

VETENSKAP FÖR PROFESSION

Rapport nr 3

Knalleandan – drivkraft och begränsning

Ett forskningsprogram om företagande, traditioner
och förnyelse i Sjuhäradsbygden



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

VETENSKAP FÖR PROFESSION

INNEHÅLL | *Rapport nr 3, 2008*

5	Förord
7	Knalleandan, tillväxt och internationalisering
9	Knalleandan idag – innebörd och konsekvenser
18	Tillväxt och förnyelse
22	Det lokala i det globala – om knalleandan i utlandsägda företag
31	Företagandets villkor, framtiden och knalleandan
36	Referenser
37	Intervjumall

Av

Björn Brorström

Anders Edström

Margareta Oudhuis

FÖRELIGGANDE RAPPORT ÄR nummer tre i rapportserien Vetenskap för profession. Syftet med rapportserien är dels att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt vid högskolan, dels att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Planen är en årlig utgivning på fyra till sex rapporter. Redaktör för serien är prorektor Björn Brorström, biträdande redaktör är professor Kim Bolton och teknisk redaktör är forskningssamordnare Stina Sundling Wingfors. Medlemmar i redaktionskommittén är professorerna Olov Forsgren, Lars Hallnäs, Lars Höglund, Kaj Lindecrantz, Maria Nyström och Bengt Persson. Kommitténs uppgift är ansvara för bedömning av bidrag till serien och därigenom medverka till en hög kvalitet på publicerade rapporter. I särskilda fall kommer externa experter att anlitas för bedömningar.

Rapportserien Vetenskap för profession

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod
2. Smart Textiles
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden

Redigering

THERESE ROSENBLAD

Print

LIVRENA, GÖTEBORG, 2008

ISSN 1654-6520

ISBN 978-91-85659-25-8

Förord

BJÖRN BRORSTRÖM | *Prorektor Högskolan i Borås*

Vid Högskolan i Borås väcktes våren 2007 idén att genomföra en institutionsövergripande och flervetenskaplig studie av utveckling av näringsliv och förvaltning i Sjuhäradsbygden. Idén hade sin utgångspunkt i just det faktum att företagare i bygden är framgångsrika och att många företag har lyckats att bemästra besvärliga situationer. Inom den offentliga sektorn kan noteras att flera kommuner i bygden är finansiellt starka och har haft en gynnsam utveckling under senare år.

I samband med att högskolan firade sin 30-årsdag överlämnades en present från Industri- och handelskammaren i Sjuhäradsbygden. Presenten var ett erbjudande att arrangera 30 intervjuer med företagsledare i Sjuhäradsbygden. Industri- och handelskammaren skulle hjälpa till att föreslå intervjupersoner om vi var intresserade. Erbjudandet passade mycket bra in i de tankar och idéer som fanns vid högskolan och i samband med ett institutionsövergripande seminarium kring managementforskning vid Högskolan i Borås presenterades idén tillsammans med erbjudandet. En konkretisering av idén och den planerade studien hade då skett och en preliminär intervjumall redovisades. En rad synpunkter lämnades av seminariedeltagarna. Det fanns en påtaglig entusiasm hos många av deltagarna och ett intresse bland managementforskarna att göra något tillsammans. Ett resultat av seminariet och ett visst efterarbete blev att en forskargrupp med representanter från samtliga sex institutioner vid högskolan bildades. Ett flertal vetenskapliga discipliner finns representerade i gruppen. I gruppen finns vårdvetare, arbetsvetare, sociologer, företagsekonomer och tekniker, så gruppen är i dess verkliga bemärkelse flervetenskaplig. Tillsammans utvecklade gruppen den preliminära intervjumallen.

Därefter togs kontakt med Industri- och handelskammaren som åtog sig att efter våra önskemål boka intervjuer. Det blev inte 30 intervjuer utan av olika anledningar kom intervjugruppen att omfatta 50 intervjupersoner. Bland annat tillkom representanter för näringslivsorganisationer, chefer inom offentlig förvaltning och politiker. De 50 utvalda företagen/förvaltningarna fördelade sig på följande kategorier:

- de tio största företagen
- tio snabbväxande företag
- fem textilföretag
- fem handels- och postorderföretag
- fem logistikföretag
- tre kommunchefer
- två näringslivschefer
- två företrädare för Västra Götalandsregionen
- en sjukvårdsdirektör
- fem företrädare för näringslivsorganisationer
- två bankchefer

Valet av företag och organisationer gjordes av Industri- och handelskammaren som lade ned stor möda och engagemang i frågan. Industri- och handelskammaren var oss också behjälplig med ett informationsbrev. Det underlättade väsentligt för oss att få intervjuerna till stånd. Några avböjde att medverka, i några fall med motiveringen tidsbrist och i några andra fall av ointresse för studien. Totalt sett genomfördes 45 intervjuer och samtliga forskare i gruppen medverkade vid datainsamlingen och gjorde intervjuer. Erfarenheterna från intervjuerna är för forskarnas del nästan genomgående mycket positiva. Vi blev mycket väl mottagna, intervjupersonerna hade avsatt rejält med tid för intervjun och spännande samtal utvecklades. I flera fall kompletterades företagsbeskrivningen med en rundvandring i företagets lokaler. En god stämning präglade intervjutillfällena samtidigt som frågeställningar och resonemang problematiserades och utsagor från intervjupersonerna prövades.

Vi har nu tillgång till ett omfattande intervjumaterial som kan användas till att besvara en rad olika intressanta frågeställningar formulerade utifrån forskarens nyfikenhet och/eller ofullständigheter i befintliga teorier inom managementområdet. Intervjumaterialet kommer också att användas till att välja företag/förvaltning för fördjupade studier. Vi har intervjuat och samtalat med VD eller motsvarande och självfallet kan det finnas anledning att i vissa organisationer göra djupdykningar och intervjua fler medarbetare eller genomföra deltagande observationer på plats för att öka förståelsen för studerade fenomen.

Den första rapporten baserad på intervjustudierna föreligger nu. Den är nummer tre i rapportserien Vetenskap för profession vars syfte är att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt och att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Rapporten uppmärksammar knalleandans betydelse för företagandet. Innebörden av knalleandan beskrivs och resonemang förs om drivkrafter och begränsningar som effekt av knalleandan.

Knalleandan, tillväxt och internationalisering

Varför går det så bra?

Varför går det så bra för näringslivet i Sjuhäradsbygden? Svaret på frågan är knalleandan, det vill säga den tradition av företagande som finns i regionen och den skicklighet som utvecklats att förverkliga goda affärsidéer och genomföra verksamhet på ett kostnadseffektivt sätt. Det finns en tradition av självständighet och ansvarstagande och en stolthet bland företagare och beslutsfattare att kunna hantera eventuella problem själva och inte vända sig utåt för att erhålla finansiellt bistånd. Det ovan beskrivna är den institutionaliserade bilden av företagandet i Sjuhäradsbygden och den för givet tagna förklaringen till varför det går så bra. Den institutionaliserade bilden innefattar också en stark betoning på handling. Det gäller att åstadkomma saker och ting och inte problematisera. I denna starka handlingsorientering innefattas en skeptisk inställning till utbildning och teori. En favorithistoria som berättas är den om en av de ledande företagarna i bygden, som någon gång på 1960-talet vid en anställningsintervju när det framkom att den sökande hade realexamen menade att det ska nog inte vara något hinder för anställning. Eftersom historien ofta berättas så är det uppenbart att den har betydelse och anses säga något om vad som utmärker näringsliv och förvaltning i Sjuhäradsbygden. För en närmare beskrivning av knallen, Sjuhäradsbygden och knalleandan i ett historiskt perspektiv se till exempel Lundqvist (2007) och Strömberg (2007).

En annan starkt institutionaliserad föreställning idag är att förändringstakten i samhällsutvecklingen ständigt ökar, tempot blir allt mer uppdrivet och det ställs allt högre krav på förmågan att kunna anpassa verksamhet och organisation till förändrade förutsättningar. Organisationer måste vara adaptivt effektiva, det vill säga utmärkas av egenskaper som innebär en förmåga till omorientering. Sådana egenskaper kan vara öppenhet utåt, högt i tak i organisationen och ett förhållningsätt som premierar nyfikenhet. Det räcker således inte med att vara allokativt effektiv, det vill säga fördela och använda tillgängliga resurser så kostnadseffektivt som möjligt. Att ställa frågan vad det kostar och vad jag i så fall ska betala är inte tillräckligt för framgång. Tillväxt befrämjas av adaptiv effektivitet och långsiktig lönsamhet, något som förutsätter balans mellan fokus på kostnader och uppmärksamhet på utvecklingsmöjligheter.

På ett övergripande plan möts två skilda för givet tagna föreställningar. Den ena handlar om att det framgångsrika företagandet förklaras av starka traditioner med fokus på att göra, det vill säga producera varor och tjänster. Den andra föreställningen är att framgång på 2000-talet fordrar en omvärldsorientering, bredare

än den kundorientering som är naturlig i knalleandan, och ett ökat fokus på att reflektera och resonera. Handlingsorganisationen måste bli mer öppen utåt för att kunna hantera omvärldsförändringar. Samtidigt som detta sägs är det intressant att notera att organisationer som har fokus på beslutsfattande och beslutsprocesser förväntas vara mer handlingsorienterade.

Konstaterandet att det går bra för näringslivet i Sjuhäradsbygden väcker utifrån ovan förda resonemang frågan på vilket sätt knalleandan skapar framgång och vilken innebörd knalleandan har idag. Bilden kompliceras också av en tilltagande internationalisering med ökade inslag av utlandsägda företag. Det förda resonemanget väcker också frågan om hur utvecklingen gestaltar sig fortsättningsvis. Vilken beredskap finns för att möta omvärldsförändringar av skilda slag och vilka problem och möjligheter erbjuder den omgivning som företagen i Sjuhäradsbygden verkar inom? Är de förutsättningar som råder i bygden tillväxtbefrämjande och hur inverkar en ökad internationalisering? Är knalleandan en drivkraft eller en begränsning. Det finns många utmaningar och spännande frågor att försöka besvara för oss forskare.

Rapportens innehåll, disposition och syfte

Syftet med föreliggande rapport är att belysa innebörden och effekterna av de särskilda värden som antas finnas i Sjuhäradsbygden och som går under benämningen knalleandan. Rapporten är disponerad på följande sätt. Utifrån en beskrivning av knalleandans innebörd och effekter i olika avseenden, baserad på de genomförda intervjuerna, behandlas knalleandans betydelse för tillväxt. Vilka möjligheter och vilka begränsningar innebär knalleandan ur tillväxtperspektiv? Därefter behandlas den tilltagande internationaliseringen. Betydelsen av det lokala i det globala beskrivs. Vilka särskilda hänsyn tas till rådande värderingar vid utformning av ledning och styrning i ett utlandsägt företag? Rapporten avslutas med ett framtidsperspektiv på företagande och näringslivsutveckling i Sjuhäradsbygden. De avslutande resonemangen kretsar kring betydelsen av informella och formella regler för styrning och ledning i Sjuhäradsföretagen och på omgivningens villkor i form av infrastruktur och etablerade uppfattningar om Sjuhäradsföretagen.

Rapporten ska uppfattas som ett smakprov på vilka frågor som kan ställas mot ett synnerligen omfattande empiriskt material. Av sammanlagt 45 genomförda intervjuer har vi för denna rapport haft tillgång till 35 transkriberade intervjuer för tolkning och analys.

Knalleandan idag – innebörd och konsekvenser

I detta avsnitt beskrivs knalleandans innebörd såsom den framställs av intervjupersonerna. Knalleandan och de värden som är förknippade med den har ett antal effekter som påverkar olika aktörer. I avsnittet behandlas några övergripande och betydelsefulla effekter.

Knalleandans innebörd

För att kunna förstå och förklara en rådande situation i en organisation eller region fordras kunskaper om rötter och historiska utvecklingsförlopp. Studier av företagande i Sjuhäradsbygden handlar mycket om vad knalleandan har och har haft för betydelse och innebörd. På vilket sätt visar sig då traditioner och förhållningssätt till affärsverksamhet i dagens verksamhet och vilka möjligheter och begränsningar innebär de?

Företagandet i Sjuhäradsbygden utmärks enligt intervjupersonerna av entreprenörsanda. Med entreprenörsanda avses handlingskraft och ett intresse för och en förmåga att göra affärer. Företagaren i Sjuhärad är enligt en av de intervjuade ”härligt operativ” och har krafter till görandet. Flera av intervjupersonerna berör den historiska förklaringen till det fokus på och legitimitet för affärsverksamhet som finns i bygden. En av dessa sammanfattar den historiska utvecklingen med att magra jordar tvingade fram handel och hantverk i Sjuhäradsbygden och i norra Småland. Det gick inte att leva på det jorden gav. De likheter som finns mellan den välkända Gnosjöandan och förhållningssätt i Sjuhäradsbygden förklaras av likartade förutsättningar och historiska betingelser.

Entreprenörsandan eller knalleandan förknippas också med en hög grad av självständighet. En annan av intervjupersonerna använder, för att beskriva autonomin, uttrycket ”sin egen lyckas smed” och menar att de stora hjältarna i Sjuhärad har varit de som varit ”selfmade men”. Måttet på framgång är då ofta pengar. Ett uttryckssätt som används av en av respondenterna i sammanhanget är ”egen härd är guld värd”, vilket ju är ett annat sätt att betona betydelsen av självständighet.

Typiskt för företagaren i Sjuhäradsbygden och en del av knalleandan är också det ekonomiska sinnelaget och trots den omtalade handlingskraften en viss försiktighet. Företagen har haft små resurser och begränsade reserver. Det är därför naturligt att företagaren i Sjuhärad tänker sig noga för innan denna/

denne engagerar sig i något projekt eller aktivitet. Det finns en uppmärksamhet på kostnadssidan och flera intervjupersoner tangerar den klassiska karaktäristiken av västgöten som frågar ”vad köstar det och vad ska jag i så fall betala?” Vid affärer är inget givet från början menar en av de intervjuade och syftar på kostnadsorienteringen. En annan av de intervjuade beskriver förutsättningarna för affärsverksamhet i bygden genom att säga att om man lyckas sälja i Borås så lyckas man också i övriga Sverige. En av de intervjuade ger följande karaktäristik av Sjuhäradsbygden:

”Kostnadsmedvetenhet är viktigt och förknippat med små och medelstora företag. Borås är en entreprenörsrik stad och Jantelagen är inte lika stor som den kan vara i andra delar av Sverige. Det finns en bra och positiv kombination mellan kostnadsmedvetenhet och entreprenörskap. Det är OK att bli framgångsrik. Det är lite speciellt för Sjuhärad. Det finns också företag som har lyckats utanför såsom Gina, JC och MQ.”

I kostnadsorienteringen och betydelsen av självständighet ligger också ett skeptiskt förhållningssätt till att anlita utomstående experter och konsulter för att utveckla verksamheten. Idealet är att klara sig själv, fokusera på handling och begränsa kostnaderna. Detta ideal innebär samtidigt att utbildning och bildning är ifrågasatt. Flera intervjupersoner berör detta och någon talar till och med om ett bildningsförakt i bygden. I det handlingsorienterade företaget prioriteras erfarenhetsbaserad kunskap framför teoribaserad.

Knalleanandan innebär att företagaren är nära verksamheten och inte drar sig för att gå ner på lagret för att hämta produkter till en kund. Närheten betyder också kontroll av hur det går både vad gäller lönsamhet och kvalitet. Den traditionella kontrollandan kan gå stick i stäv med dagens värderingar.

Det är tillåtet att tjäna pengar på näringsverksamhet i Sjuhäradsbygden enligt intervjupersonen som är uppvuxen i en annan del av landet och därigenom anser sig ha perspektiv. Alla har emellertid inte den synen på förhållningssättet i bygden. En av de intervjuade menar, tvärsemit vad som framförs ovan, att det är Jantelagen som styr. Det är svårt att bli hjälte i sin egen stad och företagarna undviker helst att hjälpa någon annan i bygden. Enligt vederbörande borde det förekomma mycket mer samarbete över gränserna och företagen borde köpa mycket mer av varandra lokalt. Flera pekar annars på den kompetens som finns inom logistikområdet och den närhet som finns till flyg och hamnar som en styrka för bygden och näringslivet. Det finns ”mycket duktigt folk inom logistik”, det finns kompetens och konkurrens inom logistikområdet och därigenom prisvärda resurser som företagen kan använda sig av. Flera av de intervjuade

framför att bygden präglas av företagande och iver att starta eller fortsätta den verksamhet som bedrivs i familjeföretaget. Det går från generation till generation och det finns ett naturligt intresse – via modersmjölken – av att ta över.

När det gäller begreppet och fenomenet Sjuhäradsbygden finns det bland respondenterna en variation i inställningen. För några är det ett starkt varumärke, andra är neutrala och en tredje grupp är tämligen kritisk med huvudmotiveringen att begreppet refererar till något gammalt som inte gäller längre och som inte är utvecklingsorienterat.

En av de främsta kritikerna menar att begreppet Sjuhärad inte har någon folklig förankring, det finns ingen längre i bygden som vet vilka de sju häraderna är och inte ens hälften av dem som talar om Sjuhärad, politiker och företrädare för företag och förvaltning, vet vad det innefattar. Intervjupersonen menar att begreppet ur identitetssynpunkt och marknadsföringssynpunkt är odugligt. Det har passerat bäst före datum. En annan av intervjupersonerna vars uppgift är att marknadsföra bygden ogillar begreppet helt enkelt för att Sjuhäradsbygden inte finns markerat på kartan. Den går alltså inte att hitta. En annan av intervjupersonerna menar att Sjuhäradsbygden inte längre finns (sic). Vad vederbörande avser är att de häraden som tidigare innefattats i Sjuhärad nu i praktiken tillhör andra delregioner och arbetsmarknadsområden. Sjuhärad är därför idag egentligen bara Borås, Svenljunga och Ulricehamn. De kritiska synpunkterna på begreppet Sjuhärad kan därmed sammanfattas med att ingen vet vad Sjuhäradsbygden är, den finns inte utritad på kartan och den finns inte ens längre i verkligheten.

Knalleandans avtryck i företagen

Kundorientering

Gemensamt för många av intervjupersonerna i karaktäristiken av företaget är betoningen på det externa. Detta visar sig bland annat i att det förhållningssätt som gäller gentemot kunden samtidigt blir styrande för det interna förhållningssättet. Det kan säkert härledas tillbaka till den traditionella knallen. Det som sitter i väggarna eller borde sitta i väggarna är den bild av företaget som kunderna och omgivningen ska ha, till exempel att det ska gå snabbt att få den efterfrågade servicen, servicen ska vara personlig, bemötandet engagerat och företaget ska vara dynamiskt i förhållande till omgivning och uppgifter. Med kundfokus och ett externt förhållningssätt som utgångspunkt återkommer vissa saker som viktiga för det interna arbetet och som sitter eller borde sitta i organisationens väggar. Det är viktigt att ha roligt på jobbet. Högt i tak, öppenhet och en rättframhet är betydelsefulla egenskaper för utvecklingskraften i företagen. Flera talar också om vikten av delaktighet i beslutsfattandet, vilket möjligtvis kan

vara problematiskt om ett krav samtidigt är att beslut måste kunna fattas utan betänketid och kanske utan ett komplett underlag. Den yttre bilden av företaget måste värnas och vara en förutsättning för det inre arbetet. Kvalitet i allt och det lilla extra ska vara för givet taget.

”Det är gamla kvalitetsstämplar som man vill ha kvar, att man är mån om sitt rykte om att göra rätt kvalitet när man gör ett projekt. Och kanske inte alltid leverera exakt det som beställaren begärt utan lite bättre... Det sitter i väggarna, så det är något vi är rädda om.”

En företrädare för ett av de nyetablerade företagen för ett resonemang med samma andemening som det ovan beskrivna. Inriktningen på verksamheten och i fokus för agerandet är att kunden ska ha en ”snabb återbetalningstid” och att kunden ska få service direkt. Denna målsättning eller instruktion för verksamheten framhålls överallt; i affärsplaner, i ”kick-offen”, i broschyrer och i material till kunderna. Förhållningssättet ska genomsyra allt och alla. För andra är det gamla istället problematiskt. En respondent menar att det är grundläggande att ha respekt för de uppfattningar som finns i bygden, men han blev förvånad när han som nyutträd VD började vända på alla stenar och upptäckte hur länge och starkt många gamla saker kan sitta kvar. Det är viktigt att ha respekt för vad som varit och vad som gäller, men det är också viktigt att utmana och ifrågasätta, vilket intervjupersonen valde att göra.

Nätverk och samarbete

En negativ sida av knalleandan är enligt flera av intervjupersonerna bristen på samarbete. Dåtiden knallar betraktade varandra som konkurrenter berättar en av dem och detta förhållningssätt till varandra finns kvar. Man tipsar helt enkelt inte varandra om potentiella kunder och affärsmöjligheter. Det finns också ett ointresse för att samarbeta kring utveckling av regionen. Många bevakar sina egna intressen och vill inte bidra med finansiering av gemensamma projekt om det finns oklarheter om vilka möjligheter det kan innebära för den egna verksamheten. Man vill få något konkret tillbaka. Inställningen är småaktig menar en av intervjupersonerna och den försvårar utvecklingen av bygden. Stadens och näringslivets gemensamma satsning på projektet BoråsBorås, vars syfte är att stärka Borås attraktivitet och göra staden mer känd som en bra stad att arbeta, leva, studera i och besöka, nämns som en aktivitet som befrämjar samarbetet. Projektet har förbättrat situationen, men mycket finns kvar att göra i utvecklingen av det strategiska partnerskapet i staden.

Många deltar i olika typer av nätverk; framförallt nämns branschorganisationer och nätverk skapade av Industri- och handelskammaren samt verksamheten

inom Handelsklubben. Den bild som förmedlas är emellertid att nätverksbyggandet inte är särskilt prioriterat. Man har helt enkelt svårt att hinna med att engagera sig i nätverken och nätverken förefaller ha mindre betydelse för verksamhetsutvecklingen. En av de intervjuade uttryckte sig på följande sätt:

”Vi samarbetar inte utan ångar bara på.”

Det finns bland intervjupersonerna, med några undantag, ett självkritiskt förhållningssätt till hur samarbetet mellan företag inom bygden fungerar. Tiden räcker inte till för att engagera sig i nätverksbyggande och samarbetet företagen emellan är inte särskilt välutvecklat. Mycket mer skulle kunna göras och effektivitetsvinster uppstå om företagen i större utsträckning använde varandras tjänster och produkter. Kanske handlar det också om att lära av andra i större utsträckning och därigenom kunna åstadkomma förbättringar. Det finns också en påtaglig medvetenhet om att svaga nätverk är en brist för det enskilda företaget och för näringslivet och dess utveckling i sin helhet.

Det finns några undantag. En intervjuperson beskriver i positiva ordalag det nätverk för unga VD:ar som Industri- och handelskammaren driver. Enligt några personer börjar det hända saker och nätverken har enligt en av de intervjuade blivit mer proaktiva, vilket väl sannolikt ska tolkas på det sättet att tidigare så diskuterades eventuella händelser och problem i efterhand i någon sammanfattning, medan man idag resonerar i förväg kring hur eventuella möjligheter och svårigheter kan bemästras. Något är i görningen. En annan respondent menar att det finns en påtaglig samarbetsanda som inte har sin motsvarighet i Göteborg. Man hjälper varandra, man känner till varandra och man jobbar ihop och stöttar varandra menar intervjupersonen och tillägger att det alltid är lika kul och upplyftande att komma till Sjuhärad. Det finns en stark lokal orientering som utmärker bygden. Med referenspunkt Göteborg blir bilden av samarbete väsentligt annorlunda uppenbarligen.

Management

Det är inte särskilt förvånande att beskrivningar av strukturerade modeller för styrning, resursfördelning och organisation i många fall saknas. Budskapet är att utifrån en tydlig kundorientering se till att inte krångla till saker och ting utan vidmakthålla organisationen enkel och beslutsvägarna korta, som följande citat visar:

”Något som vi tror och vill ska avspeglar sig i företaget är att vi ska ha kul. Vi ska skratta och skämta. Vi är ett jäkla glatt gäng. Det kan vara ganska så högt i tak.”

”Jag hoppas att det är en ganska öppen atmosfär. Enkelt och rakt fram att agera och jobba i vårt företag. Hårt arbete, ödmjukhet och kul på jobbet. Man ska inte krångla till saker och ting.”

”Sunt förnuft, inga handböcker. Mycket spring i bena, enkelhet. Hög trivsel-faktor och minimalt med formaliteter.”

I det sista citatet talas om mycket spring i bena och den metaforen används även av andra i beskrivningarna som ett uttrycksätt för ett högt uppdrivet tempo, men också som ett sätt att varna för att det kan bli överambitiöst. För mycket spring i bena får inte finnas på bekostnad av kvalitet. Det är viktigt, framför en av de intervjuade, att också fokusera på ordning och reda.

En av de intervjuade framför i sammanhanget att när man växer tvingas man inrätta mellanchefstjänster och därigenom uppkommer det en hierarki. Vid ett visst läge måste ansvaret fördelas även i en mer formell mening för att en god kontroll ska kunna upprätthållas. Det är en avvägning mellan det enkla och informella och det mer komplexa och formella. Flera påtalar betydelsen av att expansionen inte får gå ut över ordning och reda och verksamhetens kvalitet.

Många av företagen förefaller inte ägna sig åt organisationsutveckling, framförallt gäller detta de expansiva och snabbt växande företagen. Det är inte i organisationsutvecklingen som graden av framgång avgörs; snarare riktas uppmärksamhet mot verksamhetsprocesserna. Det är angeläget att ständigt försöka förbättra befintliga processer och utveckla kvaliteten. Fokus ligger alltså på processen och inte på organisationen som sådan.

Det är betydelsefullt för företagen i Sjuhäradsbygden att upprätthålla kontrollen enligt en intervjuperson. Kontrollbehovet tar sig bland annat uttryck i en ledarstil där ”management by walking around” tillämpas. Entreprenören följer på nära håll den operativa verksamheten och har svårt att släppa greppet om det dagliga. Närhet hänger också ihop med kostnadsmedvetenhet och delaktighet i affärerna. När man förstår affärerna inser man också kostnadernas betydelse. ”Har man koll på kostnaderna har man också koll på verksamheten” säger en VD. Vissa poängterar att kostnadsmedvetande kan hänga ihop med tidigare erfarenheter av konjunkturnedgångar och strukturkriser. Betoningen på närhet till den operativa verksamheten gör att man är skeptisk till administrativa modeller för styrning och kontroll. Det finns en rädsla för att man skall fastna i ett regelverk och förlora känslan för vilka processer som driver verksamheten framåt.

En ny VD i ett äldre företag uttrycker sig på följande sätt om den förändring som man är mitt inne i:

"Vi ska ju gå från en centraliserad till en decentraliserad organisation. Vi är mitt inne i en förändring där man delegerat ansvar och befogenheter och sådana saker... När man ändrar sättet att organisera och leda så tar det tid, kanske tre år."

Även en annan VD tar upp likartade förändringar som ledarskapet genomgått:

"Delaktighet, information, ansvarstagande... var det ju inte samma fokus på om man går tillbaka 20-30 år. Går man tillbaka ännu längre fanns det väl knappt."

Skall man genomföra förändringar är det betydligt lättare om man är både ägare och VD. En av de intervjuade sa:

"Det som är viktigt i detta sammanhang är var aktierna sitter, inte vem som är VD."

Den ledningsfilosofi som många ger uttryck för tycks dock inte på något fundamentalt sätt ha ändrat viktiga kärnvärden som enkelhet, handlingsorientering, kostnadsmedvetande och kundorientering. Det är snarare så att dessa värden kan få större betydelse för företagets effektivitet och konkurrenskraft om man lyckas i ambitionen att ändra sättet att leda. Ibland måste man kämpa mot gamla invanda beteenden som fostrats i en produktionsdominerad miljö. VD:n i ett logistikföretag, där man tagit över personal från en tidigare lager- och packningsmiljö, säger:

"Men då man hade sorteringsverket här ute, då var det egentligen den gamla typen av fabriksvissla. Då sorteringsverket gick igång startade arbetet. Då stod man vid olika stationer och packade och då kom det ner till exempel blåa böcker till dig. Och sedan stannade sorteringsverket, då gick man på fika och så startade det. Det är det jag känner tydligast sitter i väggarna här."

I vissa företag verkar således en kultur leva kvar från en tid då man som medarbetare inte behövde ta egna initiativ, något som medfört att det idag finns ett stort behov av att få till stånd ett förändrat förhållningsätt.

Arbetsplatskultur

De som tar över i familjeföretagen har vuxit upp med företagande vid köksbordet och har arbetat under lång tid i samma företag innan de själva så småningom tagit över. En del av den nya generationen har arbetat i andra företag under perioder av sin karriär och/eller gått längre utbildningar då de inte varit direkt involverade i verksamheten. Synen på företaget som en utvidgad familj och viktig del av samhället kvarstår dock och innebär att man uttrycker starka värderingar med sin grund i relationer; något som skapar en speciell slags företagskultur. Det märks särskilt i företag med längre traditioner.

”Våra arbetsledare, de är också familjer. Deras pappor och mammor har också arbetat här. Så vi känner att det är samma driv.”

Ett annat sätt att markera närhet görs av en annan VD:

”Det har varit en medveten satsning att bevara den familjära stämningen. Vi är inte ett litet företag men ändå inte ett jättestort.”

En expansion ska alltså förenas med en bibehållen företagskultur som betonar det familjära. Det är självfallet en utmaning. En uppenbar orsak till att denna slags arbetsplatskultur med sin knalleanda kunnat bevaras är att den helt övervägande andelen av personalen i samtliga företag rekryteras inom Sjuhäradsbygden. Enstaka utifrån kommande nyckelpersoner har heller inte sådant inflytande på relationer mellan människor som har fått sina värderingar genom uppväxt och tidigare arbetserfarenhet i bygden att arbetsplatskulturen påverkas. Åtminstone inte på kort sikt. Det lokala märks till exempel vid rekrytering. En intervjuerson påpekade:

”Man märker ju när det kommer in någon ny och så ser man efternamnet. Ja sjutton, vad heter din farsa? Jaha, men vi gick ju på Teknis ihop.”

De lokala nätverken omfattar även de externt ägda företagen. Samma person säger vad gäller delegering och ansvar:

”Vi har alltid jobbat på det sättet... och jag har uppfört mig mot mina chefer som jag alltid har gjort i alla år.”

I samma företag har man av koncernen sanktionerade värderingar, system för kvalitet, personalsamtal och redovisning som formats högre upp i hierarkin.

Det finns dock alltid en gräns för friheten, som handlar om att visa bra resultat och bra siffror. ”Det är ju det som styr hur du får jobba.”

I ett annat externt ägt företag poängteras också ett delegerat ansvar:

”Vi försöker väva in våra anställda i förståelse för hur marknader ser ut, hur omvärlden ser ut, konkurrenter och ja en massa andra faktorer.”

Samtidigt betonas också kulturen i företaget.

”Det är ju egentligen folket bär ute, vad de tycker och känner och vilken dagsform de är i, vilken attityd, beteende, värderingar och glädje, humor och hela den där kakan, som man inte ser i sina nyckeltal.”

Sjuhäradsbygden är således rekryteringsbasen för så gott som alla företag. En av de större arbetsgivarna bedömde att 95 procent av personalen bor inom en mil från Borås. Pendling på längre sträckor blir för dyrt med bil eller tar för lång tid med andra transportmedel. Samtidigt påpekar man att Borås har blivit mer attraktiv som stad vilket gör att man kan behålla många av dem som går igenom högre utbildning inom Sjuhärad. En VD uttrycker sig så här:

”Jag tycker att det görs väldigt mycket insatser och att Borås har blivit en bättre stad att bo i.”

Dessa krafter gör att Sjuhäradsbygden blir en tydlig arbetsmarknad. Å andra sidan påpekar flera att:

”När vi vid några tillfällen har lagt ut annonser om mer komplexa tjänster, högre tjänster, så är det faktiskt väldigt magert utbud. Det är få ansökningar och relativt dålig kvalitet på dem vi faktiskt får.”

Man kan förvänta sig att när företagen växer och globaliseras kommer gränserna för arbetsmarknaden att vidgas och knalleanden troligen att påverkas. Vi återkommer till fenomenet globalisering i form av utlandsägande i kommande avsnitt, men redan här kan påpekas att en av de intervjuade utlandsfödda företagsledarna intressant nog lyfter fram kollektivismen som det absolut starkaste svenska kulturella särdraget – och som typiskt för Sjuhäradsbygden.

Tillväxt och förnyelse

I detta avsnitt fokuseras mer specifikt på tillväxt och förnyelse. Beskrivningarna ska betraktas utifrån uppfattningarna om knalleandans innebörd och avtryck.

Entreprenörsandan lever

För näringslivets tillväxt är det väsentligt att den entreprenörsanda som vi tidigare refererat till fortsätter att präglade bygden och att nya företag hela tiden startas. Vår studie tyder också på att så är fallet. Entreprenörsandan behöver inte bara präglade företagsfamiljer utan bör finnas brett representerad i samhället; i kamratnätverk och i utbildningssystemet. I familjeföretaget tas det ofta för givet att nästa generation tar över.

”Jag fick ta över lite fortare än vad jag kanske räknat med. Men det gick ju bra.”

Ibland leder gemensam utbildning till att man träffas och utvecklar sina idéer.

”Högskolan i Borås har ju betytt väldigt mycket. I mitten av studietiden startade jag och min kollega ett handelsbolag. Vi gjorde utvecklingsuppdrag för textilindustrin... Både min kollega och jag kände att vi inte fick riktigt utlopp för våra entreprenörsegenskaper så då startade vi ett aktiebolag.”

Även kamratkretsen kan stimulera till att man startar företag.

”De flesta av mina kompisar som jag delade intresset med kom att handla mycket om att göra affärer. De var ju fabriksrössöner och döttrar. Så jag fick ofta frågan varför jag inte startade eget.”

Entreprenörsandan kan också frodas i företag som växer och där duktiga personer får utrymme att driva affärer. Ett bra exempel är JC under perioden före börsintroduktionen. Ett förvånansvärt stort antal tidigare anställda har startat nya företag.

Företag som startats inom de senaste femton åren har definierats som nya företag. Fyra av de tio nya företag som ingår i vår studie, har startats av entreprenörer som är uppväxta i en företagarfamilj. Övriga har startats av personer som fått utlopp för sin entreprenörsanda i andra miljöer. När en entreprenör som är bosatt i Sjuhäradsbygden skall starta ett företag är det naturligt att affärs-

idén utvecklas utifrån vederbörandes erfarenheter av företag och verksamheter i bygden. Sjuhäradsbygdens näringslivsstruktur är den kartbild och den kompetensstruktur som entreprenören har utgått från. Modedeföretag, handelsföretag, teknisk textil samt tjänsteföretag inom logistik och IT samt några enstaka inom byggservice och bemanning ingår bland de nya företagen. Dessa branscher har expanderat i kölvattnet på textilkrisen. De nya företagen har stärkt den existerande näringslivsstrukturen med fokus på mode, handel och tjänster.

Två av de nystartade företagen har köpts upp av externa intressenter och ett är börsnoterat. Entreprenörer kan tänka sig att sälja ut för att få tillgång till större resurser för vidare expansion. Två av de nya företagen har nu en omsättning som närmar sig två miljarder och sysselsätter flera hundra anställda. Övriga har en omsättning under 100 miljoner och mellan 15 och 100 anställda. Entreprenörskapet skapar fortsatt tillväxt och expansion men ändrar inte på dominansen av små och medelstora företag i bygden.

Generations- och ledningsskiften

De som tar över i familjeföretagen har vuxit upp med företagande vid köksbordet och har arbetat under många år i familjeföretaget innan de själva tagit över. Som framkom i föregående avsnitt har en del av den nya generationen arbetat i andra företag under perioder av sin karriär och/eller gått längre utbildningar då de inte själva varit direkt involverade i verksamheten. Genom sina erfarenheter från andra miljöer och genom att de tillhör en yngre generation försöker de också påverka strategi och värderingar i det egna företaget.

Vad gäller värderingar så försöker man på olika sätt att engagera medarbetarna i verksamheten, ge dem större ansvar och utrymme för självständigt agerande samt stimulera arbete över tidigare organisationsgränser. Genom motiverade och kompetenta anställda menar man att kvaliteten och konkurrenskraften höjs.

Familjeföretag anställer stundtals externa VD:ar, när det inte finns någon familjemedlem som är mogen eller villig att ta över. Genom externrekrytering tillförs företaget värdefull kompetens. VD-skiften har också skett i samband med ägarskiften. Det visar sig att anställda VD:ar ofta rekryteras från Sjuhäradsbygden eller dess omedelbara närhet, eftersom det är svårt att rekrytera till Borås från storstadsområden som Göteborg och Stockholm. De som rekryteras har arbetat på höga poster i bygden. De är därför skolade i den regionala företagsandan. Vissa i den äldre generationen tycker att ”ska man arbeta här så skall man bo här”. Även om man inte tillämpar den principen blir resultatet ofta så ändå. Det förefaller som om lednings- och generationsskiften leder till en modernis-

erad ledning samtidigt som de grundläggande värderingarna i huvudsak blir intakta.

Externa ägare

Ett flertal större företag har startats eller köpts upp av större koncerner, antingen svenska eller utländska. Vissa etableringar som Ericsson är ett resultat av statlig industripolitik. Andra företag som Monsun-Tison har blivit uppköpta av utländska koncerner. De ingår nu i internationella nätverk av företag. Ägarbytena är en följd av den strukturrationalisering som skett inom flera branscher. Det har funnits små möjligheter att på sikt konkurrera på egen hand. De internationella enheter som finns i Sjuhärad är huvudsakligen produktionsenheter eller marknadsbolag med inriktning på Sverige, Skandinavien eller Norden.

I internationella koncerner blir självständigheten för ett lokalt bolag beskuren. Produktutveckling centraliseras liksom finansiering och större strategiska beslut. Dessutom uppstår en hård konkurrens mellan enheter i koncernens nätverk. De produktionsenheter som inte håller måttet hotas av nedläggning.

Externa ägare påverkar i första hand de administrativa styrsystemen och inför bland annat nya verktyg för ständiga förbättringar. Redovisning av ekonomiska resultat respektive nyckeltal för att följa upp produktivitet och materialförbrukning följer koncernens standard för att man skall kunna göra jämförelser mellan koncernens olika enheter samt för att konsolidera resultat.

Nya administrativa verktyg som Sex Sigma, processanalys, prestationsbedömning, ledarskapsutbildning och standard för utvecklingssamtal tillämpas i de större företagen. Successivt införande av dessa verktyg innebär en rationalisering av verksamheten. Det finns dock utrymme för att modifiera vissa verktyg till den lokala kulturen för att bevara enkelhet och låga kostnader. Samtidigt finns det dock alltid en gräns för friheten. Även de externt ägda företagen visar fortsatt tillväxt och har hittills säkrat tillväxten i de uppköpta företagen.

Fortsatt tillväxt

De företag som ingår i vår studie är optimistiska vad gäller fortsatt expansion.

”Vi är ju redan etablerade så för oss är det svårt att visa de här riktigt fantastiska tillväxtsiffrorna men vi har gjort nästan tio procent två år i rad.”

”Sedan sommaren 1994 har vi inte haft någon nedgång varken i omsättning eller resultat någon gång... Det har ökat varje år och vi tror det kommer att fortsätta de närmaste åren.”

”Jag tycker att det ser väldigt bra ut för vi jobbar i en bransch där vi ser att behovet av IT ökar... Man märker att det är allt fler system som skall hänga samman och kunder väntar sig att det skall funka.”

Tillväxten beror naturligtvis på en framgångsrik affärsidé, men det finns också vissa lokala faktorer och värderingar som spelar roll. Tillgång på kompetent personal poängteras av många.

”En stor fördel för oss är att det är lätt att få tag på bra personal. Här finns väldigt mycket duktiga människor.”

Förutom kompetens betonas arbetsmoral. De flesta anställda tar ansvar och arbetar utan detaljerad styrning. Personalomsättningen är dessutom låg. Tillgång på personal gäller majoriteten av anställda men inte specialister. Dessa kan som tidigare nämnts vara svåra att rekrytera.

Förutom tillgång på bra personal betonas också låga kostnader främst i förhållande till storstäder som Stockholm. Sjuhärad har relativt låga löner, billiga hyror och ändå tillgång till service av många slag. För tillverkande företag är Sjuhärad och delar av Småland fortfarande bra baser för tillverkning men kan på sikt hotas av låglöneländer. Det kluster av olika slags specialföretag främst inom textil och handel poängteras också som en fördel för etablering och tillväxt. Det gäller bland annat logistik, IT och teknisk textil. Positiva faktorer för Sjuhäradsbygden är också närhet till flygplats och att man upplever att Borås blivit mer attraktiv som stad.

Hinder för tillväxt som påtalas är tillgång på specialistkompetens, begynnande brist på industrimark för expansion, brister i infrastrukturen. Vissa påtalar också att bristen på öppenhet mot omvärlden och framför allt öppenhet för samarbete kan vara en bromsande faktor. Man kan också notera att vissa större företag inom detaljhandeln som JC och MQ har lämnat Borås och flyttat sina huvudkontor till Göteborg. Det har väckt förvåning hos vissa. Flera framhåller att det är väldigt fel och synd att de tagit beslutet att flytta från Borås.

Vi kan se framför oss ett fortsatt differentierat näringsliv av små och medelstora företag med fokus på mode, handel, teknisk textil samt tjänster och underleveranser till dessa sektorer.

Det lokala i det globala – om knalleandan i utlandsägda företag

I detta avsnitt sker en ytterligare precisering i det att utlandsägda företagen särskilt uppmärksammas. I Sjuhäradsbygden arbetade enligt Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) år 2007 ca. 12 000 personer i närmare 300 utlandsägda företag. Det regionala näringslivets internationalisering är uppenbarligen långt gången. Företagen kommer i första hand från Danmark, men även från länder som Norge, USA, Holland, England, Tyskland och Frankrike. Trenden mot ökat utlandsägande har blivit allt tydligare de senaste åren.

Utlandsägda företag

Vad betyder det att vara utlandsägt? Syns den lokala kulturen i det globala ägarföretaget och på vilket sätt i så fall? Slår knalleandan igenom? Detta är frågor som kommer att behandlas i detta avsnitt som utgår från intervjuer med fyra företagsledare som arbetar i utlandsägda företag. Det som gör studien extra intressant är att två av dem är utlandsfödda. Att få syn på oss själva i ljuset av hur "andra" uppfattar oss, vad de ser som svenska särdrag och svensk kultur skapar därmed en spännande och värdefull jämförelse med de svenskfödda ledningspersonernas syn på hur det är att arbeta i utlandsägda företag i Sjuhärad. Det är ju först i mötet med andra – med det annorlunda – som vi får syn på oss själva. Att skapa förståelse för varandras likheter och olikheter och hur man kan hantera dem och dra nytta av dem är med all sannolikhet avgörande för att näringslivet i Sverige och i Sjuhärad fortsatt ska främjas och utvecklas.

Företagen som ingår i denna studie är i två fall fransktägda, ett är tysktägt och ett amerikansktägt. Företagen är belägna i Borås och i ett fall i en ort präglad av bruksmiljö en bra bit utanför Borås. De ingår i allt från verkstadsindustri till logistik och distanshandel. Antalet anställda rör sig mellan knappa 400 upp till närmare 1 400 och företagen tillhör därmed de större i Sjuhäradsbygden.

Utlandsägande i Sjuhäradsbygden – allmänna reflektioner

Inledningsvis ges en sammanfattande bild av vad som framkommit i intervjuerna, varefter en förtydligande fördjupning görs. Det visar sig exempelvis att man som ledare för ett utlandsägt företag känner sig utsatt för ett extra hårt tryck på att vara lönsam och att man känner sig mer styrd när det gäller att rapportera in siffror och nyckeltal till huvudkontoret. Uppifrånstyrningen totalt sett är större än vad fallet skulle vara i ett svenskt företag. Samtidigt ger man även uttryck

för en känsla av trygghet i och med att man har tillgång till såväl ekonomiska resurser som all den expertis och det kunnande som finns i koncernen som helhet, något som inte kan underskattas. Kulturskillnaderna mellan ägarföretagen och de svenska företagen finns och är i vissa fall stora. Genomgående verkar det emellertid finnas en vilja till anpassning till de svenska särdragen och den lokala kulturen i Sjuhärad när det gäller exempelvis ledarstil och sätt att organisera verksamheten. Delegerat ledarskap lyfter i stort sett alla fram som något man satsar på liksom att ge medarbetarna ansvar, befogenheter och möjligheter till lärande och utveckling i arbetet. Delaktighet är ett annat begrepp som ständigt återkommer i intervjuerna.

Förmåga att skapa förtroende för sig som ledare och som person och för sitt sätt att leda och utveckla företaget tycks vara betydelsefullt för möjligheten att få agera självständigt och därmed behålla en hög grad av autonomi. I slutändan är dock förtroendet starkt kopplat till förmågan att leva upp till de oftast höga lönsamhetskrav ägarföretaget har. Härmed skiljer sig också delvis de utlandsägda företagen från de inhemska, många med en väldigt stark ägaranknytning till bygden. Att den känslomässiga anknytningen till hembygden saknas riskerar göra de utlandsägda företagen extra sårbara för konjunkturnedgångar och internationell konkurrens. Samtidigt finns som framgått en hel del möjligheter och utvecklingspotentialer knutna till att vara en del i en globalt verkande koncern. Det gäller vidare att välja sina slag och samtidigt i vissa fall försvara den inhemska kulturen och försöka få ägaren att förstå det positiva i att fortsatt få använda sig av det lokala sättet att agera.

Det globala i det lokala – hot och möjligheter

Att samtidigt befinna sig på en lokal och global arena i en globaliserad värld innebär såväl möjligheter som hot. Exempel som ges i intervjuerna är den tekniska utvecklingen, kraven på lönsamhet och förtroendefrågor, vilka alla utgör såväl möjligheter som hot i relation till den inhemska och regionala utvecklingen. En av intervjupersonerna uttrycker sig på följande sätt:

”Sweden is disproportionately successful, really, when you look at the number of people here. And when you look at the way that manufacturing industry is still thriving here, and new technologies are being developed, and innovations are happening.”

Trots detta måste vi hela tiden vara på vår vakt och se upp för vad som händer framför allt i Asien. Om vi inte reagerar på hoten kan det bli problematiskt. Ett citat belyser:

"... the threat from Asia, and the threat from India, and you believe that you are somehow better, or technologically superior, or you have a knowledge that can't be learned, you are kidding yourself. Then you are going to be wiped out, very very fast."

Här finns alltså ett stort hot. Samtidigt pekar en annan av de intervjuade på de stora möjligheter som står att finna i just den positiva attityden till teknikutveckling som finns här:

"And compared to (...) the rest of Europe, we are in advance. That's for sure. I think it is due to the fact that there is a strong belief in Sweden or in the Nordic countries in technology. You have adopted technology."

Denna VD menar vidare att Sverige är "a country of engineers, a Volvo nation." Medan människor i norra Europa snarast ser teknologiska framsteg som en hjälp för att förbättra livet finns ett helt annat synsätt i Sydeuropa, där maskin och människa för en ständig kamp mot varandra. Härigenom har Sverige även fortsättningsvis en stark fördel gentemot många andra länder. Samtidigt påpekas vikten av att röra sig snabbt, ta initiativ, vara beredd att förändras och anpassa sig i och med att vi är en del av en öppen marknad och därmed oskyddade.

Ett hot mot alla företag är givetvis lönsamheten, oavsett hur lokalt väl förankrat det är. Lönsamhetskravet känns många gånger än hårdare när man är utlandsägd och verkar mitt i en global koncern. Som en företagsledare uttrycker det när lönsamhetskravet kommer på tal:

"Det begriper alla här. Därför att det är så hårt i vår koncern, alltså de dåliga enheterna, för vi har ju 30 enheter att jämföra med här. De fabriker ligger ner."

Han menar vidare att det handlar om att gilla dessa spelregler och inse att de utgör ett reellt hot mot den egna verksamheten:

"Så är det. Om man inte är lönsam, och kan få till det, så måste man ändra så man blir lönsam, eller också läggs man ner, eller blir såld. Så vi har ju lagt ner fabriken i... bara på senare år har vi lagt ner i Belgien, och i år stänger vi på Irland, för att det finns..."

Även övriga lyfter fram just lönsamheten som avgörande inte bara för att överleva, utan även för att bibehålla autonomi och självständigheten. Det som styr är, som tidigare nämnts, resultatet. Bra siffror skapar utrymme för lokalt

agerande. Det styr hur du får jobba som en VD uttrycker det. En annan menar att de tillhör den bättre gruppen i koncernen även om de inte är bäst, vilket är viktigt. Men ”det andra är att vi är trovärdiga”, vilket är nog så betydelsefullt. ”Vi bedömer att det ska bli åt det hållet, vi går hem och gör det” utvecklar denne VD resonemanget. Det handlar om att hela tiden jobba med förtroendekapitalet, i detta fall att göra rätt bedömningar av vad som ska göras och sedan omsätta det i praktiken, och på så sätt skapa sig ett friutrymme. ”Om man däremot tappar förtroendet och börjar förlora pengar...” då har man snart ägaren där.

När det gäller specifika fördelar med att tillhöra en global koncern pekar en av intervjupersonerna på att de har ”tillgång till väldigt mycket kunnande”. Det handlar om att vara bra på att återföra medel. Att få tillbaka en del av de pengar man betalar till koncernen genom att se till att få tillgång till den expertis som finns att tillgå. Och det gör man. Det är också en fördel när det gäller informationssökning att tillhöra en stor koncern, eftersom huvudkontoren har speciellt tillsatta personer med uppgift att följa utvecklingen i världen och vad som är viktigt för den egna industrin. Därtill utgör tillgång till centrala utvecklingsavdelningar och kompetenscentra goda framgångspotentialer.

Knalleandan möter andra värderingar

Av intervjuerna framkommer att det finns en hel del kulturella skillnader att beakta och ta hänsyn till. Samtidigt är det förstås nog så viktigt att påpeka att många gånger kan det vara större skillnad mellan individer från samma land än mellan personer från skilda länder. I det följande skall vi ge några exempel på mötet mellan utländsk kultur och knalleandans värderingar.

Relationen till facket

Intressant nog lyfts relationen till de fackliga organisationerna fram som ett kulturellt särdrag och samtidigt som en viktig framgångsfaktor. En av de utlandsfödda ledarna uttrycker sig på följande sätt:

”The relationship with the union here is extremely good. It’s probably the best example I have ever seen, having come from the UK where sometimes union relationships are not so friendly”.

Han påpekar vidare att man lagt ner mycket arbete på att få till stånd en öppen och ärlig dialog. Och att även om man inte alltid har samma uppfattning så lyckas man komma överens.

Hur betydelsefullt denne ledare anser det vara med goda relationer till facket framgår av följande kommentar:

"...and that's very important in a country like Sweden of course, where costs are not the lowest in the world, and there are a number of factors that make Sweden a less competitive environment to be in. You need to maximise the effectiveness of the work force and to keep business here."

Även de svenska företagsledarna anser det vara både självklart och nödvändigt med goda relationer med de fackliga organisationerna "och ha med dem på alla förändringar" liksom att visa respekt för varandra även de gånger man inte har samma synsätt. En av dem menar att framgångsrika företag inte kan ha dåliga relationer med facket.

Individualism och kollektivism

När det gäller specifika skillnader lyfter som framgått tidigare en av de utlandsfödda företagsledarna fram kollektivismen som det absolut starkaste svenska kulturella särdraget. Detta gäller inte bara kollektivanställda utan lika mycket tjänstemän. Hon uttrycker sig på följande sätt:

"If I compare Sweden to other countries the difference is that Sweden is a country where the collective spirit is higher than anywhere else. It is true in the white collar environment, it's true for the blue collar environment."

Hon menar vidare att "in real life it's a fantasy country to live in because you are a collective", något som hon sammankopplar med frånvaron av konflikter, även om diskussioner ibland är hårda. Ett annat karaktärsdrag är att teamen har ett högt engagemang, vill leverera och lyckas tillsammans. Det svenska uttrycks så här:

"The Swedish attitude: you work as a team."

Bakgrunden menar hon delvis ligger i utbildningsväsendet, i hela samhället, i dess rötter, i allting, men även och kanske framför allt i den lokala knalleandan och kulturen. Dessa historiska rötter går tillbaka till den tid då regionen var fattig och man fick arbeta hårt och slita för brödfödan. Detta har medfört en stor respekt för arbete och arbetare samt en önskan om att inte ge ut mer pengar än nödvändigt; karaktärsdrag som fortsatt lever kvar. Denna regionala kultur innebär också att de anställda har ett stort engagemang i sitt arbete och alltid försöker göra sitt bästa för att tillsammans uppnå uppsatta mål. Respekt för ansträngningen, som denna anda sammanfattas med.

Även en svensk VD lyfter fram just lojalitet och pålitlighet hos medarbetarna som regionens kännemärke och att man på ett enkelt och självklart sätt ställer

upp när så behövs. Grunden för denna anda ligger förmodligen i den bruksmentalitet som fortsatt lever kvar i företaget och på orten.

I Frankrike är man enligt en av respondenterna mycket mer individualistisk och van vid att lyfta fram individuella prestationer. Så fort man börjar skolan bedöms man, vilket inte alls är fallet i Sverige. Även om de yngre möjligen är mer konkurrensinriktade, så uppfattas här kravet att bedöma andra som problematiskt även på chefsnivå.

"But to score, to ask a manager to score another employee, that is harder."

Intervjupersonen menar också att i denna kollektivistiska kultur kan det ibland vara svårt att ge och ta kritik riktad mot enskilda individer. Det kan uppfattas som bestraffning, även när avsikten är att utveckla personen ifråga. Detta ses av ägaren som problematiskt samtidigt som man förstår att eftersom det tillhör kulturen så är det inte lätt att ändra över en natt. Men kanske blir det lättare med en yngre generation som är på väg in i arbetslivet.

Svenskar karaktäriseras ibland som kollektiva individualister, där det kollektivistiska skulle vara ett uttryck för dessa utsagor. Det individualistiska består då snarast i en önskan om ett arbete som innefattar självförverkligande, självständighet och autonomi i enlighet med Ingleharts (1997) stora globala studier om värderingar, de så kallade World Wide studierna, där Sverige utmärker sig som det land i världen som mest av alla betonar värden som just egenutveckling, medbestämmande och autonomi på arbetsplatsen. Detta uttryck för individualism hänger också ihop med ledarskapsstil och hur arbetet organiseras.

Av intervjuerna att döma finns mycket positivt med denna kultur, samtidigt som vissa kritiska synpunkter också framfördes. Följande citat får illustrera en uppfattad positiv sida av den kollektivistiska kulturen som en del av viktiga värden i Sjuhäradsbygden:

"And what I love, what I absolutely love about working in Sweden, maybe, I think it is Sweden generally. What I found in the UK, was when decisions were made, they needed constant management attention, checking up that what was agreed really happened. And I know, with good certainty that if we make the decision the right way here, that I can move on to the next issue... and what was agreed will be done. And it will be done as agreed."

Vad denne företagsledare uppmärksammar är således att behovet av uppföljning är begränsat och att när beslut väl är fattade så verkställs de på det sätt som

var tänkt. Detta gör att han som VD helt enkelt kan gå vidare med nästa fråga i trygg förvisning om att tagna beslut också genomförs på bästa sätt.

Organisationsstruktur och ledarstil

Ett annat särdrag som påtalas är den många gånger platta organisationsstruktur med jämförelsevis få hierarkiska nivåer som präglar många företag. Detta är en stor skillnad jämfört med många andra länder. ”Everybody is equal in Sweden”, som en av intervjupersonerna uttrycker det.

Av intervjuerna framkommer vidare att man som ledare tror på delaktighet och inflytande för sina medarbetare, på betydelsen av att delegera ansvar och befogenheter, på att alla ska kunna ta egna initiativ och därmed både utveckla och utvecklas i sitt arbete. Intressant nog var denna syn på ledarskap och medarbetarskap snarast en förutsättning för en av de utlandsfödda ledarna att få komma till Sverige. Han uttrycker det på följande sätt:

”Well... before I came out here, I had to go through some formal assessments, a sort of check, whether I guess my personal style would be compatible, working in Sweden.”

Detta visar såväl på en tydlig uppfattning från ägarens sida om den lokala kulturen som att man förstått vikten av att undvika onödiga kulturkrockar. Samtidigt har samme person emellanåt fått slåss för sin uppfattning om att den förankringsprocess som är ett annat särdrag i den nationella och lokala kulturen inte bara bör respekteras utan även är positiv för verksamheten. Han menar att den antagligen största skillnaden mellan den lokala kulturen och ägarkulturen ligger i den tid förankringsprocessen kan ta. Men, som han påpekar, så sparar denna process en hel del tid i senare skeden. Det betyder att han kan gå vidare och vara säker på att ”what was agreed will be done. And it will be done as agreed”.

Dessa utsagor stämmer också väl överens med övriga intervjupersoners uppfattningar om vad som utmärker knalleandan, nämligen att arbeta hårt och att vara pålitlig och lojal.

Samtidigt försöker man alltså från ägarnas sida i möjligaste mån anpassa sitt sätt att organisera och leda arbetet så att det stämmer väl överens med den lokala kulturen. En av de intervjuade påpekar att man har en filosofi i koncernen som säger att det inte är någon vinst att försöka kopiera samma lednings- eller organisationsmodell i alla länder, utan snarare att där så är möjligt försöka anpassa den till den lokala kulturen. Däremot gäller inte det rapportering av nyckeltal

och siffror. Där är det koncernledningen som ger riktlinjerna som det gäller att följa, vilket många gånger kan upplevas som betydligt mer krävande än om huvudkontoret legat i Sverige. Här går således anpassningen åt andra hållet. Från det lokala till det globala. ”Toppstyrt” som en VD uttrycker det ”med mycket rapporter och sådant”. Vidare framhävs att skillnaderna i ledarstil generellt är mycket stora mellan hur det ser ut i Sverige jämfört med andra länder. En av intervjupersonerna uttrycker sig så här.

”Överhuvudtaget är svenska ledare och svensk ledarstil väldigt annorlunda. Det märker man ju när man jobbar med tyskar och danskar.”

Det framkommer att i dessa och många andra länder så är det ofta en enda person som tar beslut, medan vi här är vana vid att många är med och fattar beslut. En utlandsfödd VD säger också att ”I am not a person prepared to compromise”, vilket kan tyda på att det fortsatt finns något av dessa skillnader i ledarskap mellan svenska och utlandsfödda chefer. Att utmana ”anytime, any decision” ingår också som en del i detta ledarskap, ”but it’s like a game for me”. Detta är förmodligen ytterligare ett tecken på kulturskillnader, som även andra lyfter fram. Det viktigaste är dock, som en intervjuperson säger, att det i en stor koncern gäller att ha en stor respekt för varandra och visa överseende, men även ha insikter, medvetenhet och kunskaper om de skillnader som finns. Detta gäller även hur man kommunicerar, där exempelvis e-post i annat fall riskerar att tolkas på skilda sätt och skapa oreda.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att det inte var så länge sedan – i vissa fall ganska nyligen – som ledarstilen i Sjuhäradsbygden genomgick denna starka förändring mot just delaktighet, inflytande, självständighet och lärande i arbetet. Så sent som på 1980- och 90-talen stod folk även här ”...och bockade i stort sett när platschefen kom in genom kontorsdörren”. Men nu arbetar man alltså ”med att trycka ner besluten så långt som möjligt”. En orsak till denna förändring kan, som en annan VD menar, vara att ”alla måste vara delaktiga... och vi blir ju väldigt starka om vi har hundratals personer som är uppmärksamma och ser hur man kan jobba på att bli bättre och effektivare för varje år.” Detta synsätt stämmer väl överens med Hofstedes (2000) studier, där det framgår att maktdistansen i Sverige mellan chefer och medarbetare är mycket lägre än i flertalet andra länder och ett utmärkande kulturdrag. Ett annat mycket starkt särdrag enligt Hofstede är att svenska chefer föredrar medbestämmande och att lösa konflikter genom kompromisser och förhandlingar istället för att agera aggressivt, konfrontationsinriktat och självhävdande. Detta stämmer som vi sett mycket väl med intervjupersonernas utsagor om ovilja att gå i konflikt, att föredra förhandlingar och se betydelsen av att förankra, att vilja nå samförstånd.

I just dessa drag stämmer därför den lokala kulturen väl överens med de nationella särdragen.

Lyckosam förening – det lokala i det globala

Trenden mot ett allt större inslag av internationalisering i betydelsen utlandsägda företag är stark i Sjuhäradsbygden. Av vad som kan utläsas av intervjuerna i denna studie så verkar de övertaganden som gjorts där intervjupersonerna är VD ha genomförts på ett i stort sett lyckosamt vis, vilket är nog så intressant med tanke på att inte mer än tjugofem procent av alla samgåenden/övertaganden anses framgångsrika (Marks och Mirvis, 1998). Vilka är då framgångsrecepten i dessa fyra fall?

Att vara ett utlandsägt företag verkar innefatta en hel del motsägelsefullheter. Som framgår av intervjupersonernas utsagor innebär det att både hamna i en mer konkurrensutsatt och sårbar situation, att vara mer uppifrånstyrd och att tvingas till en högre grad av administrativa uppgifter med mycket rapportering men också att via koncerntillhörigheten ha tillgång till ekonomiska resurser, till ett stort professionellt kunnande och till för verksamheten viktiga informationskanaler. Att koncernledningarna i relativt hög grad försökt anpassa sig till den lokala kulturen och därmed undvikit alltför starka kulturkrockar verkar ha varit ett framgångsrecept, vilket stämmer mycket väl överens med forskning som visar att den huvudsakliga anledningen till mindre lyckade samgåenden just är oviljighet att beakta skillnader i kultur och värderingar (Larsson & Lubatkin, 2001). Det har också handlat om att visa tålmod, ha överseende med varandra, men även lära sig om och av varandras kulturer, vilket är ett annat kännetecken för lyckosamma övertaganden (Larsson och Finkelstein, 1999).

Ägaren verkar också i åtminstone något fall vara på väg att införa det svenska företagets ledarskapsstil och sätt att organisera arbetet i hela koncernen. Det verkar också som om intervjupersonerna i relativt hög grad har kunnat bevara sin självständighet när det gäller just ledarskap och organisering av verksamheten. Att lyckas skapa förtroende för sig som person och sitt sätt att leda är förmodligen en förklaring till att situationen tillsammans med ovan noterade ömsesidiga anpassningar är så ljus som den verkar vara. Det skulle i så fall innebära att en stor del av knalleandan fortsatt lever kvar även i dessa utlandsägda företag samtidigt som anpassningarna sannolikt på litet längre sikt alltmer kommer att sätta sina avtryck. Att stå upp för det man tror på förblir därför en viktig aspekt. ”Det gäller att välja sina fighter” som en av intervjupersonerna uttrycker det.

Företagandets villkor, framtiden och knalleandan

En gynnsam utveckling handlar om att balansera konkurrerande värden. Detta gäller också för Sjuhäradsföretagen. Knalleandan har många befrämjande sidor, men också egenskaper som är problematiska om tillväxt är önskvärd. I detta avslutande avsnitt behandlas betydelsen av dels informella och formella arrangemang, dels betydelsen av förutsättningar och förväntningar i företagens omgivning.

Knalleandans sidor

Beskrivningarna av företagens utveckling är en provkarta på olika skäl till varför ett företag expanderar. Olika typer av omständigheter har förelegat som har inneburit möjligheter till företagsutveckling och tillväxt. Ett systematiskt och strategiskt arbete förenas med tillfälligheter som gör att affärsmöjligheter uppstår. Det kan låta enkelt, men handlar om en förmåga att värdera situationen rätt och ett tillräckligt stort mod för att snabbt fatta beslut och ge sig in i en situation präglad av stor osäkerhet. Många vittnar om egenskapen att kunna fatta snabba beslut, ta risker, och leva med den osäkerhet och det obehag som följer av detta. Beskrivningarna bekräftar den vedertagna bilden av entreprenören som en nyskapande, flexibel och beslutskompetent person. Stor betydelse i sammanhanget har den tradition som finns i bygden av företagande. Det är inget märkvärdigt att starta ett eget företag och det är naturligt att ta vid i familjeföretaget när det är dags. Entreprenörens idéer har dock sina rötter i den existerande näringslivsstrukturen vilket innebär en viss begränsning.

Ett slags begränsning innebär också Sjuhäradsbygdens geografiska placering och infrastrukturen. Närheten till Göteborg är en styrka i många avseende men fördelen hämmas av en bristfällig infrastruktur. En regionförstoring genom minskade tidsmässiga avstånd innebär tillgång till en större kundkrets och arbetsmarknad och möjligheter för Sjuhäradsbygdens företag att expandera. Det förefaller som om Sjuhäradsbygden idag har svårt att härbärgera stora företag, vilket sannolikt huvudsakligen förklaras av geografi och infrastruktur. JC och MQ har flyttat och det ska bli intressant att se vad som händer med GinaTricot på sikt. En annan infallsvinkel på problematiken är om det kan vara så att en närmare integration mellan Borås/Sjuhärad och Göteborg kommer att urholka en del av de fördelar som Borås nu har. Det handlar då inte bara om ett högre löneläge utan om den större stadens konkurrensfördelar.

Knalleandan har sina sidor. En bild av handlingskraft och förmåga att åstadkomma saker och ting tecknas. Det finns en förmåga att manövrera, hantera besvärliga situationer och genomföra strukturförändringar utan stöd utifrån. Företagarandan hålls vid liv genom en mängd små och medelstora företag inom Sjuhärad. Entreprenörskap blir synligt, vanligt och uppskattat. Det stimulerar andra att ta vid eller starta eget. Det hålls också vid liv i de större företag som internt har en entreprenöriell miljö där flera anställda får ta affärsansvar och det finns stor frihet att fatta egna beslut och driva egna idéer. En vedertagen uppfattning är att entreprenörskandan kan hämmas vid en för stark formalistisk styrning inriktad på siffror i stället för på processer som skapar affärer och resultat. Entreprenörer i Sjuhärad är sällan imponerade av formella titlar, symboliska handlingar och politiska beslut utan betonar i stället kunder och konkreta affärer.

En bild som visar risk för insiktströghet framträder också. En baksida av knalleandan som visar sig i ett ointresse för utbildning och för samarbete. Samarbete och utveckling och etablering av nätverk är inte prioriterat utan fokus är på den egna verksamheten. Det är en fråga om inställning men också en rent praktisk fråga eftersom tid inte tycks finnas för annat än att leda och medverka i den egna verksamheten. Den skeptiska inställningen till samarbete och bristen på tid innebär också ett måttligt intresse för utbildning och för forskning. Med fallenhet för problematisering kan givetvis frågan ställas hur länge det håller att inte ta vara på möjligheter till samarbete och kunskapsutveckling.

I ett långsiktigt perspektiv är en avvaktande inställning till utbildning problematisk. Näringslivet har tidigare visat prov på förmåga att ställa om till nya förutsättningar, men frågan är om företrädare för företag och förvaltning kan förlita sig på vad som varit i en situation som utmärks av snabbare växlingar och ökad komplexitet. En rimlig bedömning är att näringslivsorganisationer som verkar för att skapa fungerande nätverk och stödja utvecklingsarbeten har en stor betydelse. Likaså har Högskolan i Borås och andra lärosäten i regionen en viktig uppgift för att föra ut forskningsresultat, skapa ett intresse för ökat samarbete och medverka till kompetensutveckling i skilda typer av samhällsorganisationer. Kanske kan för Högskolan i Borås del forsknings- och utvecklingsprojektet ”Smart Textiles” bli det goda exemplet på samverkan mellan företag, näringslivsorganisationer och högskola. Inom ramen för projektet sker en kunskapsutveckling kring design och teknologi och samtidigt affärsutveckling och kommersialisering av nya produkter. Sådana initiativ måste dock vara lyhörda för vad företagare värderar och effektiva när det gäller anspråk på företagarens tid.

Samtidigt som starka föreställningar baserade på starka traditioner är framträdande har många av företagen i Sjuhärad lagt till nya värderingar som informa-

tion, delaktighet, ansvarstagande och decentralisering. De har gjort det utan att ge avkall på traditionella värderingar som enkelhet, kostnadsmedvetande, närhet och praktisk problemlösning. Det kan vara en förklaring till framgången. Grundvärderingarna i knalleandan är fortsatt aktuella. Det gäller enkelhet, affärssinne, sparsamhet, handlingsinriktning, pragmatism och självständighet. Under 1980- och 90-talen har dessa grundvärderingar i vissa fall kompletterats med en ny ledningsfilosofi där tidigare kontroll och produktionsorientering har ersatts av decentralisering, dialog, information och ansvarstagande (Beckéus och Edström, 1988). Ungefär samtidigt som detta sker övergår i många fall ledningen från VD personligen till VD i en ledningsgrupp. Under det senaste decenniet ungefär har styrningen förändrats genom nya styrmedel. Det inkluderar bland annat kvalitetssystem, ständiga förbättringar, målstyrning, utvecklingssamtal och personalenkäter. Företagen anammar inte allting. Det är mest i koncerndotterbolag som man ser ett brett genomslag men även andra formaliserar och standardiserar som en konsekvens av tillväxt. Även när det gäller styrsystem försöker man anpassa dem till den lokala kulturen och värderingarna. Kvar finns ”keep it simple” som överordnat ideal för styrning, organisation och ledning.

Avseende förändringar av ägandet kanske det till och med är så att det som framstår som lyckosamma övertaganden för det första har med styrkan i knalleandan att göra, såsom den beskrivs i intervjuerna, med sin grundstomme i hårt arbete, kollektivt engagemang och pålitlighet hos de anställda samt för det andra i det som beskrivs som förankringsprocessens positiva sidor. En förankringsprocess som leder till en hög grad av trovärdighet i och med att fattade beslut också genomförs på det sätt man bestämt. Det som samtidigt kan hota dessa styrkor och konkurrensfördelar är ironiskt nog just önskemålen om att förstärka det individualistiska genom att exempelvis införa individuella bedömningar och belöningar. Företagsledningen riskerar då att slå sönder denna eftersträvarvärda och uppskattade kollektiva anda. Frågan är om man även fortsättningsvis lyckas motstå den irritation som någon ägare känner över just de förekommande förankringsprocesserna.

Fyra förklaringar till framgång

Organisationers utveckling och grad av framgång kan beskrivas och förklaras utifrån en rad olika perspektiv. I en omfattande studie av offentliga organisationer använde Brorström och Siverbo (2008) fyra perspektiv. Dessa är omvärld och omgivning, organisation och styrning, ledning och ledarskap och informella spelregler, så kallade institutioner. Appliceras dessa fyra perspektiv eller förklaringsfaktorer på de studerade företagen kan först konstateras att omvärldsförutsättningarna är gynnsamma men brister finns i form av en icke ändamålsenlig infrastruktur. Konsekvenserna av en förbättrad infrastruktur är många och be-

höver inte vara odelat positiva, det handlar ju om vilken syn man har på vikten av att hävda Sjuhäradsbygden som territorium och fenomen.

Organisation och styrning tillmäts en mindre betydelse för företagens utveckling och framgång. Här är givetvis skillnaderna stora beroende på i vilken situation ett företag befinner sig i och vilken omfattning verksamheten har. De mindre och växande företagen har en uttalat skeptisk hållning till formaliserade modeller och metoder samtidigt som de inser behovet av struktur och ordning och reda för att kunna upprätthålla en hög kvalitet. De större och etablerade företagen är välorganiserade och tillämpar olika typer av formaliserade modeller men inte heller här är dessa modeller i fokus. Det samlade idealet förefaller vara ”keep it simple” men se till att en tillräcklig robust struktur finns så att inte effektivitetsförluster uppstår.

Ledning och ledarskap är viktigt och många betonar betydelsen av att skapa en god stämning i företaget. VD:n, ägaren eller entreprenören i Sjuhäradsföretaget utmärks av att ha en närhet till verksamheten, att finnas med i verksamhetsutövningen är centralt och prioriterat. Samtidigt är det viktigt att medarbetarna har utrymme för att agera och att de känner ett stort eget engagemang för verksamheten. Ett intryck är att det finns en stor förmåga i ledningarna att klara balansgången mellan att delegera och lägga sig i. En förklaring till de goda relationer som finns är helt enkelt att många känner varandra personligen, vilket givetvis är en bas för förtroendefulla förhållanden.

Den fjärde förklaringsfaktorn informella spelregler är i det här fallet helt enkelt knalleandan. Den skapar en yttre rambetingelse för företagandet i form av acceptans för företagande, förväntningar på framgång och ett idealiserat förhållningssätt till affärsverksamhet. Knalleandan ger också förutsättningar för strategier och arbetsformer i företaget. Ett exempel på ett förhållningssätt och något som för många är för givet taget är den starka kundorienteringen. Ett annat exempel är strävan att upprätthålla en hög grad av självständighet.

Ideal och etablerade föreställningar om företagande och hur företagsverksamhet ska bedrivas förklarar i hög grad den utveckling som sker i Sjuhäradsbygden. Självständighet, mod, arbetsiver och en stor uppmärksamhet på kunden är viktiga förklaringar till den framgång som många företag i bygden kan uppvisa. Utvecklat samarbete, försiktighet och bristfällig omvärldsanalys är kännetecknen som kan innebära risker i ett långsiktigt perspektiv för utvecklingen av näringslivsverksamheten i bygden.

Syntes - ökat samarbete och bevarad självständighet för fortsatt framgång

Det är något speciellt med Sjuhäradsbygden. Det finns starka traditioner bakåt i tiden av affärsverksamhet och det finns en naturlighet i att driva företag. Idéer tas tillvara och verksamheter utvecklas och expanderar. Det finns en stark vilja att hantera utmaningar själv och lösa problem utan extern inblandning. Det finns ett starkt fokus på det externa, mot marknaden, och en gynnsam utveckling handlar om att motsvara kundens förväntningar och tolka vad kunden vill ha nu och framgent. Det finns ett institutionaliserat förhållningssätt som betonar enkelhet, kreativitet och modighet. Det institutionaliserade förhållningssättet innebär samtidigt en något skeptisk inställning till samarbete med andra. Det finns en outnyttjad potential i ett ökat samarbete över gränserna. Självständighetsidealet inom ramen för knalleandan är en viktig drivkraft, bristen på samarbete en begränsning för att åstadkomma tillväxt. Utmaningen är att upprätthålla en god balans mellan självständighet och samarbete och utveckla en förmåga att såsom knallen starkt fokusera på den befintliga kunden samtidigt som nya möjligheter söks inom ramen för en bredare och djupare omvärldsanalys.

Referenser

- Beckérus, Å. och Edström, A. (red.) (1998). *Doktrinskiftet - nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag
- Brorström, B. och Siverbo, S. (2008) *Perspektiv på framgångsrika kommuner*. Borås: Högskolan i Borås
- Hofstede, G. (2000) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Inglehart, R. (1997) *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton NJ: Princeton University Press
- Larsson, R. och Lubatkin, M. (2001) "Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey". *Human Relations* 2001: 54; 1573
- Larsson, R. och Finkelstein, S. (1999) "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization". *Organization Science*. 1999: 10 (1), 1-26
- Lundqvist, P. (2007), *Marknad på väg: den västgötske gårdfärihandeln 1790-1864*: Göteborg: Göteborgs universitet
- Marks, M.L. och Mirvis. P.H. (1998) *Joining Forces: One Plus One Equals Three in Mergers, Acquisitions and Alliances*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Strömberg, L G. (2007) *Sjuhäradsbygden i Europa*. Borås: Högskolan i Borås

Intervjumall "Företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden"

Intervjun är uppdelad i fyra skilda frågeområden och där även dagsläget och perioden bakåt och framåt särskiljs i frågorna.

Om verksamheten och verksamhetens omvärld

- 1) Vilken verksamhet företräder du? Vi har betecknat ditt företag/din förvaltning såsom XXXX. Stämmer detta?
- 2) Beskriv din bakgrund och nuvarande position (exempelvis vilka arbeten du har haft tidigare i din karriär, när du kom till din nuvarande arbetsplats, hur länge du innehaft din nuvarande befattning etc.).
- 3) Beskriv ditt företag/din förvaltning idag vad gäller utveckling/utvecklingsförlopp på ett övergripande plan (exempelvis omsättning, resultat, viktiga interna och externa händelser, etc.). Om du tittar bakåt och framåt; hur såg det ut tidigare, för ca. tio år sedan, respektive hur ser det ut framåt (om ungefär tio år)? Hur ser det ut när det gäller ägarskap och/eller byte av VD?
- 4) Hur är verksamheten inom ditt företag/din förvaltning organiserad idag (finns det exempelvis grupparbete, delegerat ansvar, löpandebandsarbete, etc.) Om du tittar bakåt och framåt; hur såg det ut tidigare, för ca. tio år sedan, respektive hur ser det ut framåt (om ungefär tio år)?
- 5) Vilka förebilder och modeller har du idag för ditt företag/din förvaltning (finns det exempelvis vissa givna styrfilosofier/styrprinciper/styrvariabler)?
- 6) Spelar organiseringen av verksamheten roll för möjligheten till kompetensförsörjning och för att attrahera önskvärd personal? Finns några specifika strategier för kompetensförsörjning/för att locka personal?
- 7) Hur håller ni er uppdaterade om utveckling och förändring i omvärlden som har betydelse för företagets utveckling (exempelvis vem eller vilka ansvarar för information och kunskaper om viktiga omvärldsförhållanden)?
- 8) Tillämpar ni något särskilt (formellt) program speciellt vad gäller kvalitets-

utveckling i företaget, och i så fall med vilka effekter (exempelvis finns det något fastställt förbättringsprogram)?

Om ledarskap:

9) Vad utmärker ledarskapet i din organisation och vad påverkar sättet att utöva ledarskapet? Har det förändrats om du ser tio år tillbaka i tiden? Hur ser det ut framåt? Anser du att det föreligger någon speciell egenskap som framgångsrika ledare besitter?

10) Finns det några grundläggande (1) formella värderingar och/eller (2) informella spelregler i din organisation ("vad sitter i väggarna")?

11) Finns det enligt din mening några speciella kvaliteter i det sätt på vilket ledarskap utövas i Sjuhäradsbygdens organisationer?

12) Vilka är dina viktiga kontakter/nätverk/samarbeten?

Om strategi:

13) Hur vill du beskriva ditt företags/din förvaltnings strategi idag (vilken tids-horisont arbetar ni med i era strategiska bedömningar)? Hur väl anser du att är denna strategi är förankrad i verksamheten?

14) Hur tas information fram till grund för beslut om strategisk utveckling?

Om näringslivsutveckling och tillväxt inom Sjuhäradsbygden:

15) Finns det några direkta för- och nackdelar med att vara verksam inom Sjuhäradsbygden jämfört med andra regioner? Hur ser du på den näringslivsutveckling som bedrivs inom Sjuhäradsbygden (viktiga aktörer, nätverk och åtgärder)?

16) Vad innebär gynnsam utveckling för ditt företag/din förvaltning?

17) Vilka är de viktigaste samarbetspartnerna och vilka är de mest framgångsrika konkurrenterna inom Sjuhäradsbygden?

18) Vilka risker och möjligheter föreligger som gör att ditt företag/din förvaltning och bygden får en mer eller mindre gynnsam utveckling de närmaste tio åren?

En utgångspunkt för föreliggande rapport är frågan varför går det så bra för företagen i Sjuhäradsbygden. I rapporten sker en belysning av innebörden och effekterna av de särskilda värden som antas finnas i Sjuhäradsbygden och som går under benämningen knalleandan. I vilken utsträckning utgör knalleandan en drivkraft för utveckling och i vilken utsträckning kan den vara begränsande och hämma gynnsam tillväxt. Rapporten baseras på ett stort antal personliga intervjuer med företagsledare och företrädare för olika typer samhällsorganisationer i Sjuhäradsbygden.

Syftet med rapportserien Vetenskap för profession är att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt och att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Knalleandan – drivkraft eller begränsning” är rapport 3 i serien.



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: ALLÉGATAN 1 POSTADRESS: HÖGSKOLAN I BORÅS, 501 90 BORÅS,

TELEFON: 033-435 40 00 WEBB: WWW.HB.SE