson, Per och Gartner, William B 2002 Arriving at the high-growth firm”, *Journal of Business Venturing no 17*
- Denzin N. K. och Lincoln Y S 1994 *Handbook of Qualitative research* Sage
- Eccles & Nohria 1992 *Beyond the Hype – Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press cop., Boston, USA
- Eksell, O 1999 *Design och ekonomi*, Värnamo
- Engdahl Horace 1999 *Meteoriter* Stockholm Bonniers
- Erlingsson, Gissur 1999 *Regional pånyttfödelse. Ekonomi, demokrati och identitet i ett Europa under omvandling*, Reprocentralen, Lund
- Etzkowitz & Leydesdorff 1997 (red.) *Universities and the Global Knowledge Economy*. London: Pinter.
- Fama, Eugene F 1980 ”Agency Problems and the Theory of the Firm” i *The journal of Political Economy* vol. 88, no. 2 (Apr., 1980) ss 288-307.
- Forty, A 1986 *Objects of Desire*, Storbritannien

- Gartner, W. B. & Bird, B. J. & Starr, J. A. 1992 'Acting 'As If': Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior.' *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, ss 13-31.
- Gartner, W B 1989 "'Who is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question.' *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer, ss 47-68.
- Gergen, K J 1999 *An Invitation to Social Construction*. Thousands Oaks, Cal.: Sage.
- Giddens, A 1984 *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Granovetter, M 1985 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness'. *American Journal of Sociology*. Vol 91, Nr 3, ss 481-509.
- Goldman, Nagel och Preis 1995 *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York, USA
- Guillet de Monthoux, P 1978. *Handling och existens – anarkoexistentiell analys av projekt, företag och organisation*. Stockholm: LiberFörlag.
- Gummesson, Evert 1998 *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gustavsson, Bengt-Åke 2001 *Kreativa miljöer- Silicon Valley*, Växjö
- Hale och Whitlam 1997 *Towards the Virtual Organization*, McGraw-Hill, London, Great Britain
- Hammersley, M 1999 "Not bricolage but boatbuilding" i *Journal of Contemporary Ethnography*
- Havnes, P-A & Senneseth, K 2001 'A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks.' *Small Business Economics*. Vol.16, ss 293-302.
- Hedberg, Dahlgren, Hansson och Olve 1994 *Imaginära Organisationer*, Liber-Hermod, Malmö, Sverige
- Heidegren, C-G 1995 "Omvänd ändamålsrationalitet" i *Sociologisk Forskning*, Vol. 32
- Henriksson, K 1999 *The collective dynamics of organizational learning* Lund: Lund university press
- Hill, W 1968 *Inläring-undervisning*, Stockholm: Alb. Bonniers Boktryckeri



- Hjorth, D, Johannisson, B & Steyaert, C 2003 'Entrepreneurship as Discourse and Life Style.' I Czarniawska, G & Sevón, G (red.) *Northern Lights - Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Liber/Abstract/Copenhagen Business School Press. Ss 91-110.
- Hjorth, D 2001 *Rewriting Entrepreneurship. Enterprise Discourse and Entrepreneurship in the Case of RE-organising ES*. Doctoral thesis. Acta Wexionensia, No 13/2001. Business Administration. Växjö: Växjö University Press.
- Hjorth, D och Johannisson, B 1998 "Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi." In Czarniawska (Ed.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber. Ss 86-104.
- Henrekson, M 2001 'Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt.' I Davidsson, P. Delmar, F & Wiklund, J (red) *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm. Ss 38-82.
- Holland och Lockett 1998 "Business Trust and Formation of Virtual Organizations" i *System Sciences*, vol 6, s 602-610
- Hägg Göran, 1998 *Praktisk retorik* Stockholm
- Iacono och Weisband 1997 "Developing Trust in Virtual Teams", *System Sciences*, vol 2, s 412-420
- Jarvenpää och Ives 1994 "The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges" i *Journal of Management Information Systems*, 1994:4, vol 10, s 25-58
- Johannisson Kjell S 1999 *Praxis och tyst kunskande* Stockholm
- Johannisson, B 2003/4 *Entreprenörskapets väsen – en personlig bild*, Arbetsmanuskript. Växjö universitet, Växjö
- Johannisson, B 2003 'Entrepreneurship as a Collective Phenomenon'. In Genescà, E.; Urbano, D; Capelleras, J.; Guallarte, C. and Vergès, J (Eds.) *Creación de Empresas - Entrepreneurship*. Barcelona, Spain: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. Ss 87-109.
- Johannisson, B 2003a 'Den lokala ekonomins kraftkällor'. I *Lokal Ekonomi för hållbar tillväxt*, Nutek, Stockholm. Ss 27-42.
- Johannisson Bengt 2002 "Entreprenörskapets regionala organisering – bortom storskalighet och teknologi" i Aronsson Peter och Johannisson Bengt (Red.), *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*, Acta Wexionensia, No 18/2002. Växjö University Press, Växjö, Ss 127-158.

- Johannisson, B 2002a 'Energising Entrepreneurship. Ideological Tensions in the Medium-Sized Family Business'. I Fletcher, D (red.) *Understanding the Small Family Business*. London: Routledge. Ss 46-57.
- Johannisson B, Ramirez M och Karlsson G 2002a "The institutional embeddedness of local interfirm networks: a leverage for business creation" i *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol 14, Nr 4, Ss 297-316.
- Johannisson B, Ramirez M och Karlsson G 2002b "Theoretical and Methodological Challenges Bridging between Firm Strategies and Contextual Networking". *Journal of Entrepreneurship & Innovation*. August, ss 165-174.
- Johannisson, B 2000 "Networking and Entrepreneurial Growth" In Sexton, D & Landström, H (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell. Ss 368-386.
- Johannisson, B 2000a 'A Tripolar Model of New-Venture Capitalising – Financial, Human and Social Capital'. Uppsats presenterad *11th Nordic Conference on Small Business Research*, Aarhus, Denmark, 18-20 juni, 2000.
- Johannisson, B & Forslund, M 1998 *Det medelstora familjeföretaget – en ideologisk kraftsamling*. Rapport 1998:7. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Johannisson, B & Madsén, T 1997 *I entreprenörskapets tecken – en studie av skolning i förnyelse* Ds 1997:3. Stockholm: Närings- och handelsdepartementet (med, Hjorth, D, Ivarsson, I and Öien, A)
- Johannisson, B 1995a 'Livsverk och affärsverk - kvinnors bruk av personliga nätverk i företagarkarriären'. I *Pengarna och livet. Perspektiv på kvinnors företagande*. NUTEK B 1995:3. Stockholm. Ss 115-139.
- Johannisson, B 1995b *Entrepreneurship – exploiting ambiguity and paradox* SIRE
- Johannisson, B, Arvidsson, T & Johnsson, T 1994 'Radical Venture Strategies on Industrial Markets - Extrapreneurship and Illegitimate Spinoffs'. *SIRE - Working Paper 1994:2*. Växjö: Växjö University.
- Johannisson, B (red) 1992 *Entreprenörskap på svenska*. Malmö: Almquist & Wiksell.
- Johannisson B och Nilsson A 1989 "Community entrepreneurship, networking for local development" i *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol 1, Nr 1, Ss 1-19.

- Johannisson, B, Hult M & Holm, C 1976 *Framgångsrika företagare*. Stockholm: Sveriges Industriförbund.
- Johnsson, T. & Hägg, I. 1987 'Extrapreneurs - Between Markets and Hierarchies'. *International Studies of Management & Organization*. Vol. XVII, Nr 1, ss 64-74.
- Kallifatides, M 2002 *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*, Stockholm Ekonomiska forskningsinstitutet vid ' Handelshögskolan
- Kallinikos Jannis 1996a *Technology and Society* Accedo
- Kallinikos Jannis 1996b *Organizations in the Age of Information*, Academica Adacta, Bjärred, Sverige
- Kanter, R Moss 1972 *Commitment and Community*. Cambridge, Ma.: Cambridge University Press.
- Keen 1991 *Shaping the Future – Business Design through Information Technology*, Harvard Business School Press cop., Boston, USA
- Kisfalvi, 2002 "The Entrepreneur's character, life issues, and strategy making. A field study" I *Journal of Business Venturing* 17
- Knight, Frank H 1921 *Risk, uncertainty and profit* The London School of Economics and Political Sciences No. 16 In series of Reprints of Scarce Tracts in Economics and Political Sciences 1939
- Koch, 2000 "Building Coalitions in an Era of Technological Change" i *Journal of Organizational Change Management*, 2000:3, vol 13, s 275-288
- Lavorgna G., L. Patthy och E. Boncinelli 2001 "Were protein internal repeats formed by 'bricolage'?" i *Trends in Genetics Vol. 17 No. 3*
- Lévi-Strauss Claude, 1962a *Det vilda tänkandet* Stockholm
- Lévi-Strauss Claude 1962b *Totemismen* Uppsala
- Lévi-Strauss Claude 1960 *The Scope of Anthropology* London
- Liedman, S-E 1997 *I skuggan av framtiden* Stockholm
- Lundström Anders och Stevenson Louis 2001 *Entrepreneurship Policy for the future*, Elanders Gotab, Stockholm
- Mangham I 1978 *Interactions and interventions in organizations* Chichester
- Mathews John A 2002 "A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics" i *Journal of Evolutionary Economics*
- Miles, Snow och Miles 2000 "theFuture.org" i *Long Range Planning*, 2000:3, vol 33, s 300-321
- Molander, B 1996 *Kunskap i handling*, Göteborg: Daidalos

- Morgan, G 1997 *Images of Organization*, Sage Publications, Inc., London, Great Britain
- Morgan, G 1997 *Imaginization – New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, Sage Publications, Inc., London, Great Britain
- Nilsson Jan-Evert 2002 ”Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring – generella drag” i Aronsson Peter och Johannisson Bengt (Red.), *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*, Växjö University Press
- Nonaka, I, Konno, N och Toyama, R, *Emergence of ”Ba”* Text of reading materials Knowledge management & innovation among Japanese companies
- Nonaka, I. och Takeuchi, H 1995 *The knowledge-creating company*, New York: Oxford university press
- Normann, R 2001 *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber.
- Normann, R & Ramirez, R 1998 (1994) *Designing Interactive Strategy – From Value Chain to Value Constellation*. Chichester: Wiley.
- Nutek 1993 *Kultur och entreprenörskap- Orsaker till regional variation i nyföretagande*, Stockholm
- Nutek 2003 *Tillväxt i småföretag. Företagens villkor och verklighet 2002*. B 2003:4. Sthlm.
- Patel R. och U. Tebelius 1987 *Grundbok i forskningsmetodik* Lund
- Pehrsson, Anders 2001 *Strategy in Emerging Markets* Studies in Global Competition Series Routledge London
- Pfeffer, J & Salancik, G 1978 *The External Control of Organizations*. N. Y.: Harper & Row.
- Pinchot III, G 1986 *Intraprenörerna*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H 1999 *The Experience Economy*, USA
- Penrose, E 1959/1995 *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Penrose E 1955 ”Limits to the Growth and Size of Firms”, *The American Economic Review*
- Polanyi Michael 1958 *Personal Knowledge* London
- Porter, M. E, 1991 'Towards a Dynamic Theory of Strategy.' *Strategic Management Journal*. Vol. 12, ss 95-117.
- Poulin och Su 1996 “Partnership Management within the Virtual Enterprise in a Network” I *Engineering and Technology Management*, s645-650

- Pralahad, C. K & Hamel, G, 1990 'The Core Competence of the Corporation.', *Harvard Business Review*, Maj-juni, ss 71-91.
- Rorty, R 1980 *Philosophy and the mirror of nature*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Sadler-Smith, E, Hampson, Y, Chaston, I & Badger, B 2003 'Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance.' *Journal of Small Business Management*. Vol. 41, Nr 1, ss 47-67.
- Sanner, L 1997 *Trust between Entrepreneurs and External Actors. Sensemaking in Organising New Business Ventures*. Department of Business Studies. Uppsala: Uppsala University.
- Sarasvathy, S D 2001 Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency'. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nr 2, ss 243-263.
- Saussure Ferdinand de 1916 *Kurs i allmän lingvistik* Göteborg
- Schumpeter, J A 1911/1934 *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Sellbjer, S 2002 *Real konstruktivism* Växjö: Växjö university press
- Shafritz och Ott 2001 *Classics of organization theory* Harcourt College Publishers
- Sjöstrand, S-E 1997 *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thomson.
- Sjöstrand, S-E 1992 On the Rationale behind "Irrational" Institutions. *Journal of Economic Issues*. Vol. XXVI, Nr.4, (December), ss 1007-1039.
- Smallbone, D, Leigh, R & North, D 1995 'The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs.', *Int. Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1, Nr 3, ss 44-62.
- Smircich, L & Stubbart, C 1985 'Strategic Management in the Enacted World.' *Academy of Management Review*. Vol. 10, Nr 4, ss 724-736.
- Smith D. och N. Culkin 2001 "Making sense of information: a new role for the marketing researcher?" i *Marketing Intelligence and Planning*
- Snehota, I 1990 *Notes on a Theory of Business Enterprise*. ' Department of Business Administration. Uppsala: Uppsala University.

- Starr, J R & MacMillan, I C 1990 'Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures.' *Strategic Management Journal*. Vol. 11 -Special Issue Summer 1990. ss 97-92.
- Stenström, E 2000 *Konstiga företag* Stockholm
- Stinchcombe, A 1965 'Social structure and Organizations.' In March, J G (red.) *Handbook of Organizations*. Rand McNally. Ss 142-193.
- Strader, Lin och Shaw 1998 "Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management" i *Decision Support Systems*, 1998:23, s 75-94
- Strati, A 1996 "Organisations Viewed through the Lens of Aesthetics" i *Organization*, vol. 3
- Svengren, L 1995 *Industriell Design som strategisk resurs*, Stockholm
- Swedberg Richard 1994 *Schumpeter – Om skapande förstörelse och entreprenörskap* Ratio
- Tidåsen, C 2004 *Att ta över pappas affärskontakter. En studie av dynamiken i triader under generationsskiften i familjeföretag*. Avhandlingsmanus. Växjö: Växjö universitet.
- Tägil Sven, Persson Hans-Åke och Ståhl Solveig 1994 *Närhet och nätverk – regionernas återkomst*, Lund University Press, Lund
- Törnqvist Gunnar 1996 *Sverige i nätverkens Europa*, Liber-Hermods AB, Malmö
- Vilarroya Oscar 2001 "From Functional 'Mess' to Bounded Functionality" i *Minds and Machines II*
- Wang 2000 "Meta-Management of Virtual Organizations: Toward Information Technology Support" i *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 2000:5, vol 10, s 451-459
- Weick, K E 1995 *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Westley, F. och Mintzberg, H 1989 "Visionary Leadership and Strategic Management" i *Strategic Management Journal*
- Winborg, J 2000 *Financing Small Businesses – Developing our Understanding of Financial Bootstrapping Behavior*. Lund/Halmstad: School of Management and Economics/SIRE.
- Wittgenstein Ludwig 1953 *Filosofiska undersökningar* Stockholm Thales
- Wiklund, Johan, Davidsson, Per och Delmar, Frédéric 2003 "What Do They Think and Feel About Growth", *Entrepreneurship Theory and Practise*

- Wiklund, J 2001 'Små företags tillväxtstrategier.' I Davidsson, P. Delmar, F & Wiklund, J (red) *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm. Ss 272-293.
- Wiklund, J, 1998 *Small Business Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Doktorsavhandling, Jönköping: Internationella handelshögskolan.





## ***Studier i entreprenörskap***

Redaktörer: Bengt Johannisson & Daniel Ericsson

Christina Klosterberg & Samuel Andersson, 2003 *Ungt entreprenörskap - ungas föreställningar av företagsamhet i Astrid Lindgrens hembygd*. Studier i entreprenörskap nr 1, 87 s

Frederic Bill & Bengt Johannisson, 2004 *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*. Studier i entreprenörskap nr 2, 209 s