

# Så resonerar företagsledare i Odenskog

– genomförarens perspektiv på företagsexpansion och samverkan

*Gunilla Röjdalen*

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

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

## Syfte och bakgrund

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

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

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

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

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

## Odenskog företagsstaden och projektet Odenskog expanderar

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

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

---

<sup>1</sup> Projektet beskrivs under rubriken "Projektet Odenskog expanderar". Dokumentationen har insamlats oberoende av föreliggande arbete. För att bevara företagens anonymitet, raderades informationens härkomst innan överlämnandet av dokumentationen.

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

Enligt dokumentationen som Odenskog expanderar delgivit karaktäriseras området av mångfald. Detta gäller såväl företagens branschtillhörighet som storlek. Dominerande verksamhet är service, försäljning och utveckling men även tjänsteföretagandet förefaller att växa i omfattning. Mikroföretagandet<sup>2</sup> (48 procent) är lika vanligt förekommande som småföretagandet, medan större företag (fyra procent) är underrepresenterade. Mansdominansen är påtaglig, såväl bland områdets ägande-/ledarskap som bland medarbetarskap. Sju av tio företag riktar sig till nationella företagskunder utanför området, men inte heller lokala och globala kundkontakter är unika. Drygt hälften av företagen anger samverkan med andra inom området, och viljan att i möjligaste mån gynna varandra påpekas.

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

### **Projektet Odenskog expanderar<sup>3</sup>**

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

---

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

<sup>3</sup> Uppgiftslämnare projektledare Sverker Hallén.

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

## Metod

Informationsinsamling har skett i två steg, dels genom de källor och den dokumentation som tidigare redovisats samt dels genom intervjuer med tio företagsledare i Odenskog företagsstaden under år 2003. Urvalet av tio företagsledare<sup>4</sup> har skett med ambitionen att återspegla den bransch- och storleksmässiga bredd som presenterats i beskrivningen av Odenskog företagsstaden (ovan). Samtliga företagsledare har intervjuats vid ett tillfälle på sina respektive arbetsplatser. En intervjuguide har tjänat som styrdokument för intervjuernas innehåll. Med fokus på företagsexpansion och samverkan behandlar intervjuguiden i grova drag företagsledarens erfarenheter, roll och framtidsvisioner samt det företag i vilket han/hon verkar. Vid sidan av denna strukturering har stor öppenhet eftersträvat i förhoppning om att få spontana reflexioner i dialogerna. Intervjuerna, som varat mellan en till två timmar, har bandats och därefter transkriberats. Anonymitet har utlovats samtliga tio intervjuade företagsledare.

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

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

---

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

## Företagsexpansion och samverkan i litteraturen

### **Fokus på företagsledning kontra företagsexpansion**

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

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

## Samverkan – vad förutsätts och vad leder det till?

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

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

## Lärande och handlingsutrymme

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

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

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

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

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

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

## Resultat från intervjuer med tio företagsledare

### De tio företagsledarna och deras företag

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

**Tabell 2.** Några uppgifter om företagsledarnas företag.

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

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

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



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

### **Företagsexpansion ur ett näringslivsperspektiv**

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

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

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

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

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

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

### **Förhållanden som motverkar och/eller främjar en företagsexpansiv vilja**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

åtminstone i Odenkog. Ansträngningar i den riktningen uttrycks också för ett av fyra fokusområden<sup>5</sup> – entreprenörskap – som anges i RTP (2003).

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

### **Samverkan i Odenkog Företagsstaden**

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Företagsledarnas kunskapsbildning och lärande**

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

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

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

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

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

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

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

### **Odenskog expanderar som stödfunktion**

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

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

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

## Några sammanfattande reflexioner

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

### **Förhållandet mellan företagsexpansion och upplevt handlingsutrymme**

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

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



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

### **Företagsexpansion eller företagssoliditet?**

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

### **Former för lärande/kunskapsbildning och samverkan**

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

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

### **Förutsättningar för samverkan i Odenskog företagsstaden**

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

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

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

### **Existerar ett jämtländskt samverkansklimat?**

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

### **Ge näringslivet förutsättningar för genomförandet av RTP**

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

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

## Referenser

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

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

## **Internet**

[www.odenskog.org](http://www.odenskog.org) (2003-01-29)

[www.hum.gu.se/isak/kunsk.html](http://www.hum.gu.se/isak/kunsk.html) (2003-10-22)