

KONSTRUKTION AV ENTREPRENÖRSKAP – TEORI, PRAKTIK OCH INTERAKTION

MONICA LINDGREN & JOHANN PACKENDORFF

Kungl Tekniska Högskolan
Skolan för Industriell teknik och management
Inst för Industriell ekonomi och organisation
Lindstedtsvägen 30
100 44 STOCKHOLM

FSF 2007:1
ISBN 91-89301-20 X

Innehåll

INNEHÅLL	3
FÖRORD	7
1. ENTREPRENÖRSKAP, FORSKNING OCH SAMHÄLLE	11
1.1 ENTREPRENÖRSKAPSFORSKNINGEN: TEORI, PRAKTIK OCH INTERAKTION	12
1.2 VAD ÄR DET FÖR FEL PÅ ENTREPRENÖRSKAPSFORSKNINGEN?	18
2. ENTREPRENÖRSKAPSFORSKNINGENS INOMVETENSKAPLIGA DEBATT	20
2.1 ENTREPRENÖRSKAP SOM MÅNGVETENSKAPLIGT FÄLT	20
2.2 FORSKNING UTAN GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN?	24
2.3 BEHOVET AV ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT PERSPEKTIV	27
3. SOCIALKONSTRUKTIONISM OCH ENTREPRENÖRSKAP: PARADIGMATISKA ANTAGANDEN	31
4. EMPIRISKA UTGÅNGSPUNKTER – ATT STUDERA ENTREPRENÖRIELLA SOCIALA PROCESSER	40
4.1 FALLORGANISATIONER	43
5. SÖDERBAUMSKA SKOLAN I FALUN	50
5.1 KERSTIN & JOHN	52
5.2 ATT STARTA EN FRISKOLA	58
5.3 ATT DRIVA EN FRISKOLA	62
5.4 EPILOG: FÖRENINGEN TERSEN OCH IDÉN OM ATT GÖRA NÅGONTING ANNAT	69
6. VRG - VIKTOR RYDBERG GYMNASIUM	73
6.1 LOUISE & LOUISE OCH IDÉN OM EN SKOLA	74
6.2 FRÅN IDÉ TILL SKOLSTART PÅ 14 MÅNADER	76
6.3 FRÅN DJURSHOLM TILL ODENPLAN TILL JARLAPLAN	80
6.4 VIKTOR RYDBERG EDUCATION	86
6.5 UTMANINGEN DJURSHOLMS SAMSKOLA	87

7. HULTSFREDSFESTIVALEN OCH ROCKCITY	89
7.1 ORTEN HULTSFRED OCH FÖRENINGEN ROCKPARTY	91
7.2 HULTSFREDSFESTIVALEN.....	94
7.3 HUSBYGGE OCH ROCKMETROPOL I HULTSFRED AB	98
7.4 BOLAGSBILDNINGAR OCH AVKNOPPNINGAR	104
7.5 PUZZEL, IUC OCH TRIPP-TRAPP-TRULL, LULL-LULL.....	106
7.6 ATT ORGANISERA IDÉER – HÖGSKOLECENTRUM OCH ROCK CITY START STUDIO.....	114
7.7 EPILOG: KRIS – OCH SEDAN?.....	119
8. STOCKHOLMS IMPROVISATIONSTEATER.....	121
8.1 ATT IMPORTERA ATT IMPROVISERA	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
8.2 EXPANSION, IMPROMANIA OCH KONKURS... ..	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
8.3 STOCKHOLMS IMPROVISATIONSTEATER AB.....	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
8.4 ATT DRIVA TEATER: ADMINISTRATION OCH KREATIVITET	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
9. KONSTRUKTION AV ENTREPRENÖRSKAP – OLIKA TEMAN	141
9.1 KONSTRUKTION AV ÄGARSKAP OCH PENGAR.....	144
9.2 KONSTRUKTION AV GRUNDARE OCH FRONTPERSONER	146
9.3 KONSTRUKTIONEN AV VISIONER OCH UTVECKLING	148
9.4 KONSTRUKTION AV GEMENSAMMA VÄRDERINGSBASER	151
9.5 ENTREPRENÖRSKAP KONSTRUERAS I SOCIAL INTERAKTION	152
9.6 KONSTRUKTION AV ENTREPRENÖRSKAP SOM PROJEKT	156
9.7 KONSTRUKTION AV ORGANISATIONER, KONSTRUKTION AV PROCESSER	159
9.8 KONSTRUKTION AV ENTREPRENÖRSKAP SOM LIVSFORM.....	162
9.9 KONSTRUKTION AV VARUMÄRKEN, VÄRDERINGAR OCH SYMBOLER..	165
9.10 KONSTRUKTION AV OFFENTLIGT, PRIVAT OCH DÄREMELLAN	168
10. DET KOMPLEXA ENTREPRENÖRSKAPET: BORTOM ETABLERAD TEORI?.....	172
10.1 IDENTITETSSKAPANDE: KONSTRUKTION AV ENTREPRENÖRER OCH ENTREPRENÖRSKAP	174

10.2 NÄTVERK OCH TEAM: OLIKA TYPER AV RELATIONER – GER OLIKA FORMER AV NÄTVERK	177
10.3 STRUKTURBRYTANDE OCH GRÄNSARBETE: ATT UTNYTTJA MÖJLIGHETER OCH ÖVERVINNA HINDER	179
10.4 BORTOM DEN GIRIGE ENTREPRENÖREN: KRITIK MOT DET EKONOMISTISKA MOTIVET	184
10.5 KÖN – OM MÖJLIGHETER ATT BLI ENTREPRENÖR OCH UTÖVA ENTREPRENÖRSKAP	186
10.6 MAKT OCH ENTREPRENÖRSKAP	189
10.7 DET KONSTRUERADE ENTREPRENÖRSKAPET OCH ENTREPRENÖREN SOM SYMBOL.....	192
11. ENTREPRENÖRIELLA PROCESSER SOM PROJEKT – HANDLING, SERIALITET, KOLLEKTIVITET	195
11.1 ENTREPRENÖRIELLA HANDLINGAR - INTE ENBART FÖRETAGS-STARTER	200
11.2 ENTREPRENÖRIELLA LIVSBANOR – SERIELLA ENTREPRENÖRI-ELLA HANDLINGAR	205
11.3 ENTREPRENÖRIELLA HANDLINGAR SOM KOLLEKTIVA TEMPORÄRA ERFARENHETER	208
11.4 KONSEKVENSER I TEORI OCH PRAKTIK.....	212
12. FORSKNINGSGAGENDA – NÅGRA IDÉER KRING FRAMTIDA ENTREPRENÖRSKAPSFORSKNING	215
12.1 VAL OCH ANVÄNDNING AV TEORETISK REFERENS RAM	218
12.2 VAL AV FENOMEN ATT STUDERA – BORTOM FÖRETAGSSTARTER	221
12.3 METODER FÖR FÄLTARBETE	224
12.4 AVSLUTANDE ORD	226
REFERENSER	228
INTERVJUADE PERSONER.....	247

Förord

Ett bokprojekt är oftast något som pågår under en längre tid, vilket man verkligen kan säga att om just detta. Forskningsprojektet inleddes redan 2002 och vi har följt våra fyra fallorganisationer sedan dess. När vi avslutade sista kapitlet konstaterade vi att det har varit som att skriva en avhandling, kanske främst för den omfattande empiriska studien. Men man kan väl också säga att den långa tiden är en konsekvens av alla andra uppdykande uppgifter – skriva artiklar och bokkapitel, vara med på konferenser, vara sakkunnig för olika tjänster, bedöma andras artiklar, opponera på avhandlingar och andra manus, handleda doktorander, bedriva undervisning, ta ansvar för administrativa undervisningsrelaterade uppgifter samt allt annat som vi inom akademien arbetar med. Sedan har det också varit diskussioner med olika tänkbara förlag eftersom de flesta ansett att empiriska delen varit för omfattande för att boken skall fungera som undervisningsmaterial. Vår ambition har hela tiden varit att skriva denna bok för en bredare publik än akademien samt att människor som verkar i näringslivet skall se likheter och skillnader med sin egen situation. Vi vill också att boken skall fungera som inspiration för att inse att det omöjliga är möjligt.

I denna bok har vi praktiskt intresserat oss för entreprenörskap i friskolor och i kultursektorn. Dessa sektorer har många

berörelsepunkter sinsemellan samtidigt som de också valts med tanke på olikheter i förutsättningar. De två friskolorna verkar i två skilda miljöer där Viktor Rydberg-skolorna finns i Stockholmsområdet medan Söderbaumska skolan är lokaliserad i Falun. Improvisationsteatern finns i Stockholm medan Hultsfred är scenen för Rockcity och deras välkända festival. Samtliga organisationer arbetar hårt för sin överlevnad och ingen av dem är precis någon guldkalv i ekonomiskt hänseende. Däremot kan man säga att de är framgångsrika på andra sätt på den marknad de verkar. Detta innebär också att vi inte studerat organisationerna ur ett traditionellt ekonomiskt tillväxtperspektiv utan snarare försökt förstå mekanismer bakom entreprenörskap som en ständigt pågående social process.

Teoretiskt är denna bok därmed ett bidrag till den pågående debatten om vad som karaktäriserar dagens entreprenörskapsforskning och om vilka framtida vägar denna forskning kan ta. I boken hävdar vi till att börja med att en sådan debatt kräver att entreprenörskapsforskningens grundläggande vetenskapliga utgångspunkter synliggörs och diskuteras, vilket sker alltför sällan. Liksom all annan samhällsvetenskaplig forskning bygger studier av entreprenörskap på paradigmatiska antaganden om vad entreprenörskap är, vilka typer av kunskap som bör eftersträvas, vilka forskningsmetoder som accepteras samt vilken funktion forskningen skall ha i relation till praktik och policyskapande. Bristen på diskussion kring dessa frågor har inom entreprenörskapsforskningen ofta lett till ett överdrivet individfokus, en förkärlek för normativa utsagor och kvantitativ analys, samt en syn på allt entreprenörskap som ett i grunden gott och eftersträvänsvärt fenomen. I våra fyra fallstudier fann vi

mycket som hjälpte oss att formulera andra metodologiska vägar och forskningsagendor.

Även om vi som författare själva svarar för vår text, så kan vi samtidigt konstatera att vår forskning inte hade varit densamma utan människorna omkring oss i projektet. Man kan visserligen utveckla en del kunskap från sekundärmaterial men förståelsen för entusiasm, drivkrafter, problem och konflikter får man först när man pratar med människor. Därför vill vi i första hand tacka människorna i våra fallföretag som ställt upp med både tid och engagemang. Tack Louise och Louise på Viktor Rydberg Gymnasium, tack Kerstin och John på Söderbaumska Skolan, tack Putte och ni andra i Hultsfred, tack Niklas med flera på Improvisationsteatern. Vi önskar er verkligen lycka till i framtiden också med nya projekt!

Tack också till alla vänner och kollegor i det akademiska livet som inspirerat oss under resans gång. Den serie workshops på temat ”Movements of entrepreneurship” som arrangerades 2001-2005 av Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning (ESBRI) var av stor betydelse för utvecklingen av vårt teoretiska perspektiv. Ett stort tack till professor Daniel Hjorth, Copenhagen Business School och Ekonomihögskolan vid Växjö Universitet, och professor Chris Steyaert, Universitét St Gallen, för ert arbete med dessa workshops och de efterföljande böckerna! Vi vill också tacka våra kollegor på Handelshögskolan i Stockholm – professor Carin Holmquist och medarbetarna på Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande – för synpunkter på manus i olika omgångar. Ek dr Ulrica Nylén på Handelshögskolan vid Umeå Universitet har med sitt aldrig sinande intresse för forskning gett värdefull inspiration. Ett stort tack till professor Claes Gustafsson och alla

andra kollegor på Institutionen för Industriell Ekonomi & Organisation, Kungl Tekniska Högskolan, som gör vår vardagliga arbetsplats till en spännig, intellektuell – och entreprenöriell! – miljö. Professor Elisabeth Sundin, Arbetslivsinstitutet, och adj professor Anders Lundström, Forum för Småföretagsforskning (FSF) har läst igenom vårt slutmanus och gett mycket värdefulla synpunkter. Tack också till Sofia Ihrstedt Rendius och Klas Håkanson på FSF för hjälp med att förlägga boken, samt till Irmeli Löfstedt-Rosén på IR Skrivbyrå för redigering. Projektet hade inte heller varit möjligt utan finansiellt stöd från Handelsbankens Forskningsstiftelser, vilket härmed tacksamt redovisas.

Boken tillägnas alla människor som satsar på visioner och drömmar!

Stockholm, i februari 2007,

Monica Lindgren
Johann Packendorff

1. Entreprenörskap, forskning och samhälle

Entreprenörskap är – i teori såväl som i retorik – ett område som kommit att stå allt mer i centrum för samhällsutvecklingen. Från snart sagt alla politiska läger framförs önskningar om mer nyföretagande, forskning, riskkapitaltillförsel etc. Och inom alla samhällssektorer finns det drivande och ambitiösa människor som efter bästa förmåga försöker förverkliga innovativa idéer och framgångsrikt introducera dem på sina respektive marknader. Om det för några årtionden sedan var politik och ideologi som stod för utvecklingskraften och dynamiken i ekonomin så skall det idag vara egenföretagande och innovationer – med politiken i bakgrunden som stabil regelväktare. På detta vis har entreprenörskapet blivit en omhuldad företeelse i samhället, personifierat genom entreprenören – den moderna ekonomins dynamiske hjälte. Entreprenörerna skall genom kreativitet, mod och dådkraft skapa arbetstillfällen, vitalisera gamla branscher och skapa nya, generera skatteintäkter och tillväxt... Listan kan göras hur lång som helst. Knäckfrågan är dock alltid densamma: Hur går det då till?

1.1 Entreprenörskapsforskningen: Teori, praktik och interaktion

I samhället pågår det en mängd olika processer för att stimulera till mer av företagande och entreprenöriella aktiviteter. Det skapas politiska program på alla nivåer, det byggs upp myndigheter och organisationer för stöd och rådgivning, det drivs EU-projekt, det etableras riskkapitalbolag och inkubatorer. Forskningen om entreprenörskap har fått en allt tydligare roll i denna utveckling eftersom den genom att skapa kunskap om entreprenörskapets villkor och innebörd i vissa fall gett politiker och andra beslutsfattare underlag för förbättringar. Entreprenörskapsforskningens tillväxt i Sverige yttrar sig på flera sätt; i forskningsutlysningar från forskningsråd och andra finansiärer, i allt fler entreprenörskapsprofessurer och -kurser, i mer eller mindre fristående forskningsinstitut och centrumbildningar.

Utifrån det uttalade behovet att skapa användbar kunskap om entreprenörskapets bakgrundsfaktorer och villkor har denna forskning haft som uppgift att mäta och predicera entreprenörer/entreprenörskap – den övergripande tanken har varit att skapa kunskap om vilka faktorer som ligger bakom entreprenöriella handlingar för att på så sätt kunna förutsäga framtida entreprenöriella handlingar och stimulera till fler sådana handlingar än vad som annars hade utförts. Detta har den moderna entreprenörskapsforskningen också gjort, internationellt sett framför allt utifrån två huvudsakliga utvecklingslinjer, en sociologisk där man sett entreprenörskap som en fråga om organisering, omgivande kultur och branschens utveckling (se t ex Aldrich, 2000) och en psykologisk där man främst fokuserat

på den enskilde entreprenörielle individen (se t ex McClelland, 1961).

I den sociologiska traditionen studeras entreprenörskapets socioekonomiska kontext i syfte att studera betingelser för entreprenöriellt handlande – det kan t ex handla om riskkapital och industriell dynamik. Entreprenöriella handlingar betraktas främst som inbäddade i en väv av traditioner, samhällsformer, branschlogiker och regelsystem, vilka ofrånkomligen kommer att påverka möjligheterna att skapa nya och annorlunda ekonomiska aktiviteter (Aldrich, 2000). I denna forsknings-tradition hittar vi fenomenen Gnosjö och Silicon Valley, liksom ropen efter förändrad beskattning av fåmansföretag eller förbättrad tillgång till riskkapital. Entreprenören är en del av sin omgivning, och lever man i ”fel” omgivning så finns det alldeles för många hinder för att man skall överväga, än mindre lyckas med, entreprenöriella handlingar.

I den individfokuserade traditionen riktas intresset mer mot entreprenören som bärare av ett antal personliga egenskaper som kan predicera framgång i nyföretagandet. Denna tradition utgår ifrån etablerade psykologiska modeller för individers personlighet, det vill säga de s k ”Big five” (neuroticism, extraversion, öppenhet, vänlighet och samvetsgrannhet) liksom andra egenskaper mer direkt kopplade till ekonomisk verksamhet såsom inställning till risk och prestationsorientering. Individer antas också vara olika på så vis att vissa ser möjligheter i sin omgivning där andra bara ser problem och hinder. Det finns även andra typer av resonemang som bygger på att människor socialiseras in i entreprenörskap genom t ex uppväxt i företagarfamiljer, men grundidén är liknande – det är inte vilka individer som helst som kan utföra entreprenöriella

handlingar på ett framgångsrikt sätt, och därför behöver vi veta hur dessa individer fungerar för att kunna identifiera och stimulera dem. Bakom detta ligger ett ofta outtalat antagande att entreprenöriella handlingar är individuella handlingar.

Dessa grovt skisserade forskningstraditioner behöver ej nödvändigtvis ses som varandras motsatser, man kan också säga att de inriktar sig på olika aspekter av entreprenörskap. Som forskningsfält är entreprenörskap just ett mångvetenskapligt och flerperspektivistiskt område (Busenitz et al, 2003, Landström, 2005). Inriktningarna formar däremot tillsammans våra praktiska uppfattningar om vad entreprenörskap är, hur det skall stimuleras och vilka stöd som skall ges. Dessa uppfattningar formas inte bara genom forskningen, utan även genom den politiska diskussionen och de självbilder (identitetsskapande) som praktiskt verksamma entreprenörer ger uttryck för. Vid sidan om detta har också medias inverkan haft stor betydelse i hur vi uppfattar entreprenörskapet, vilka personer som lyfts fram och *hur* de lyfts fram i tidningar, tidskrifter samt TV (jfr Nilsson, 2002, Pettersson, 2002).

Den typiske entreprenören, som framställs i media, kan sägas vara en orädd man som lever med sin idé trots hinder i omgivningen, och genom frenetiskt arbete så småningom förvandlar den till en produkt eller ett koncept som går att sälja på marknaden (Ogbor, 2000). Dessa personer får en "hjaltegloria" över sig och vi har många exempel på sådana "stora män" i den moderna svenska industrihistorien såsom t ex Erling Persson (H&M), Hans Rausing (Tetra-Pak), Ingvar Kamprad (IKEA), Jan Stenbeck (Kinnevik/MTG) eller Adolf Lundin (Lundin Oil). Sedan finns det andra där hjalteglorian så småningom faller ned när det visar sig att förväntningarna var

för högt ställda, vilket ju åtminstone i nuläget är den dominerande historieskrivningen kring grundarna till företag som Framtidsfabriken, Bredbandsbolaget, Icon Medialab, Boo.com, Spray m fl. I en del fall beslås de t o m med lögner, svek och brott, som Refaat El Sayed under de turbulenta åren med Fermenta. Det som är gemensamt för dessa är att de lyfts fram som vår tids hjältar, de arbetar frenetiskt för sin idé, lever hela dagarna med sin idé och sover med sin idé (se t ex Nilsson, 2002). Något annat i livet än denna idé verkar inte existera – de försummar relationer, de gör sig ovän med folk – och entreprenörens liv kommer därmed att handla om att arbeta på i sin ensamhet till dess att man slutligen kan triumfera. Problemet med denna konstruktion är att den ger en stereotyp bild av det ”framgångsrika” entreprenörskapet som reserverat för en skara exceptionella och unika människor¹. Detta för med sig att många andra kreativa, innovativa och skapande verksamheter som drivs på annorlunda sätt inte uppmärksammas, och det för med sig att människor som inte lever upp till den traditionella bilden av entreprenören inte förväntas kunna utföra entreprenöriella handlingar. Därav denna bok.

¹ I sin Estrad-föreläsning ”Santa Claus, Easter Bunny... and the Entrepreneur?” hävdade psykologiprofessorn Kelly Shaver att det finns sex stereotypa föreställningar om entreprenörer i jämförelse med ”vanliga” människor: (1) de är mer intresserade av pengar, (2) i större behov av att ha kontroll, (3) mer riskbenägna, (4) mer intresserade av att få uppskattning för det de gör, (5) mer benägna att följa familjetraditionen, samt (6) mer benägna att förvänta sig framgång. Shaver menade att han i sin forskning endast lyckats belägga det sista påståendet. (ESBRI, 2005). Till entreprenörskapsstereotypen hör också, menar vi dock, att entreprenören är en man, att han agerar ensam och oberoende, att han är socialt och etniskt välanpassad, att han verkar inom vissa särskilda branscher och sektorer av ekonomin, m m m.

Hur kan vi då lyfta fram en mer mångsidig bild av entreprenörskap? Ja, ett sätt är att söka där vi inte brukar söka; bland verksamheter som inte är tillverkningsföretag, bland projekt (förändringsprojekt, utvecklingsprojekt etc), bland icke-kommersiella verksamheter, bland konst, teater m m. Detta breddar så att säga den empiriska basen för våra studier. Ett annat sätt är att fundera över hur vi framställer entreprenörskapet, dvs hur vi väljer att beskriva själva utövandet av verksamheter inklusive människorna i dessa. I stället för att lyfta fram en stark, modig hjälte kan vi istället lyfta fram team, nätverkande m m som faktiskt är och alltid har varit centralt för entreprenörskapet. Naturligtvis krävs det både goda idéer och hårt arbete – men både idéer och hårt arbete skapas genom interaktioner av olika slag (t ex genom diskussioner med andra människor). Detta är en central tes i denna bok och syftet med boken är i grunden att lyfta fram dessa interaktioner i entreprenörskapet för att modifiera våra bilder av entreprenörer och entreprenörskap.

Denna bok handlar alltså om ett fenomen vi som forskare inte är vana att studera liksom ni som läsare inte är vana att läsa - entreprenörskap som en interaktiv/kollektiv verksamhet. Den vanligaste bilden som lyfts fram av forskare och media är entreprenören som den udda, lite egensinnige och mönsterbrytande individen. Denna individ beskrivs i de flesta fall som ensamt drivande sina idéer även om han/hon har folk bredvid sig som arbetar i företaget/nätverket. I såväl forskningen som i media verkar det finnas en vilja att lyfta fram hjälten, den heroiska, uppoffrande, ”self-made”-kvinnan men oftast - mannen. Det resulterar i en romantiserad (före)bild av människor som likt en konstnär griper sig an sitt verk och lyckas

- vår tids askungesaga förverkligad via både forskning och media. Kanske behöver vi dessa förebilder för att se att de med det s k sämsta utgångsläget kan lyckas i livet. Men problemet är väl att dessa askungesagor eller hjälteberättelser ofta leder till att endast ett fåtal kan identifiera sig som entreprenör (ESBRI, 2005), oftare ensamma män än kvinnor med familj (se t ex Lindgren, 2002). Ett annat och nog så viktigt problem är att en individfokusering skapar en tämligen skev bild av vad entreprenörskap handlar om, individer är viktiga som aktörer i processer men det väsentliga är entreprenörskapet i sig. Carin Holmquist (2003) formulerar detta som “Is the medium really the message” där hon argumenterar för en handlings- och processororienterad syn på entreprenörskap snarare än fokuseringen på enskilda människors egenskaper. Individer lever dessutom inte som isolerade öar, och därför är det svårt att hävda att idéer och verksamheter är sprungna ur en enskild individ. Diskussionerna och oenigheten kring vem som får nobelpriset i medicin, kemi eller fysik visar tydligt på svårigheterna med att länka idéer och forskningsresultat till en bestämd individ. Vi kommer så småningom att vidareutveckla detta resonemang. Men först skall vi förankra vårt perspektiv i den forskning som hittills har bedrivits inom entreprenörskapsområdet.

Syftet med boken kan beskrivas som att:

– *Formulera ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på entreprenörskap och exemplifiera med stöd av fyra fall av interaktivt entreprenörskap och därigenom visa på ett alternativt sätt att betrakta entreprenörskap i teori och praktik*

1.2 Vad är det för fel på entreprenörskapsforskningen?

På vilka sätt är det då ett alternativt synsätt på entreprenörskap som förs fram här? Till vad är det vi erbjuder alternativ? I resonemanget hittills har vi velat lyfta fram att det under årens lopp blivit allt tydligare att det finns ett flertal grundläggande svagheter i den befintliga entreprenörskapsforskningen. För det första så utgår den från att entreprenörskap kan mätas, prediceras och stimuleras på ett objektivet och neutralt sätt, vilket inrymmer ett flertal problem bl a beroende på att fenomenet entreprenörskap är komplext till sin karaktär². Människors handlingar och tolkningar varierar beroende på olika situationer och interaktioner. För det andra låter man nästan alltid enskilda individer förkroppsliga entreprenörskap, trots att de flesta entreprenöriella handlingar utförs av människor i samverkan. För det tredje operationaliseras entreprenörskap – i brist på bättre data - som nyregistrerade bolagsbildningar, vilket utesluter en mångfald av entreprenöriella handlingar som utförs inom befintliga organisationer och/eller inte resulterar i bildandet av traditionella företag. För det fjärde studeras i alltför hög grad traditionellt maskulina branscher, vilket innebär att entreprenöriella handlingar som utförs av t ex kvinnor och etniska minoriteter negligeras (se Holmquist & Sundin, 2002) samt att vissa sektorer som t ex kultursektorn exkluderas. Detta pekar sammantaget mot att det finns ett tydligt behov av att förnya entreprenörskapsforskningen, dels genom att anlägga nya teoretiska perspektiv på fenomenet entreprenörskap, dels genom

² Detta utesluter inte att entreprenörskap kan mätas, prediceras och stimuleras, men vi menar att man bör höja ett varningens finger inför den tvärsäkerhet som ofta kännetecknar forskningen om just dessa frågor.

att utvidga den empiriska basen. I denna bok avser vi att göra båggedera, utifrån ett grundantagande om entreprenörskap som något som människor skapar i social interaktion.

Teoretiskt innebär detta att vi anlägger ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på entreprenörskap (cf Berger & Luckmann, 1966, Gergen, 1985, Chell, 2000, Lindgren & Packendorff, 2007). Entreprenörskap betraktas därmed som något människor konstruerar i social interaktion, som innovativa sociala processer som organiseras av människor i nätverk (Chia & King, 1998). Det innebär fokus på kollektiv handling snarare än på individkaraktäristika, och på intersubjektiva verklighetsuppfattningar snarare än på institutionella ramverk. Empiriskt innebär en sådan utvidgad förståelse som baseras på data från entreprenöriella sociala processer med inriktning mot olika former av kulturverksamheter. Vi studerar hur friskolor, musikindustrin och teater bedrivs utifrån ett interaktionistiskt entreprenörskapsperspektiv. Detta innebär att vi – som motvikt till startande av traditionella företag t ex butiker, verkstäder - snarare kommer att lyfta fram kulturella verksamheter. I dessa verksamheter är vi framförallt intresserade i hur man utvecklar, driver och möjliggör entreprenöriella processer.

I det kommande kapitlet kommer vi att gå djupare in på den vetenskapliga debatt som varit inom entreprenörskapsforskningen samt att vidareutveckla grunderna för socialkonstruktionism.

2. Entreprenörskapsforskningens inomvetenskapliga debatt

2.1 Entreprenörskap som mångvetenskapligt fält

Entreprenörskap som akademiskt fält består av flera olika grundläggande perspektiv och skolbildningar (Landström, 2005). En av grundarna till fältet, Joseph A Schumpeter (se t ex 1947), gick emellan discipliner som historia, nationalekonomi och sociologi under sin livslånga strävan att förstå 'den entreprenöriella funktionen' och dess roll i samhällsekonomin. Även idag finner vi studier av entreprenörskap inom flera olika ämnen, t ex nationalekonomi, sociologi, ekonomisk psykologi och etnografi (se t ex Thornton, 1999; Swedberg, 2000; Busenitz et al, 2003). Det innebär frågeställningar alltifrån entreprenörskapets betydelse för samhällsekonomin till mikrostudier av hur företagare startar och lever med sina företag.

Inom ämnet företagsekonomi har entreprenörskapsforskningen huvudsakligen inspirerats av ansatser från sociologi, psykologi, mikroekonomi och strategisk ledning. Frågeställningarna och resultaten har i första hand handlat om hur man identifierar, predicerar och stimulerar entreprenörskap (se t ex Aldrich & Baker, 1997; Venkataraman, 1997; Busenitz et al, 2003). Utifrån den mångvetenskapliga vetenskapliga tradition man är en del av har man undersökt entreprenörskap och dess

konsekvenser på samhälls-, företags-, projekt- och individnivå, i regel med utgångspunkten att entreprenörskap är något gott och att 'mängden entreprenörskap' i samhället bör öka. Man konstaterar t ex att samhällsekonomin tillväxt och dynamik är beroende av nyföretagande (Lindmark), att det behövs mer av entreprenörskap inom befintliga företag om de skall utvecklas och överleva (Kanter, 1992), att det finns sämre och bättre sätt att driva ett entreprenöriellt projekt från idé till kommersialisering (Delmar & Shane, 2004), samt att entreprenörskap är ett sätt för individer att skapa egen sysselsättning utanför de stora organisationernas domäner (Persson, 1999).

Givet denna mångfald av vetenskapliga rötter och perspektiv som karakteriserar entreprenörskapsforskningen är det föga förvånande att många forskare upplevt det som väsentligt att diskutera om och hur begreppet entreprenörskap kan läggas till grund för ett eget, avgränsat forskningsfält. Genom att söka efter särskiljande definitioner av entreprenörskap visavi andra empiriska fenomen har man försökt visa på att man faktiskt studerar något som negligeras inom andra forskningsfält, och att man dessutom kan komma med unika vetenskapliga utsagor om fenomenet ifråga. Samtidigt som detta upplevts som angeläget har det också visat sig att det inte är en helt enkel uppgift (Shane & Venkataraman, 2000; Busenitz m fl, 2003). Som Landström (2005) påpekar är entreprenörskapsforskare möjligen överdrivet fokuserade just på definitioner och på definitionernas betydelse för möjligheten att bedriva forskning och komma med meningsfulla utsagor. Landström jämför med organisationsforskarna, som enligt honom är relativt obekymrade över detta.

Debatten om entreprenörskapsfältets innehåll och inriktning har pågått under flera år, och i den processen har många

definitioner, begrepp, forskningsmetoder etc blivit ifrågasatta (se t ex Davidsson m fl, 2001). På ett övergripande plan kan man säga att detta ifrågasättande inneburit kritik mot hur entreprenörskap traditionellt definieras och förstås (Carsrud m fl, 1986; Gartner, 1988, 1990, 1993), och mot de etablerade metodsynsätt som används inom forskningen (Gartner & Birley, 2002). Ett numera klassiskt exempel på detta är Bill Gartners (1993) kritik mot att förkroppsliga entreprenörskapet i individer som lyckats starta företag framgångsrikt, och hans alternativ att istället se startade organisationer som uttrycket för entreprenörskap.

I debatten har bl a framhållits att den mångvetenskapliga bakgrunden är ett problem för kunskapsutvecklingen. Inom entreprenörskapsforskningen finns allt från psykologiska mikroperspektiv som förklarar framgångsrikt entreprenörskap utifrån personliga egenskaper, till national- och regionalekonomiska makroperspektiv som resulterar i policyrekommendationer och incitamentsstrukturer som behövs för att öka entreprenöriella handlingar i samhället (Davidsson & Wiklund, 2001, Landström, 2005). Medan flertalet forskningsinriktningar ändå fokuserar en analysnivå i taget finns det också forskning som försöker kombinera individ och struktur (cf Aldrich & Martinez, 2002), och vissa forskare hävdar t o m att multi-nivå studier är en av de saker som faktiskt särskiljer entreprenörskapsforskning i förhållande till annan företagsekonomisk forskning (Busenitz m fl, 2003). Det som håller entreprenörskapsfältet samman, menar man då, är det gemensamma intresset för *opportunities* – alltså varför affärsmöjligheter uppstår, hur de upplevs och uppfattas, hur de tas tillvara, vad resultatet blir. Landström (2005) återger med hänvisning till Venkataraman (1997) och

Shane & Venkataraman (2000) opportunity-perspektivets huvudsakliga forskningsfrågor, vilka förutsätter en mångfald av teoretiska inspirationskällor och analysnivåer:

”Varför, när och hur uppstår möjligheter för skapandet av varor och tjänster i framtiden i en ekonomi?

Varför, när och hur är vissa individer i stånd att upptäcka och exploatera dessa möjligheter, medan andra inte är det?

Varför, när och hur genomförs olika handlingar i syfte att exploatera entreprenöriella möjligheter?

Vilka är de ekonomiska, psykologiska och sociala konsekvenserna av denna jakt på framtida marknader, inte enbart för entreprenören, utan också för aktieägare och samhället i stort?” (Landström, 2005: 20)

I den pågående inomvetenskapliga debatten lyfter många företagsekonomiska forskare också fram ett generellt behov att studera sociala nätverk och entreprenöriella processer, istället för enbart individer och deras företag (Van de Ven et al, 1999; Davidsson, 2000; Davidsson & Wiklund, 2001; Gartner, 2001; Ucbasaran et al, 2001; Bruyat & Julien, 2001; Gartner & Birley, 2002). Man har insett att entreprenörskap är något som organiseras fram över tiden av aktörer i samverkan, och att man måste skapa en bättre förståelse för dessa samverkansprocesser om man vill öka t ex nyföretagandet. Nätverksansatsen (Birley, 1985, Reich, 1987, Burt, 2000) innebär en förnyelse så till vida att den lyfter fram entreprenörens behov av kontaktnät och samhällelig infrastruktur, men den har i allt väsentligt en

(implicit eller explicit) normativ och instrumentell syn på relationer. Vänner och andra sociala kontakter studeras som instrument använda av entreprenören i syfte att erhålla finansiering, kompletterande kompetens mm för att lyckas med sin affärsplan. Den bild som ges är att entreprenörskap kan organiseras fram precis som den dagliga verksamheten i företag kan organiseras, vilket är en annorlunda bild än den traditionella entreprenörskapsforskningens fokus på individ, kreativitet och kontextuella bakgrundsfaktorer. Nätverksansatsen har inte inneburit så mycket förnyelse av entreprenörskapsforskningen som den har potential till, men däremot pekar den tydligt på relationers betydelse i skapande av entreprenöriell verksamhet (för ett exempel, se Lindström & Olofsson, 2002). Den utveckling som skulle behövas är att man från att ha konstaterat att nätverk är viktiga också går vidare och omformulerar synen på entreprenörskap och hur det blir till med relationer och nätverk som utgångspunkt snarare än som randanmärkning.

2.2 Forskning utan grundläggande antaganden?

Varför har då inte den framgångsrika nätverksansatsen lett till att man i grunden omprövat synen på entreprenörskap? En förklaring som ligger nära till hands är att trots bilden av entreprenörskapsforskningen som mångvetenskaplig och pluralistisk verkar det som att fältet (om man ser till de artiklar som presenteras på konferenser och som är publicerade i ledande journals³) är överens om *hur man skall teoretisera*.

³ Här avses primärt fältets högst rankade tidskrifter, *Journal of Business Venturing* samt *Entrepreneurship: Theory and Practice*, men även centrala

Detta syns tydligast i avsaknaden av vetenskapsfilosofiska grundantaganden i forskningen när man skall argumentera för såväl befintliga som nya forskningsansatser (Aldrich & Baker, 1997; Grant & Perren, 2002; Pittaway, 2005, Lindgren & Packendorff, 2007). Och utan att artikulera och ifrågasätta sådana grundantaganden kommer man knappast att i grunden omformulera synen på entreprenörskap i forskningen.

Indikationer på att debatten förs men att den än så länge inte lett till några omprövningar kan vi finna på flera olika håll i den pågående debatten om entreprenörskapsforskningens utveckling som ett vetenskapligt fält. Gartner & Birley (2002) gör en genomgång av entreprenörskapsforskningen och pekar på bristen på kvalitativa studier i litteraturen och menar att det finns en institutionaliserad tro på kvantitativa studier. Däremot finner vi hos dem ingen diskussion om varför kvalitativ eller kvantitativ metod ursprungligen utvecklades och användes inom entreprenörskapsforskningen, dvs resonemang som förbinder forskningens syften med dess metoder. I Davidssons m fl (2001) analys av entreprenörskapsfältet konstateras en livlig utveckling i termer av definitioner, forskningsproblem, metoder och teorier, men inte i termer av någon diskussion kring underliggande syn på verklighet, kunskap och ideologi. Forskningsdebatten inom fältet handlar mer om att förfinas existerande forskningspraktiker och anpassa dessa till nya teorier och empiriska fenomen utan att ifrågasätta den syn på människor, kunskap och ”sanning” som ligger bakom dessa forskningspraktiker. Busenitz m fl (2003) är av uppfattningen att framväxande fält som entrepre-

konferenser som *Babson College Entrepreneurship Research Conference* och *RENT – Entrepreneurship and Small Business Conference*. Se t ex Jerome L Katz översikt på Internet: <http://eweb.slu.edu/booklist.htm>

nörskap måste diskutera och definiera ontologiska och epistemologiska positioner, men samtidigt har de inte själva något att tillföra denna diskussion trots sin ganska tydliga bild av vart fältet är på väg.

Konsekvensen av detta synes vara att entreprenörskapsforskningen tar mycket för givet och därmed begränsar fältets utveckling i onödan. När man de facto lyfter upp de ofta osynliga och omedvetna vetenskapliga antaganden som ligger till grund för teoriutvecklingen öppnar man upp för såväl kritik som utveckling. Ett exempel är Ogborn (2000) som utifrån en kritisk läsning pekar på att entreprenörskapsforskningen är tydligt ideologisk till sin karaktär, och att det finns anledning att ifrågasätta dess grundläggande antaganden. Pittaway (2005) gör en genomgång av den nationalekonomiska entreprenörskapsforskningen utifrån Burrell & Morgans (1979) paradigmbegrepp och finner att man ofta utgår ifrån mycket tydliga bilder av entreprenörskap samtidigt som grundvalarna för dessa bilder – samt dess konsekvenser för teoribildningen – nästan aldrig diskuteras. I Dery & Toulouse (1996) kritiska översikt hävdar de att nya forskningsresultat inom entreprenörskap därmed ofta bedöms i relation till etablerad forskningspraktik – implicit betyder detta att ny kunskap i entreprenörskap bara är legitim om etablerade definitioner, forskningsfrågor, metoder och teorier har använts. I skapandet av entreprenörskap som ett avgränsat forskningsfält ligger därmed risken för institutionalisering, standardisering och likriktning av forskningen, dvs risken för att entreprenörskap blir ett exkluderande och inte bara inkluderande begrepp.

Sammantaget har den inomvetenskapliga diskussionen om entreprenörskapsforskningen kommit att handla om olika

teoretiska, praktiska och metodologiska problem (hur och vad vi kan observera, analysera och mäta entreprenörskap), men utan att ifrågasätta de grundläggande definitionerna antagandena bakom dessa problem trots att det finns forskningsresultat och -perspektiv som pekar i nya riktningar (Pittaway, 2005). Vi skulle därför vilja uppmuntra till en vetenskaplig debatt om entreprenörskapsforskning som tar sin början i grundläggande vetenskapsfilosofiska överväganden. Med det menar vi överväganden som handlar om synen på verklighet och människor, synen på kunskap och hur kunskap blir till och synen på vad som är god/legitim och sämre/illegitim forskning – dvs överväganden som alltid ligger bakom all form av vetenskapliga studier, explicit eller implicit (se t ex Burell & Morgan, 1979, Johansson Lindfors, 1992). Inom företagsekonomi generellt har det i flera fall varit av central vikt för forskningens utveckling att en sådan debatt kommit till stånd⁴.

2.3 Behovet av ett socialkonstruktionistiskt perspektiv

Ett perspektiv som vi menar har relevans för entreprenörskapsfältet och som också är tydligt knutet till paradigmatiska ställningstaganden är socialkonstruktionism (Berger & Luckmann, 1966; Gergen, 1985, 1999). Inom andra samhälls-

⁴ Ser man t ex till den skandinaviska företagsekonomins utveckling det senaste kvartssekllet så finns det flera exempel på att forskningen drivits framåt med ontologiska, epistemologiska och axiologiska argument som explicit bas. Det tidiga 80-talets fokus på företagskultur, det tidiga 90-talets våg av neo-institutionalism, genomslaget för Bruno Latour och Actor Network Theory, samt hela genusforskningen är som vi ser det sprungna ur debatter där empiriska erfarenheter och grundläggande vetenskapsfilosofiska överväganden mötts.

vetenskapliga fält som genus- och organisationsteori är detta perspektiv allmänt accepterat (Gergen, 1999). Vårt huvudargument för att använda ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är att ett medvetet och kritiskt förhållningssätt gentemot grundläggande antaganden kommer att vidareutveckla kvaliteten på forskningen samt att det också implicerar att nya och negligerade fenomen och perspektiv kan inkluderas i entreprenörskapsfältet. Socialkonstruktionism handlar därför om pluralism inom entreprenörskapsforskningen, att erkänna olika meningar om vad entreprenörskap handlar om, att nå kunskap kring processer av mänskliga interaktioner samt att lyfta fram komplexitet. För oss innebär detta att ifrågasätta gängse definitioner, metodologier och operationaliseringar av entreprenörer och entreprenörskap i syfte att omformulera entreprenörskapsteorin och nå nya forskningsfrågor. Vi menar också att just de grundläggande antaganden som socialkonstruktionismen står för har potentialen att knyta samman pågående tendenser inom entreprenörskapsforskningen på ett meningsfullt sätt. Det implicerar ett ändrat fokus från enskilda entreprenörer till nätverk och team, samt att man lyfter fram entreprenöriellt handlande som longitudinella sociala interaktionsprocesser.

Vad är då entreprenörskap? Som vi ser det är begreppet och fältet så pass etablerat i samhället att det ligger till grund för ett identitetsskapande på så vis att vissa "är" entreprenörer medan "de andra" inte är det. Entreprenöriella individer och team definierar sig med andra ord själva – och definieras av andra - i relation till förväntningar på vad en entreprenör är och hur han/hon (oftast en han) skall bete sig. Centralt i dessa förväntningar är att entreprenören går sin egen väg, agerar kreativt, beslutsamt och uthålligt. Vi hävdar därför att

entreprenöriella processer handlar om identifiering, utmaning och brytande av institutionella mönster, att temporärt avvika från normer och värderingar i samhället.

Detta mönsterbrytande måste förstås också involvera andra individer, organisationer eller samhällen. Och om det skall vara framgångsrik måste den entreprenöriella processen vara temporär i den meningen att institutionaliserade mönster förändras och att den relevanta kontexten följer i samma riktning som processen (Lindgren & Packendorff, 2003). En social-konstruktionistisk syn på entreprenörskap kan därmed också ses som en utveckling av ett identitetsskapandeperspektiv där pluralism och frigörelse från strukturer är innehållet och konsekvensen i/av entreprenöriella processer (se Steyaert, 1997; Chia & King, 1998; Janssens & Steyaert, 2002).

Om man utgår ifrån denna syn på vad entreprenöriella processer är, kan man naturligtvis påstå att alla sorters handlingar med intentionen att avvika från och ändra institutionaliserade handlingsmönster i samhället då skulle kunna bli föremål för entreprenörskapsstudier (cf Baumol, 1990), och att fältet därmed åter skulle tappa sina konturer. Det finns dock tre viktiga aspekter att lägga på ett sådant påstående. Den första aspekten är valet av vilken entreprenöriell process man ska studera ett ideologiskt val – forskaren kan som vi ser det inte undvika ansvar för vilken sorts forskning hon producerar, hur den kan användas, och vem som tjänar någonting på det. Det innebär t ex att man visserligen kan studera terrorism eller organiserad brottslighet som entreprenörskap (se t ex Rehn & Taalas, 2004), men att det kräver en medvetenhet om varför man gör det och vad det kan leda till. Den andra aspekten handlar om att det idag finns en lång rad

fenomen som studeras som entreprenörskap trots att de knappast innebär identifikation, utmanande och avvikande från institutionaliserade handlingsmönster i samhället, och entreprenörskapsforskningen är således inte i nuläget klar över sitt empiriska fokus. T ex så är det sannolikt så att studier av småföretagare som efterföljare i redan etablerade branscher (korvkiosker eller frisersalonger) egentligen inte skulle kvalificera sig som entreprenörskapsforskning. Det är viktigt att utvärdera nyheten av processen i samhällskontexten, och inte bara fastna för den intagande enkelheten i nyföretagandestatistiken. Den tredje aspekten handlar om att ett socialkonstruktionistiskt perspektiv i praktiken innebär inte en metodologisk relativism där man helt plötsligt kan studera vad som helst hur som helst och framgångsrikt kalla det entreprenörskapsforskning. Entreprenörskapsfältet existerar inte ”där ute” som en färdig uppsättning av teorier och studieobjekt, det skapas och rekonstrueras konstant av forskarsamhället. Alla nya perspektiv, definitioner, begrepp osv kommer därför att bedömas gentemot den existerande litteraturen, och bli föremål för kritisk utvärdering. Varje rekonstruktör på fältet kommer att operera under samma villkor som vilken verklig entreprenör som helst – om man tar risken att avvika från nuvarande praxis betyder detta också att man antar uppgiften att övertyga kontexten om nyhetens behag. Med andra ord – vem som helst kan kalla vad som helst för ’entreprenörskapsforskning’, men det är upp till de som betraktar sig som ’entreprenörskapsforskare’ att diskutera och värdera detta på ett öppet, reflekterande och kritiskt sätt.

3. Socialkonstruktionism och entreprenörskap: Paradigmatiska antaganden

Socialkonstruktionismens historia kan spåras tillbaka till 1800-talets reaktioner på den dominerande cartesianska positivistiska synen på vetenskap som formulerades i upplysningstidens gryning. Reaktionerna innebar att man hävdade att individuella och sociala fenomen borde studeras genom det subjektiva medvetandet hos individer, inte bara genom observerbart beteende. Istället för att enbart betrakta vad människor gjorde och skapa teorier om hur sociala system fungerar utifrån det, så skulle man alltså bygga kunskapsutvecklingen på vad människorna själva sade att de hade gjort och varför. Denna syn, idag utvecklad till vad som vanligtvis hänförs till som *socialkonstruktivism*, kan man finna hos flera ledande socialvetenskapliga discipliner. Exempel relaterade till företagastudier är kognitiv forskning (Piaget, 1954, Weick, 1969) där forskningens riktning är att avslöja de kognitiva kartor som leder till människors handlingar (se även Gergens, 1999, skillnad mellan konstruktivism och konstruktionism).

Konstruktivismen är likväl grundad i positivism på flera sätt. Det är fortfarande en dualistisk grundsyn som skiljer människa och verklighet (dvs subjekt och objekt), vilken antyder att vi kan formulera objektiva sanningar om sociala fenomen bortom individers subjektiva tolkningar av verkligheten. I likhet med

positivismen så antar man alltså att det finns en existerande sann verklighet som det går att skapa kunskap om, förutsatt att man använder sig av korrekta och stringenta vetenskapliga metoder. Detta leder i sin tur ofta till orsak-verkan-modeller som antyder att människors handlingar kan förklaras och härledas utifrån upplevelser, tankar och intentioner (se t ex Hosking & Hjorth, 2004). Den individuella människans upplevelser, tankar och intentioner artikuleras i språklig kommunikation mellan forskare och beforskad, och språket ses sålunda som en sann och objektiv representation av människors intentioner och tolkningar. Genom att analysera språket kan man således komma fram till ”sanna” förklaringar till såväl individuella handlingar som till olika samhällsfenomen (Gabrielsson & Paulsson, 2005)

I förhållande till detta är *socialkonstruktionismen* explicit baserad i en hermeneutisk tradition där man in grunden inte tror att det inte finns någon kunskap att finna bortom individens subjektiva och inter-subjektiva tolkningar av verkligheten⁵. Den här positionen är baserad på en misstro mot sanna, objektiva fakta och mot att lagarna angående mänskligt beteende någonsin kan formuleras. Sociala processer kan bara tolkas baserade på hur människor skapar och förstår sin verklighet och sina handlingar. Människan och verkligheten ses därmed som oskiljaktiga, och idéer, tankar och handlingar är därför resultatet av pågående processer av interaktioner och tolkningar mellan människor. I de här processerna ses språket också som

⁵ I likhet med Louis (1982) använder vi begreppet ”subjektiv” för den enskilda människans tolkning av det som sker omkring henne. För att förstå samhällsfenomen måste man dock inse att det mesta ”tolkningsarbetet” sker i interaktion mellan människor, där interaktionen förutsätter gemensamma, ”inter-subjektiva” tolkningar.

subjektivt och inter-subjektivt förstått, förhandlat och omformulerat. Det finns flera sinsemellan olika socialkonstruktionistiska grundsynsätt i litteraturen. Utöver Berger & Luckmann (1966), finns där också andra exempel som Garfinkels (1967) ethnometodologi, Mead's (1934) symboliska interaktionism och Derridas (1998) poststrukturalism.

Den verklighetssynbaserade positionen hos socialkonstruktionismen när den appliceras på entreprenörskap är att entreprenörskap och entreprenörer är subjektiva och inter-subjektiva konstruktioner av människor i interaktion. Människor kan ses som aktiva i den bemärkelsen att de tolkar och skapar verkligheten, på samma gång som dessa tolkningar och konstruktioner vanligtvis sker inom de institutionaliserade normernas taget-för-givna ramverk (Giddens, 1984). Det här antyder att entreprenörskap och/eller entreprenörer existerar genom tolkningar gjorda av individer, grupper av individer och olika kulturer i samhället (Berger & Luckmann, 1966). Det här betyder också att vad och vem som inkluderas och/eller exkluderas till/från dessa konceptuella kategorier kan variera beroende på vem/vilken grupp av människor man frågar. Den som betraktas som en entreprenör i Sverige behöver inte nödvändigtvis ses som sådan i USA eller i Japan.

Givet denna position kan entreprenörskap som ett vetenskapligt fält också ses som en social konstruktion baserad på en grupp av delade inter-subjektiva föreställningar hos praktiker, politiker och forskare, snarare än som en grupp av lagar och odiskutabla sanningar (jfr Astley, 1985). Exempel på sådana populära institutionella föreställningar är var man kan finna entreprenörskap (speciella sektorer och industrier i ekonomin), vad entreprenörskap betyder (skapa företag och få

dem att växa fort), vem som är entreprenör (en karismatisk man) och entreprenörens tankesätt (hängivenhet, risktagande och prestationsorientering). Det här socialt konstruerade fältet skapas och omskapas hela tiden när politiker formulerar ideologiska ståndpunkter och beslutar om lagar och regler, forskare utvecklar nya teoretiska bidrag och initierar nya typer av frågor, och praktiker lanserar nya företag med olika grader av medvetenhet om hur politiker och vetenskapsmän uppfattar deras företagsamhet. Begrepp och tankefigurer inom entreprenörskap kan därmed också betraktas i termer av performativitet – genom att de används så kommer de också att ligga till grund för människors framtida handlande.

Den här positionen influerar direkt synen på vad kunskap om entreprenörskap betyder och hur sådan kunskap blir till. Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv blir det väsentligt att söka kunskap om hur individer och kollektiv uppfattar, definierar, producerar och reproducerar entreprenöriella handlingar i samhället. Vetenskaplig kunskap om entreprenörskap kommer därmed ur skapandet av en förståelse för hur människor och grupper av människor – konstruerar sina entreprenöriella handlingar som processer (Fletcher, 2003, Lindgren & Packendorff, 2003). Givet att entreprenörskap och entreprenörer är socialt konstruerade begrepp, är det därför meningsfullt att skapa kunskap om de interaktionsprocesser i vilka begreppen är producerade och reproducerade (Steyaert, 1997).

I dessa interaktionsprocesser kommer frågor om 'hur' och 'varför' i fokus, framförallt med målsättningen att förstå 'hur' och 'varför'. Traditionell entreprenörskapsforskning antyder vanligen normativa 'hur' och 'varför' frågor - varför och hur möjligheter uppstår, varför och hur vissa människor kan utnyttja

dem, vilka konsekvenserna är för individer, aktieägare och samhället när möjligheten exploateras (Venkataraman, 1997). Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv skulle istället antyda deskriptiva/tolkande frågor rörande hur och varför möjligheter, entreprenörer, entreprenöriella processer och entreprenörskap konstrueras i sociala interaktioner mellan människor. Frågeställningar som hur människor tillsammans konstruerar nätverk, varför maktfrågor uppstår, hur människor internaliserar olika entreprenörskapsvanor/identiteter är exempel på frågor som kan ställas och analyseras utifrån hur människorna beskriver varandra och sina interaktioner. Det antyder också att det blir av mindre intresse att göra deduktiva studier med färdiga operationaliserade begrepp, eftersom kunskap och begrepp är skapade i interaktion mellan människor och deras tolkade omgivning. Med den här synen på entreprenörskap kan inte kunskap ses som objektiv och sann, utan snarare som intersubjektiva konstruktioner.

Givet det här antagandet att neutral, objektiv sanning inte är ett relevant kriterium för att bedöma kunskap om entreprenörskap borde det innebära att ideologiska dimensioner som hur vi legitimerar vår forskning, vår syn på forskningsetik och forskarrollen i empiriskt arbete. Detta borde också i synas i rapporteringen av forskningen (Hosking & Hjorth, 2004). Grundläggande värderingar, forskningsfrågor, metoder och teorier om entreprenörskap och entreprenörer är ett resultatet av en process av institutionalisering. Entreprenörskapsteorin kan på det sättet ses som en inkluderande/exkluderande konstruktion som påverkar den allmänna synen på vad som är entreprenörskap och vad som inte är det, vilka som är entreprenörer och vilka som inte är det. I förlängningen vilka som är närande

respektive tärande, vilka som är goda och vilka som är onda. Forskningens betydelse kommer också att behöva bedömas i termer av hur vi utmanar institutionaliserade barriärer i vår väg för att integrera nya teoriområden (Jonsson-Ahl, 2002; Holmquist, 2003), hitta nya metoder för forskning (Steyaert, 1997; Steyaert & Bouwen, 2000; Gartner & Birley, 2002), hitta entreprenörskap i nya kontexter och identifiera entreprenörer utanför gängse empiriska forskningsfält (Cornwall, 1998; Lindgren & Packendorff, 2003).

Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är däremot inte 'unikt' på det sättet att det antyder fundamentalt nya begrepp, teorier, forskningsfrågor och fältarbete jämfört med den existerande litteraturen. Många av de begrepp och metoder som vi hävdar är teoretiska och empiriska konsekvenser av ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på entreprenörskap är redan en del av den rådande debatten, t.ex processperspektivet (cf Bhavé, 1994; Van de Ven et al, 1999; Brush et al, 2001, Davidsson & Wiklund, 2001; Ucbasaran et al, 2001), entreprenöriella team (cf Burt, 2000; Birley & Stockley, 2001), socialt entreprenörskap (Zahra, 1996; Cornwall, 1998; Kanter, 2000, Steyaert & Hjorth, 2006) eller forskning om nätverk och socialt kapital (cf Hansen, 1995; Davidsson & Honig, 2003). Vad som ofta saknas i den här forskningen är fortfarande länkar mellan de olika nya begreppen, deras antaganden och empiriska närmanden. Utan sådana explicita länkar finns det en klar risk att begrepp och idéer såsom de ovan nämnda kommer att definieras utifrån befintliga termer, studerade genom användande av samma metoder som alltid, med resultatet att deras potential att utmana rådande teoretiska fundament inte kan

realiseras fullt ut. Det är också svårt att utvärdera forskning när grundläggande antaganden inte är explicit uttryckta.

Ett negligierande av grundläggande vetenskapliga antaganden riskerar att orsaka oförenligheter i forskningen på flera sätt. Faran är att nya begrepp och synsätt bekvämt adderas till den för-givet-tagna kunskapsmassan och att man därvid glömmer de specifika antaganden på vilka den är byggd, t ex den voluntaristiska och rationalistiska syn på individuella val på vilka många teorier om marknadsmekanismer och organisationsbeslut är baserade (Pittaway, 2005). Likaledes, om vi använder teorier som från början baserades på speciella politiska/ideologiska positioner (som t ex kritisk teori) så behöver vi också ta konsekvenserna av dessa i analyser och teoriutveckling. Ibland hävdar forskare att de har en socialt konstruerad syn på verkligheten, medan deras sätt att hantera empiriskt arbete och analyser inte är konsistenta med den synen. Medan kvalitén hos sådana forskningstexter kan utsättas för en viktig och seriös kritik, blir de ofta fortfarande publicerade så länge fältarbete och analyser har utförts på ett passande sätt (t ex att vedertagna statistiska tester gjorts). Frågan om medvetenheten om paradigmatiska antaganden, och hur vi konstruerar forskning från dessa, används sällan som bas för utvärdering av vetenskapliga texter inom entreprenörskaftsforskningen. Ett exempel är den vida citerade diskussionen om 'opportunity recognition' i Shane och Venkataraman (2000), där de diskuterar teknologin som objektivt existerande och konstaterar att människor skiljer sig åt i sättet att uppfatta och agera på de inneboende möjligheterna i teknologin. Det här representerar en tudelad syn på verkligheten där objektivt existerande möjligheter blir föremål för en mängd skilda tolkningar av olika

individer, och det kan man ju absolut få hävda. Däremot är det i artikeln inte klart varför det är på det viset och vilka konsekvenser det ger för kunskaps- och teoribildningen. Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv syn kan teknologi ses som en uppsättning inter-subjektiva föreställningar som skapats i interaktion och därmed är intimt sammanvävd med människorna och deras meningsskapande.

Ovanstående antyder också att 'kvalitativ' forskning inte nödvändigtvis är konstruktionistisk forskning; det beror på vilka grundläggande antaganden som forskaren/forskarna har definierat från början. Om man letar efter förklaring snarare än förståelse, förutsägelse istället för beskrivning/tolkning det spelar ingen om det är gjort med kvalitativ eller kvantitativ forskning – kunskapens karaktär är inte socialkonstruktionistisk. Om man betraktar verkligheten som konstruktioner, och inte i termer av orsak – verkan relationer behöver vi använda teorier i linje med det. Det här betyder att vi inte använder modeller som antyder enkla orsak – verkan samband. Målet med att generera (see Glaser & Strauss, 1967, Bird, 1988) och att testa hypoteser med ambitionerna att förutse och generalisera är därför av begränsat intresse för en forskare med en social konstruktionistisk syn. Om vi reducerar ner en komplex verklighet till ett antal enkla variabler – som visserligen gör verkligheten passande för statistisk analys, berövar vi den mångfacetterade karaktär som gjorde fenomenet intressant att studera från början. Det kanske till och med kan diskuteras om inte den här tendensen att fokusera på enskilda koncept och analytiska nivåer, snarare än att omfamna teoretisk och empirisk komplexitet, blir en av svagheterna hos entreprenörskaps-

forskningen när den strävar efter yttre legitimitet (Busenitz et al, 2003).

Sammanfattningsvis är vår ambition med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på entreprenörskap inte bara att peka på nya vägar för entreprenörskapsforskningen, vi vill också väcka en medveten debatt – även bland dem som inte omfattas av den socialkonstruktionistiska synen på verkligheten. Huvudingredienserna i en socialkonstruktionistisk syn på entreprenörskap som har formulerats ovan summeras i figur 1.

	Entreprenörskap som social konstruktion
Syn på verklighet	Tolkad och konstruerad i sociala interaktioner
Syn på hur kunskap skapas	Förstå hur och varför aktörer tolkar och konstruerar
Ideologi/axiologi (syn på vad som legitimerar forskning)	Forskare deltar i konstruktionen av teorier och praktik Medvetenhet och ansvar fodras av forskare.
Baserad i	Kollektiv förmedling i inter-subjektiva tolkade institutionaliserade förhållanden
Skapat av	Människor i sociala interaktioner
Manifesteras som	Mönsterbrytande organiseringsprocesser

Fig 1. Entreprenörskap som social konstruktion: Några grundläggande antaganden och konsekvenser

4. Empiriska utgångspunkter – att studera entreprenöriella sociala processer

På flera sätt har entreprenörskapets teori och praktik närmat sig områden som ledarskap och organisationsteori – en trend som inte minst är tydlig inom intraprenörskap (Stevenson & Jarillo, 1990). Liksom storföretags-VD:ar uppmärksammas entreprenörer individuellt som maskulina, närmast övermänskliga ledare och hjältar; bilden som frammanas är den ensamme, starke mannen som ägnar sitt liv åt att slåss för sina idéer gentemot en konservativ omvärld (Chell, 1996, Nilsson, 2002). Problemet med denna utveckling är att entreprenörskap utmålats som något för en utvald grupp snarare än en möjlighet för alla. Vi behöver därför en bild av entreprenörskap som innebär många olika sätt att leva och arbeta. Det innebär också att empiriska operationaliseringar av entreprenörskap måste ifrågasättas - att samla data kring småföretag och företagsstarter är inte à priori samma sak som att studera entreprenörskap, bara ett möjligt sätt att göra det.

Empirisk forskning om entreprenörskap bör således breddas bortom startandet av företag. Många kulturevenemang kan vara entreprenöriella, både när det gäller organisering och själva innehållet. T ex så kan filmteam skapa nog så innovativa bilder av livet och samhället som traditionella entreprenörer, och det finns teaterformer där själva pjäsen växer fram undan för undan

genom improvisation. Vid sidan av dessa exempel finns det många andra exempel på entreprenöriella processer som inte har med formella företagsbildningar att göra. En del sådana inträffar utanför existerande organisationer (t ex frivilligarbete och spontana politiska aktioner se t ex Gawell, 2006), i gränslandet mellan organisationer (som t ex festivaler, evenemang mm se t ex Larsson, 2003, Wikström, 2000) men också inom befintliga organisationer (produktutvecklingsprojekt, radikala reformer etc se t ex Stevenson & Jarillo, 1990, Kanter, 1992) och även geografiska regioner (Saxenian, 2000, Dobers, 2003, Wigren, 2003). Genom att på detta sätt bredda den empiriska basen för entreprenörskapsforskning så inkluderas också fler människor i entreprenörskapet.

	Traditionell entreprenörskaps- forskning	Interaktivt entreprenörskap
Hur hitta entreprenörskapet?	Ex-post kategori- sering efter företagsstarten	Processkaraktäristik a för entreprenöriella processer
Studiefokus	Individuella entre- prenörer och/eller skapade formella organisationer	Den löpande organiseringen av entreprenöriella processer
Empirisk operationalisering	Framgångsrika entreprenörer och/ eller registrerade formella organisa- tioner	Formella och icke- formella skapade projekt, organisatio- ner och samarbeten av innovativ karaktär
Forskningsmetod	Enkätstudier, kvantitativ analys av databaser	Narrativa intervjuer, deltagande obser- vation, aktionsforsk- ning, etnografi
Resulterar i	Normativ teori, förklarande och predicerande faktorer bakom framgångsrika företagsstarter	En deskriptiv förståelse för entreprenöriella processer och handling i vid mening

Fig 2. Traditionell entreprenörskapsforskning och interaktivt entreprenörskap – En jämförelse av empiriska forskningsansatser.

Entreprenöriella processer bör alltså studeras som organiska processer i vilka människor skapar och utvecklar saker tillsammans. Det innebär också att analys och slutsatser får en

mer deskriptiv karaktär – med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är det mer intressant att utveckla synsätt och förståelser för entreprenöriella processer än att identifiera personlighetsdrag hos entreprenörer och/eller framgångsfaktorer hos enskilda företag. Sedan kan man naturligtvis alltid använda deskriptiva analyser för att utveckla normativa slutsatser, men det är inte den övergripande ambitionen i denna studie.

4.1 Fallorganisationer

I denna studie har vi valt att studera entreprenörskap i kulturella sektorn beroende på vår ambition att verkligen lyfta fram och bredda synen på entreprenörskap. Avsikten med urvalet var att få en bredd och rikhet i materialet samt att också täcka in olika konstellationer. Två friskolor har studerats som goda exempel på vad människor har möjlighet att skapa när system förändras. Tanken med urvalet var att inledningsvis studera interaktioner mellan två grundare, i detta fall blev det Söderbaumska skolan i Falun där ett gift par startat en friskola. I Viktor Rydberg Gymnasium har två kvinnor drivit igång en skola där verksamheten utvecklats till fler skolor och nära liggande biverksamhet. Dessa två friskolor har dock inte haft en ”gräddfil” på något sätt. De har fått kämpa både för accepterande av idéerna (gentemot elever, föräldrar samt övriga lokala samhället) men också för att ekonomin i skolorna skall fungera tillfredsställande. Det är också viktigt att notera att det goda i dessa exempel inte står för ”guldkalvar” utan snarare handlar om att de lyckats få en verksamhet att bli respekterad i sin speciella bransch.

Nästa steg var att välja nya företag och Hultsfred/Rockcity valdes som exempel på interaktioner mellan många aktörer. Hultsfred/Rockcity är en komplex organisation som skapar nya processer genom nya nätverk som på något sätt stödjer kärnverksamheten. Medan Stockholms Improvisationsteater har en kärnverksamhet med några nära liggande biverksamheter med praktisk utövning i verksamhetsidén.

Hultsfred/Rockcity startade som en intresseförening med musik som gemensam nämnare och utvecklades sedermera till ett musikindustriellt centrum där också det sociala ansvaret för bygdens överlevnad och människors möjlighet att bo kvar har spelat en viss roll. Entreprenörskapet inom Improvisationsteatern handlar om att de startade som en grupp där det fria improviserandet bland människor som tidigare arbetat vid den traditionella teatern lockade. Sedermera har också detta utvecklas till att bli en s k ”business” där det finns flera olika målgrupper och uttryck, t ex föreläsningar, företagsutbildningar, happenings osv. Dessa företag är inte heller några ”guldkalvar”, de brottas ständigt med ekonomiska realiteter som sätter gränser för vad man har möjlighet att göra. Samtidigt har dessa företag i likhet med friskolor haft framgångsrika affärsidéer som också visat sig, trots kriser, utvecklats vidare.

Företagen är, med andra ord, inte startade för att tjäna pengar i första hand utan för att driva något som engagerar människor i deras dagliga liv och som man också kan (åtminstone för det mesta) leva på. På detta sätt är de inga ”tillväxtföretag” om man mäter detta i traditionella termer som avkastning på investerat kapital, däremot är de ”utvecklingsföretag” i att de håller utvecklingsfrågor levande samt att de också växer med olika

biverksamheter. De är också framgångsrika i den marknad de riktar sig till.

Organisation	Söderbaumska skolan, Falun	Viktor Rydberg Gymn., Djursholm /Stockholm	Hultsfredsfestivalen /Rockcity	Stockholms Improvisationsteater
Verksamhet	Fristående högstadieskola med kulturprofil.	Fristående skolföretag med tre gymnasieskolor och en grundskola.	Rockfestival, restaurang/event, högskoleutbildning, företagsutveckling, forskning m m m m.	Privatteaterensemble som spelar och utvecklar improviserad teater. Pjäser, kurser, företagsuppdrag
Bolagsform, ägare	Skolan grundades och startade 1994 i aktiebolagsform. Grundarna sålde skolan 2003 till en privatperson.	Den första skolan startades 1993, övr. skolor har tillkommit successivt. Gruppen drivs i stiftelseform.	Grundat 1981 som en ideell musikförening. Föreningen äger nu ett antal företag som drivs i koncernform.	Grundad 1989 som en teaterförening. Omstartad 2002 efter konkurs, ägs av fem av de anställda.
Ungefärlig storlek	Ca 60 anställda	Ca 100 anställda	Ca 50 anställda	7 anst (+ 30 frilansare)
Ledningsstruktur	Två gifta ägare (till 2003), varav en rektor och en administrativt ansvarig.	Två grundare som arbetar med strategisk utveckling. Anställda rektorer i skolorna.	Koncernstyrelse i föreningen. En individ som fungerar som "ansiktet utåt". Informell kärna av grundare.	Fem ägare, av vilken en fungerar som teaterdirektör. Styrelse, konstnärligt råd och rådgivande styrelse.

Organisation	Söderbaumska skolan, Falun	Viktor Rydberg Gymn., Djursholm /Stockholm	Hultsfredsfestivalen /Rockcity	Stockholms Improvisationsteater
Empirisk studie	Intervjuer 2002-2004.	Intervjuer och deltagande observation 2002-2004.	Intervjuer och deltagande observation 2003-2005.	Intervjuer och deltagande observation 2003-2005.
Intervjuade personer	- Kerstin (grundare, rektor) - John (grundare, adm ansvarig)	- Louise A (grundare) - Louise W (grundare)	- Patrik (grundare, styrelseordf) - Putte (grundare, db-VD) - Frederika (db-VD) - Ingegerd (projektledare) - Yvonne (projektledare) - Daniel (projektledare) - Nisse (grundare, db-VD) - Gunnar (grundare, artistbokare) - Hanna (projektledare) - Lasse (db-VD) - Emma (projektledare)	- Niklas (ägare, teaterdirektör) - Janne (ägare, skådespelare) - Ulrica (producent) - Sofia (ägare, skådespelare) - Per (ägare, skådespelare) - Therese (producent) - Helen (skådespelare)

Fig 3: Sammanfattning av de empiriska studierna i denna bok

Vi har i dessa fall följt organisationerna under en längre tid (se fig 3). Kontakten med friskolorna togs år 2002, medan kontakten med Hultsfred/Rockcity och Improvisationsteatern inleddes ett år senare dvs 2003. Anledningen till att vi valde att göra på detta sätt var möjligheten att låta de första fallen styra inriktningen på studien. Metodmässigt har vi valt att använda berättelser av studiesubjekten som grund för en narrativ framställning i syfte att skapa förståelse för deltagarnas förståelse av processerna. Berättelser behandlar händelser, konflikter etc som är centrala i processerna (jfr Boje, 2001). Aktörernas upplevelser av interaktionerna är centrala för att förstå processen, liksom deras förväntningar på framtida handlingar och relationer (Kupferberg, 1998, Rigg, 2005). I berättelserna finner vi hur möjligheter/problem uppstår, var hinder har uppstått, varför vissa idéer blir verklighet och andra inte. När vi ser entreprenöriella handlingar som kollektiva interaktioner kan vi inte begränsa oss till att enbart analysera den ”synlige entreprenörens” berättelser – det är viktigt att tala med andra aktörer, gärna tillsammans – för att förstå interaktionen (Lindgren & Packendorff, 2003).

Vår ambition har varit att berätta historier kring fenomenet entreprenörskap som kollektiv företeelse men samtidigt också kunna förmedla en känsla för hur livet kan te sig i organisationerna. Vi valde därför på ett tidigt stadium att inte anonymisera eftersom det i praktiken visat sig vara tämligen svårt för att inte säga omöjligt när man skall beskriva en verksamhet på ett ingående sätt. Visserligen kan vi som forskare skriva/säga att vi anonymiserar, men i flertalet fall går det för den invigde läsaren att räkna ut vem/vilket person/företag det

handlar om. Under tiden som vi gjort intervjuerna har vi också låtit våra intervjusubjekt läsa de utskrivna intervjuerna (som gjorts av oss själva) för att korrigera rena felaktigheter, missuppfattningar från vår sida men de har även haft möjlighet att lyfta bort sådant som de inte känner sig bekväma med och som inte haft någon betydelse för analysen av fallen.

Intervjuerna har gjorts under två-timmars pass för det mesta där vi använt bandspelare och låtit samtalet löpa fritt. Direkt efteråt har vi skrivit ut intervjuerna. Därefter har vi träffat personerna igen för att följa upp och komma med kompletteringar. Mötena med friskolorna har av förklarliga skäl blivit fler (längre tid). Däremot har intervjuerna med både Hultsfred och Improvisationsteatern varit mer komprimerade. Förutom informationssamling på detta sätt har vi även förevisats lokaler, hämtat information på Internet, träffat övrig personal, varit med på invigningar, samt varit med på möten. Ambitionen har varit att få en mångfacetterad bild av verksamheten. I den fortsatta framställningen kommer dels fallen att beskrivas för att sedan analyseras med hänsyn tagen till det som utifrån beskrivningarna visat sig vara intressanta teman som karaktäriserar de entreprenöriella processerna.

5. Söderbaumska Skolan i Falun

Söderbaumska skolan ligger en kort bit från Faluns centrum-kvarter i en stadig, vasaborgsliknande byggnad från tidigt 1900-tal som tidigare använts som högskola och seminarium. Här arbetar ett 60-tal hel- och deltidsanställda lärare, fritids-pedagoger, kanslistor och skolmåltidspersonal för att ge de totalt ca 400 eleverna en grundskoleutbildning baserad på glädje, engagemang och upptäckarlusta. Under devisen *Lära för livet* har skolan utvecklat en pedagogisk grundsyn som man på hemsidan formulerar så här:⁶

*Den grundskola vi har i Sverige är uppbyggd med syftet att ge alla en god och likvärdig utbildning. **Likvärdig betyder dock inte nödvändigtvis likadan.** En av skolans viktigaste uppgifter är att ta vara på och utveckla den unga människans nyfikenhet och upptäckarlusta. Genom att i skolan ta vara på och utveckla de enskilda elevernas särskilda talanger och önskemål ger vi dem ett bättre stöd i deras utveckling. Profilskolor med olika inriktningar kan både utveckla de intressen eleverna redan har och bidra till skolans förnyelse utan att vi frångår kravet på likvärdig utbildning för alla. Det enda*

⁶ <http://www.soderbaumska.se/>, ”Pedagogisk idé”, läst 2003-11-19.

vi behöver lämna är skolans traditionella organisation i upptagningsområdet, där eleverna delas in efter boende snarare än intresse.

Vi har valt en kulturprofil som grundtema för skolan, därför att detta kan ge skolan en profil som lever och utvecklas. Lärare och elever kan arbeta utifrån ett gemensamt intresse som inbjuder till samarbete över ämnes- och årskursgränser. Musik, bild och drama bildar en röd tråd genom all undervisning och får extra utrymme på schemat, med konserter, musikaler, konstutställningar m m som synliga resultat. Projektet blir på det sättet något alla kan samlas omkring. Eleven får en allsidig utveckling av både kunskaper och kreativitet och inte minst en ökad tillit till sin egen förmåga!

Söderbaumska skolan startades 1994 som en fristående skola i aktiebolagsform av Kerstin Söderbaum Fletcher och hennes man John Fletcher. Kerstin är lärare i grunden och fungerade som skolans rektor och VD. John, som arbetat länge inom näringslivet som ekonom och företagsledare, blev styrelsens ordförande och arbetade till vardags som administrativ chef på skolan. I början av 2004 sålde de skolan och gick vidare till nya gemensamma projekt. Detta är deras berättelse om sig själva och om starten av den Söderbaumska skolan och deras engagemang i andra projekt kopplade både till skolan och deras livsambitioner.

1987	Kerstin och John blir ett par
1992	Kerstin vill starta en skola. Sollentuna kommun väljs bort. Faluns kommun intresserade.
1993	Nätverkande och marknadsföring av skolidén i Falun.
1994	Skolan startar på hösten i en nyrenoverad fastighet.
1996	Kerstin och John med om att starta Friskolornas Riksförbund.
2002	Kerstin och John med om att starta Föreningen Tersen.
2004	Kerstin och John säljer skolan.

Fig 4: Söderbaumska skolan: Några milstolpar

5.1 Kerstin & John

När vi träffar Kerstin och John är hon 58 år gammal och hennes man John 67. De känner varandra från barndomen men de blev ett par först 1987, båda med vuxna barn och tidigare äktenskap i bagaget. Eftersom de startade sitt liv tillsammans på lite äldre dagar ville de kunna arbeta tillsammans, och det visade sig att idén om att starta en fristående skola var en möjlighet att göra just detta.

Kerstin är utbildad lärare och arbetade de första 20 åren av sitt yrkesliv inom det kommunala skolväsendet på olika håll i landet. Under dessa 20 år bytte hon fram och tillbaka mellan skolor, bytte nivåer, läste vidare, men hon ser sig snarare som en lojal drivkraft än som en rastlös bytare:

”Det låter som att jag var en ombytlig person, men jag var väldigt trogen kommunen. Jag tog uppdrag som folk bad mig om men var samtidigt väldigt rodd av detta. Jag har upplevt mig själv som en otålig människa och det har jag sett som en stor karaktärsbrist hos mig, men framsidan av den är att jag är orädd, att jag tror mig om att klara av saker, jag sätter igång. Inte alla gånger så genomtänkt, men jag ror hem det. Det är sällan jag startar något som rinner ut i sanden. Jag vill att det skall bli. En otålighet kopplad med en viss envishet, det skall genomföras. Detta gör väl att jag inte ser mig själv som något slags hoppjerka.” (Kerstin)

I mitten av 80-talet skiljde hon sig från sin dåvarande man och flyttade till Falun med barnen. Till en början fortsatte hon som lärare i några år, men kände snart att hon ville arbeta med något annat. Efter en del sökandefick hon ett projektledarjobb. Projektet gick ut på att undersöka och förbättra arbetsmarknadsbetingelserna för kvinnor på en traditionell bruksort, och samfinansierades av ett antal nationella, regionala och lokala instanser. Det blev också ett pilotprojekt för hela den tillfälliga Bergslagsdelegationen som inrättats av regeringen, och Kerstin ”for som en skottspole” mellan regionens 23 kommuner. Under denna tid träffade hon John, som bodde i villa i Sandviken.

John är utbildad civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg, och när han träffade Kerstin hade han bakom sig en lång och framgångsrik karriär i näringslivet. Bland annat hade han arbetat som ekonomichef i Sandviks dotterbolag i Kanada och som anställd i Sandvikskoncernen varit bland annat VD, platschef och ekonomichef. Senast hade han arbetat med

finansiering av stora projekt och då också bott i Sandviken. Han beskriver sig som lite av en arbetsnarkoman som är intresserad av det mesta och bra på att hålla ordning och reda rent administrativt. Samtidigt känner han ofta att han har svårt att säga nej till olika förfrågningar och att det ju finns så mycket roligt att göra:

”Jag börjar bli trött, men sedan kan jag ju inte säga nej till olika konsultuppdrag som finns. Detta som jag håller på med nu är det största. Men jag har väldigt svårt att se behov som jag inte gör något åt. Vilket är en annan sida av att inte kunna säga nej. Jag tycker det är himla kul, jag är indragen i alldeles för mycket.” (John)

I och med att de båda insåg att de ville arbeta tillsammans så startade de ett gemensamt konsultbolag i slutet av 80-talet. Både John och Kerstin fick gott om uppdrag, och Kerstin blev i och med ett längre uppdrag för Arbetsmiljöfonden ansvarig för tre regioner inom det s k KOM-programmet⁷. Kerstin beskriver detta som att bygga upp någonting från noll och intet, och menar att hon hade stor nytta av sin förmåga att skapa nätverk och driva utvecklingsfrågor i detta arbete:

⁷ KOM-programmet stod för Kvinnor Och Män i samverkan, och syftade till att förbättra jämställdheten på arbetsmarknaden genom åtgärder för ökad jämställdhet inom befintliga organisationer och genom satsningar på kvinnors företagande, teknikinriktade utbildningar etc.

"Kvinnors arbetsmarknad var inte det lättaste att få folk att fatta. "Ja, ja, lilla gumman" sa man från början, men sedan togs det på allvar när man fick siffror på unga kvinnors utflyttning. Man började inse att detta var allvar. Detta projekt var spännande och jag fick bli regionens röst i huvudstaden. Det blev borgerlig regering, det började pratas om friskolor, och jag började tänka på vad jag skulle göra när projektet var slut. Jag hade blivit uppbjuden till flera roliga projekt, och från att ha känt mig ganska instängd i skolan så var det nu verkligen roligt att kliva in i en ny värld. Och jag upptäckte att det jag lärt mig i skolan var gångbart på alla möjliga arenor, det är det inte många lärare som vet." (Kerstin)

När hon funderade över detta insåg hon att hon vid 50 års ålder inte skulle hinna med så många fler projekt under sitt arbetsliv, och bestämde sig för att definiera nästa projekt helt och hållet själv. Under sina år i "projektvärlden" hade hon upplevt glädjen med att sitta runt sammanträdesbord tillsammans med andra vuxna, och många gånger sett hur hennes ursprungliga idéer blivit väsentligt mycket bättre genom diskussion och kompromisser. Under sig tid som lärare hade hon också försökt arbeta på detta vis, men då alltid känt att hon själv fått agera "motor" för arbetet. Samtidigt som hon alltså såg skolvärlden som trögarbetad fanns det också något i skolan som hon saknade:

"Men detta att det var roligt att arbeta ihop med vuxna hade ändå en baksida. Vuxna är artiga på ett sätt som barn och ungdomar inte är. När man arbetar med barn

och ungdomar så får man hela tiden ett kvitto på att det man gör går hem, att det är bra idéer. Medan vuxna kan sitta och säga att "detta ser bra ut" och sedan går de ut och säger något helt annat. Jag är själv en ganska barnslig person, jag behöver veta var jag har folk, att de är ärliga. Det är svårt och opraktiskt annars. Så den här omedelbarheten från barn och ungdomar saknade jag faktiskt." (Kerstin)

Saknaden efter skolmiljön i kombination med den borgerliga regeringens friskolereform gjorde att hon blev alltmer på det klara med att hon skulle starta en friskola. Parallellt med detta väcktes även Johns intresse för idén:

"Kerstin sade 1992 att hon ville starta skola. Och då var ju konsultbranschen problematisk, så det blev lite grand att göra något annat. Sedan lät detta spännande, jag lade ned jättemycket tid och hon hade sina konsultprojekt på sidan om. Jag planerade skolans ekonomi och gjorde också annat. Från början träffade vi bägge två politiker och tjänstemän, men efterhand tog jag hand om detta eftersom det passade mig bättre." (John)

Kerstin beskriver sina bevekelsegrunder för starten som en kombination av lärarerfarenheten och viljan att göra något eget:

"Jag hade aldrig gått tillbaka till skolan om jag inte hade startat själv. Jag har lång erfarenhet av skolan, och jag tycker att det är kul att arbeta med barn och ungdomar. Jag var helt enkelt färdig när jag slutade förra gången. Naturligtvis hade jag nu kunnat starta någonting annat, men jag tror att det är bra att starta

något som man har en bakgrund i. Att starta något man känner sig lockad av tror jag inte riktigt på, man måste kunna försörja sig på det. Jag skall inte ha ett företag som inte kan försörja mig.” (Kerstin)

I idén om en friskola låg också en bestämd uppfattning att en skola skall ha en profil som alla – lärare, elever och föräldrar – aktivt valt och engagerar sig för:

”Jag tyckte inte att den kommunala skolan var dålig, jag är ingen missionär som skall frälsa världen. Jag visste hur jag arbetade och visste att det var bra för barnen, och jag ville att vi skulle vara fler. Sedan kommer barnen in i den ordning de är anmälda. Om jag däremot inte skulle få anställa min personal utifrån den idé som vi tänkt arbeta med tillsammans, så går det ju inte att få en profil på skolan. Och så fungerar det ju inte i kommunen.” (Kerstin)

För John var skolans värld någonting nytt och spännande, men också något han kom att känna stor ödmjukhet och respekt inför:

”Jag är intresserad av pedagogik men jag inser ju att jag inte är proffs. Jag har klivit in av och till när nöden krävt och jag tycker det är roligt men jag känner mig okunnig, språk och så. Roligast var fysik och hade jag startat i lärarrollen så kanske jag hade kunnat bli en bra lärare men nu växer min respekt för jobbet varje gång jag kliver in. Jag har uppskattat handgripligheten i skolvärlden för intellektuellt var finansjobbet mycket stimulerande där vi kunde sitta och arbeta olika parter kring en affär. Men det är inte känslomässigt tillfreds-

ställande som detta är. Tittar man på ungarna så värmer det ju här inne. Men i relationen till Kerstin sätter utbildning, roll och kunskap gränserna för vad var och en gör.” (John)

5.2 Att starta en friskola

Åren kring decennieskiftet hade familjen Söderbaum-Fletcher sin bas i villan i Sandviken, men arbetet förde regelbundet båda makarna till Stockholm där de också hade en övernattningslägenhet. John kom i kontakt med Sollentuna kommun som nyligen genomfört ett beställar/utförar-system, och bland annat sökte man nya utförare för grundskoleverksamheten. John och Kerstin lämnade in en intresseanmälan till beställarkansliet som togs emot positivt, och de åkte även runt och tittade efter lämpliga lokaler.

”Men sedan så kände jag att Sollentuna var tveksamt, vi kände inte en kotte där. Ingen anknytning överhuvud taget, inga klockor ringde någonstans. Så jag sade att vi ju faktiskt hade en sommarstuga utanför Falun, så vi kanske kunde prata med folk där. Jag har gått i läroverket i Falun, jag bodde här mina första skilda år, min barndoms somrar fanns utanför Falun, jag hade många positiva minnen av Falun. Skall man starta något så mödosamt som ett företag så måste det kännas rätt i magen för mig, inte för affärerna. Sandviken kände jag inte heller för. Jag börjar med ålderns rätt att lyssna inåt, det blir alltmer viktigt. Tidigare var jag mer rationell.” (Kerstin)

I maj 1992 ringde de upp kommunstyrelsens ordförande i Falun, som hänvisade dem till kommunalrådet för ”mjuka frågor”. Falun styrdes efter valet nu av en borgerlig koalition som tog emot parets förfrågan med både intresse och undran. Det fanns en ideologisk vilja att stödja etableringen av fristående skolor, men ingen beredskap att hantera en konkret förfrågan. Man kunde t ex inte svara på vilka ersättningsnivåer som skulle gälla, och då kom man istället överens om att Kerstin och John skulle presentera en budget för skolan efter sommaren. Kerstin beskriver detta som en kaotisk tid när familjen bodde i Sandviken, jobbade i Stockholm, startade skola i Falun och drev konsultuppdrag i Gävle.

”Planeringen var organiserad. Vi tog kontakt med en reklambyrå i Stockholm och det var bra. Vi kom okända till Falun och skulle starta något som var för första gången där, så det var viktigt att det var förankrat hos befolkningen. Reklambyrån föreslog att vi skulle ta kontakt med opinionsbildare i Falun och prata med dessa; politiker, kulturarbetare, fackföreningar, andra skolor. Vi började med de vi kunde tänka oss själva, och sedan så frågade vi de som vi träffade om andra tänkbara personer. Så vi hade väl ett 80-tal sådana samtal under året 1992/93. Detta gjorde att opinionsbildare hade en egen uppfattning om oss.” (Kerstin)

John bestämde sig tidigt för att skolan av trovärdighetsskäl skulle drivas i aktiebolagsform. Eftersom fristående skolor är offentligfinansierade och dessutom politiskt omstridda var aktiebolaget att föredra eftersom formen är noga reglerad i lag

och årsredovisningarna offentliga. Dessutom hade de redan etablerat ett aktiebolag som de drev sina konsultrörelser igenom.

Vid denna tid låg det ännu inte i verksamhetsidén att eleverna själva skulle söka sig till skolan, utan det var genom särskilt utvald personal som profileringen mot kultur skulle uppnås. I frågan om elever begärde de därför inledningsvis att kommunen skulle anvisa dem ett geografiskt upptagningsområde. Kommunens mening var dock att fristående skolor fick förtjäna sina elever av egen kraft, och Kerstin och John fick därför marknadsföra skolan som ett alternativ till de existerande kommunala skolorna. Genom konsultfirman köpte de adresser till alla mammor med barn mellan fem och tolv års ålder i kommunen, och skickade ut information om skolan samman med en ofrankerad svarstalong för intresseanmälan. De föräldrar som svarade skulle man ha gjort en viss viljeyttring. Totalt fick man intresseanmälningar från föräldrar till 400 barn. Samtidigt fick man lokalpressen att vänta med att skriva om skolan tills allt var klart.

”Sedan tog informationen vid, vi informerade och informerade. Vi startade också Söderbaumska Skolans Vänner som är en föräldraförening, så den startade innan skolan fanns, det var en ideell förening. Syftet med den var att få igång skolan. Vi hade vanliga föreningsmöten, flera satte sina barn i kön till skolan också. De var med och organiserade olika möten på sta'n. Allteftersom fick vi fler och fler kontakter, men vi arbetade fortfarande och försörjde oss på vår konsultverksamhet. Vi startade skolan i augusti 1994 och sommaren 1994 arbetade jag fortfarande på KOM-

programmet med rapporteringen som jag också avslutade då.” (Kerstin)

Inför starten köptes ett aktiebolag för att driva skolan, och man fick ett s k nyföretagarlån från ALMI för uppstarten. Vidare bjöd man in föräldrarna och personalen att köpa aktier i bolaget, och förklarade sig beredda att släppa in ytterligare ägare även så långt att de själva skulle kunna förlora aktiemajoriteten. Ett trettio-tal personer gick in som delägare och fick totalt 14 procent av kapital och röster. Inventarier fick man köpa billigt tack vare kontakter i föräldraföreningen; dessa betalades formellt av kommunen och hyrdes sedan ut till skolan. Övriga kostnader fick skolpengen täcka. Man hade satt målet 100 barn för att kunna starta, och i januari 1994 hade man 120 anmälningar.

Lokalfrågan visade sig vara något besvärligare att lösa. Den gamla högskolebyggnaden stod tom, och ägaren Skanskas lokala representant var en mycket entusiastisk tillskyndare till skolprojektet. Byggnaden var redan från början utformad för undervisningsändamål, det fanns gott om tomt runt om för utomhusaktiviteter, och det fanns utrymme att expandera skolan upp till 400 elever. Däremot menade man från Skanskas huvudkontor att det var riskfyllt att investera pengar i att renovera en stor gammal fastighet för en nystartad friskola, vilket man meddelade John i mars 1994.

”Men jag tänkte att man behöver inte investera så mycket pengar, om det gick att driva högskola där för två år sedan så måste det också gå att driva skola där nu. Vi sopade ut döda kråkor och vi sa till Skanska att vi tar det som det är, men då sa Skanska att de väl kunde göra lite grand i alla fall. Så det slutade med en

lågbudgetvariant på renoveringen, där vi målade om klassrummen och lite sånt. Investeringarna lades på hyran. John är en fena på att räkna på sådant, han väcker förtroende när han visar sina modeller, han är duktig.” (Kerstin)

Med 120 anmälda barn, som kom att bli 175 fram till sommarens slut, och en byggnad som väntade, tog man hjälp av en rekryteringskonsult i arbetet med att rekrytera personal:

”Vi hade hjälp av en personalkonsulent som kartlade personlighetstyp för potentiell personal när vi startade skolan, även på oss. Kerstin och jag var väldigt olika. Men vi hade hjälp av detta. Kerstin är ekonomisk, jag är ekonom.” (John)

5.3 Att driva en friskola

Den 15 augusti 1994 skriver Falukurirens reporter om helgens stora inflyttning i den Söderbaumska skolbyggnaden. Tonläget är svensk sommar och svartvit journalfilm:

-Bänkarna hit! Den raden ska till aulan, katedern tack, en trappa upp...och flickor, snälla, här är material till syslöjden...

- Svetteigt, men jättehärligt! Först nu känns allt verkligt.

Söderbaumska skolans rektor Kerstin Söderbaum Fletcher och hennes man John Fletcher dirigerade flyttlass och sken ikapp med solen i lördags.

- En dröm går i uppfyllelse, alla bitar ser ut att falla på plats i mitt livsprojekt. Rektor Kerstin ilade mellan möbler, planteringar, skurhinkar och skolans återupplivade botaniska trädgård. Om några

dagarna inleds en ny era i gamla seminariet och högskolan. Söderbaumska skolan slår upp sina portar, 180 förväntansfulla elever stormar in genom grindarna...

- I lördags kom flyttbilarna med bänkar, katedrar, material till slöjdsalar, lärarrum och mer till. Det fanns snart sagt inte en lugn vrå i skolhuset eller på skolgården. Föräldrar och barn krattade grus och gräsmattor, det planterades blommor vid entrén, flyttbilar dirigerades än hit, än dit. Mammor, pappor, småtingar, en och annan farmor, morfar, kusiner, och kompisar bar skolbänkar och material på plats i ett enda myller av stor och härlig inflyttningssgemenskap. Skolans ledning och vänförening hade kallat in föräldrakraft och flytt hjälp. 140 kom för att bära, städa och göra klart för skolstart både inne och ute.

- Här känner man sig delaktig på ett annorlunda sätt, sa föräldrar i skolans vänförening. Och när alla saker fanns på plats avrundades flyttbestyren med 400 personer på ett jättegrillparty på skolgården.⁸

Efter starten följde några år av stimulerande och hårt arbete för John och Kerstin. Skolan var redan från början en ovanligt stor friskola, och det var mängder av saker som behövde göras. Kerstin beräknar att de under skolans första sju år tillsammans arbetat tre år obetald övertid, och inledningsvis levde de på externa uppdrag och privata besparingar:

"John lägger sig inte i pedagogik. För honom är detta en helt ny värld, men han blev uppfylld av detta, det var också nödvändigt från början. Från början hade vi inte råd med två heltidstjänster, jag fick en skral heltidslön, han fick en halv. Andra året fick han ingen lön alls får

⁸ <http://arkiv.falukuriren.se>, läst 2003-11-19. Artikeln publiceras 1994-08-15.

då fyllde han 60, fick pension och kunde försörja sig på detta. Han arbetade gratis i nästan två år, vilket vi ser som en privat investering. Arbetet behövdes och behövs fortfarande, så nu när skolan står tryggare så har han lön igen. Det utrymmet måste finnas när vi slutar, han måste efterträdas. Visserligen är hans lön medioker – han hade betydligt mer i industrin – men han säger att detta är kanske det roligaste han gjort. Vi klarar oss, barnen har flyttat hemifrån.” (Kerstin)

Efter valet 1994, då socialdemokratin återkom till makten, började det blåsa snålare vindar kring Söderbaumska skolan. Friskolorna hade fram tills dess haft rätt till 85 procent av kommunens egen genomsnittskostnad per elev, och den nya regeringen föreslog nu att ersättningsnivån skulle sänkas till minst 75 procent. För den nystartade Söderbaumska skolan var detta allvarligt, eftersom man som icke momsbefriat privat företag i praktiken hade en köpkraft som låg långt under 85%. Man uppskattade att regeringens förslag skulle motsvara en sänkning med två lärartjänster.

Resultatet av det hela blev att regeringens förslag gick igenom, men att Söderbaumska skolan tecknade ett lokalt avtal med Faluns kommun om att nivån 85 procent ändå skulle gälla. Efter något år hade detta ökat till 90 procent utifrån en modell som John och kommunen kommit överens om, fortfarande dock med momsen som belastning. På det lokala planet var flertalet partier eniga om att Söderbaumska skolan varit ett bra tillskott till Falun, både för att den sporrat de andra skolorna till förbättringar och för att kommunen på detta sätt sluppit investera i nya skolor. Även om det alltså löst sig på ett bra sätt

för Kerstin och John så befarade de att det kunde gå betydligt sämre för friskolor i andra kommuner. De engagerade sig därför i interimsstyrelsen för Friskolornas Riksförbund, och de har båda haft ledande styrelseposter i förbundet sedan dess. Kerstin avgick våren 2004 från sin post som förbundets vice ordförande.

Under åren har man utöver driften av den dagliga skolverksamheten engagerat sig i olika projekt. Redan under det första verksamhetsåret engagerades en landskapsarkitekt med externa medel för att se över skolgårdens utformning, vilket resulterade i att asfalten revs upp och ersattes med grönytor. Skolan fick ett eget kök 1996, och man organiserade lärarna i arbetslag med egna rum för att stärka den pedagogiska utvecklingen.

Hösten 1997 startade läsåret med en fest – firar man avslutningar kan man ju också fira terminsstarter resonerade Kerstin och John. Skolan hade nu totalt 350 elever, 50 anställda och bedrev förutom grundskoleverksamhet också fritidsverksamhet på entreprenad från kommunen. 1999 hade elevantalet ökat till 420, och Söderbaumska skolan låg i topp med bra betygsresultat, nöjda elever och föräldrar, och Kerstin utsågs detta år till Årets Företagare i Falun.

John berättade för oss hur en arbetsdag för honom på Söderbaumska skolan kan se ut:

”Jag kommer dit halv åtta senast och slår igång datorn, kollar mail, hämtar kaffe. Vissa morgnar har vi morgonmöte kl 8 som Kerstin leder, det är jag med på. Annars sitter jag mycket vid datorn, en massa olika projekt, dels elevantagningar, dels löner, lönerevisioner som jag gör och Kerstin och jag tittar på tillsammans senare. Sedan har jag jämställdhetsplan, jag har elever

som skickar in önskemål om musikundervisning som sedan bildningsförbunden ordnar. Jag blir avbruten en gång i kvarten av lärare som vill ha klasslistor, veta hur mycket som är kvar på kontot m m. Jag dricker inte kaffe på lärarrummet utan tar med det till kontoret, mycket därför att jag inser att om jag sitter ner så kanske jag stryper samtal. Vi har en tillitsfull känsla i personalrummet, men jag känner mig lite som en av cheferna. Det går inte att inte vara chef. Saker och ting man säger kan tolkas utifrån att man är chef. Detta är naturligtvis värre för Kerstin. Men detta har lett till att vi låter bli att vara med i vissa sammanhang för att inte diktera möten, bara att man är där skapar problem.

Lunch är det 11.40, sedan arbetar vi till fem eller sex och sedan är det styrelsemöten, klassmöten m m. Det är mycket telefon, skräpgrejer ibland. Om man skulle mäta min tid så lägger jag 30 procent av min tid på sådant man behöver väsentligt mindre utbildning på. Det gör man väl överallt men det är speciellt när man är småföretagare, jag plockar papper från golvet m m därför poängen är att skolan skall fungera. Sedan får vi organisera arbetet åt vissa, vilket egentligen de borde kunde göra själva. Sedan gäller det också att styra upp arbetsgrupper.

Men jag är inte stressad av arbetsvolymen, det fixar sig. Jag har dock haft problem tidigare men det är bättre nu. Dessutom tycker jag att det är mitt jobb att ge service till lärarna. De behöver få all den bekräftelse de kan få på att de är viktiga, att deras tid är viktig och att den i första hand skall användas till mötet med eleverna. Det är en absurd stress för lärare med alla krav från olika

håll. Jag sitter inte så många möten. Jag är dock inte bra på fixa utan jag är mer räknenisse. Men jag har ett bra accessystem och kan fixa saker och ting snabbt. Sedan sitter jag mycket med statistik i olika sammanhang, t ex jämställdhetsplan. Men jag kan lägga ned dagar på att skapa statistik på t ex löner. Sortera data och få överblick. Man ser faktiskt mycket genom detta och undrar varför gjorde vi så, varför fick de personerna den lönen osv. Sedan arbetar jag en del med betygsstatistik och olika jämförelser mellan skolor som kan vara ganska vanskliga ibland. Men det är intressant att förstå vad det ligger för synsätt bakom sättet att mäta och vad som mäts. Hur mäter man samhällsfostran, individers utveckling. Jag skulle vilja följa upp de 215 elever som lämnat oss, hur de har utvecklas. Men det jobbar jag med och det är spännande och det ingår i vardagen.”
(John)

Både Kerstin och John upplever att de profilerat sig tydligare mot olika verksamhetsområden inom skolans ledning under de år som har gått. Från att i de flesta sammanhang ha uppträtt som par gör de nu lite olika saker utifrån filosofin att John är ”pengar och saker” och Kerstin ”människor och pedagogik”.

”Ett samarbete börjar ju ofta med att man har en gemensam idé och sedan har man möte och sedan gör var och en sitt för att mötas igen. När jag ritar vår organisation gör jag en ring av mig och sedan en överlappande del med Johns ring. Överlappande är rekrytering, löner, budget sätter vi tillsammans även om John förbereder detta, båda deltar i organisations-

gruppens möten, marknadsföring tillsammans. Sedan har vi tydliga egna områden, jag har föräldrakontakter, John har kontakter med bank mm. När banker bjuder på middag går dock jag. Vid styrelsemöten är jag sekreterare och föredragande på mina områden.”
(Kerstin)

Denna successiva uppdelning har bland annat medfört att de inte har lika god kunskap om vad den andre gör som de hade förut:

”Vi var mer tillsammans från början, och nu har vi tydligare uppdrag var för sig. Vi berättar för varandra, men vi behöver inte ha samråd om allting. Jag tycker att det mest är positivt eftersom det ger oss lite lugn, vi är tryggare i våra roller. När vi behöver varandra finns vi, men vi sitter dock inte i knäna på varandra. Lite så kändes det i början, hela havet stormar, andra mot oss, av och till. Vi behövs inte på samma sätt nu heller, det är inte en sammanblandning av oss, vilket underlättar. Fortfarande tror dock människor att det de sagt till John vet jag också om, för så var det i början. Vi pendlade ju också till Sandviken, så vi hade någon timme dit och hem i bilen som vi använde för att tanka över information. Det blir lite komiskt bara ibland nu när vi upptäcker att vi inte vet.” (Kerstin)

”Jag och Kerstin har ett dåligt mönster när det gäller vårt umgänge under dagen. Vi bestämmer att vi skall träffas, men allting annat kommer emellan och vi går hela tiden om varandra. Det handlar ju egentligen om att prioritera den andra parten, det känns ofta lite förmätet

att prioritera hustrun. Så det är lika mycket att vi finns där för varandra som det vi gör. Sedan pratar vi mycket i bilen om hur du har haft det och så där. Naturligtvis pratar vi verksamhet, men inte så mycket ändå.” (John)

I övrigt har de försökt organisera arbetet med skolan så att de lämnar det dagliga arbetet med undervisning och pedagogik till den anställda personalen, och de har sökt sig fram beträffande styrelsens roll. Till att börja med diskuterade man i styrelsen olika pedagogiska frågeställningar rörande kulturprofilen, men gjorde senare bedömningen att detta var något som skolledning och personal klarade av bättre i den dagliga verksamheten. På Kerstins initiativ gjordes styrelsen därför mer affärsmässig, mer inriktad på ekonomi och bokslut. Styrelsen är därmed också en central del i det sociala och professionella nätverk i regionen som Kerstin och John målmedvetet byggt upp under åren för att göra den Söderbaumska skolan till en naturlig och uppskattad del av samhället.

5.4 Epilog: Föreningen Tersen och idén om att göra någonting annat

Sedan åren kring millenieskiftet är John och Kerstin engagerade i föreningen Tersen, som arbetar för en ny syn på boende och liv i det man kallar ”livets tredje fas” (de båda första faserna är barndom/utbildning och yrkesliv). En vän i en annan del av Sverige bodde i ett sådant boende, kallat Färdknäppen, och denna idé lyckades de introducera i Falun i samband med att regementet lades ned. Kortfattat går det ut på att man bor i ett slags kollektivhus i fullt utrustade smålägenheter med en mängd

gemensamma utrymmen och aktiviteter. Kollektivet skall fylla en social funktion, men i övrigt är det ett vanligt lägenhetsboende. Föreningen arbetade länge under Kerstin och Johns ledning med att finna en lämplig byggnad i Falun för att skapa detta, vilket de lyckades med hösten 2004.

"John är 67 nu och jag är 58 nu och för några år sedan så frågade personalen när det kom ut i tidningarna om Tersen om vi skulle sluta. Men vi sa nej, absolut inte. Men det aktualiserade faktiskt att vi måste göra personalen medveten om att vi kommer att lämna en dag. När vi startade detta sade vi till oss själva att ett sådant här projekt tar 10 år från utveckling till avveckling för oss själva. Det är viktigt att projektet inte dör bara för att man som person lämnar det. Det måste leva för sig själv med andra människor. Vi arbetar med öppna kort och vi informerade personalen om hur vi såg på detta, och nu är det två år kvar. Personalen börjar säga inte 'om' utan 'när' vi slutar, och det är mycket bra. Det känns bra." (Kerstin)

Förutom aktiemajoriteten i skolan ägde Kerstin och John sedan några år tillbaka skolfastigheten via ett separat helägt bolag. Intentionen var att sälja allt och gå vidare i livet:

"Vi skall sälja våra aktier med fastigheten, så om vi får pengar över så kan jag börja studera igen, men vi får väl se vad vi kan få för skolan. Den som tar över skolan behöver inte nödvändigtvis ta över fastigheten. Vi tänker dock försöka sälja alltsammans, och då kanske jag kan studera. Annars får jag väl börja arbeta inom vården, de behöver alltid folk." (Kerstin)

I november 2003 meddelade lokalpressen i Falun att paret Söderbaum-Fletcher nu bestämt sig för att lämna över skolan till nya krafter:

”Makarna Kerstin Söderbaum Fletcher och John Fletcher vid Söderbaumska skolan är på väg att avsluta sitt verk. Vem eller vilka som kommer att ta vid efter det entusiastiska paret är ännu okänt.

- Det här är inget oplanerat. När vi 1994 startade detta komplexa projekt var det redan bestämt att vi skulle sluta efter tio år. Efter nyår räknar vi med att ha allt klart och då berätta om den nya skolledningen, säger Kerstin Söderbaum Fletcher. Hon poängterar att inget är färdigbeslutat och att de närmast berörda ska få den första informationen.

- Det här är det viktigaste jag gjort i hela mitt liv så vi slutar bara under förutsättning att allt är på sin plats. Och vi kommer att finnas kvar som rådgivare under förutsättning att efterträdarna så önskar, poängterar hon.

Nästa år fyller Kerstin Söderbaum Fletcher 60 år och behöver således försörja sig i några år till innan pensioneringen.

- Jag kommer att fortsätta att engagera mig i den kooperativa boendeföreningen Tersen där vi jobbar för framtida äldreboende. Men jag kan också tänka mig att börja plugga igen och då litteraturhistoria, säger den vetgiriga rektorn Kerstin Söderbaum Fletcher.”⁹

Två månader senare, i slutet av januari 2004, blev det klart att ägaren till Falu frigymnasium köpte såväl Söderbaumska skolan

⁹ <http://arkiv.falukuriren.se>, läst 2003-11-26. Artikeln publiceras 2003-11-25.

som fastighetsbolaget för totalt 3,2 mkr, vilket enligt John var ungefär det de hade satsat längs vägen. Det visade sig då också att Kerstin och John sedan ett år tillbaka förberett sin avgång genom att skola in två unga kvinnliga lärare som framtida skolledare. De tog gemensamt över rektorsposten från och med sommaren 2004.

6. VRG - Viktor Rydberg Gymnasium

Sedan starten 1994 har Viktor Rydberg Gymnasium (VRG) lyckats etablera sig i toppskiktet av gymnasieskolor i Stockholmsregionen, en ”marknad” som karaktäriseras både av starka traditioner och av hård konkurrens. Eftersom intagning till gymnasiet bara får ske utifrån elevernas betyg och VRG har så många sökande krävs en betygsnivå som ligger bland de högsta i Sverige för att kunna komma in på någon av VRG:s utbildningsprogram.

Stiftelsen Viktor Rydbergs skola bedriver idag gymnasieutbildning i tre gymnasieskolor, namngivna efter belägenhet: VRG Djursholm, VRG Odenplan och VRG Jarlaplan. Inom stiftelsen drivs även bemannings- och utbildningsföretaget Viktor Rydberg Education AB, som är specialiserat på pedagogisk verksamhet. VRG Djursholm var stiftelsens första skola, och har i dagsläget 400 elever. 1998 följde VRG Odenplan med idag 340 elever. Hösten 2003 startade VRG Jarlaplan, som fullt utbyggd är avsedd för 330 elever. Stiftelsen har idag ca 140 anställda, ca 100 i de tre gymnasieskolorna och ca 40 i den tidigare kommunala högstadieskolan Djursholms Samskola, som stiftelsen övertog från hösten 2004. Basen i gymnasieskolornas utbildningsutbud är de naturvetenskapliga och samhällsvetenskapliga programmen, och Jarlaplan profilerar sig med ett särskilt estetiskt program. Under hösten 2003 blev

det klart att stiftelsen skulle ta över driftsansvaret för Djursholms Samskola från Danderyds kommun, och därmed gav man sig också in i grundskolans värld.

VRG startades av Louise Andersson och Louise Westerberg. De är idag administrativt ansvariga och sitter också i stiftelsens styrelse. Vid sidan av detta arbete är de också styrelseledamöter i andra bolag och skolor. Ledningen av de fyra skolorna sköts av anställda rektorer med en bakgrund i lärarprofessionen. Nedan följer Louise & Louises historia om hur de startade VRG och hur de arbetar tillsammans i sitt entreprenörskap.

1993	Louise och Louise träffas. Bildar stiftelse, rekryterar styrelse, ansöker om att få starta skola i Danderyds kommun.
1994	Informationsmöten och marknadsföring. Rekrytering av rektor och personal. VRG Djursholm startar på hösten i en flygel till Djursholms Samskola.
1996	VRG Djursholms egna lokaler klara.
1998	VRG Odenplan startar i centrala Stockholm.
2002	VRG Education AB startar.
2003	VRG Jarlaplan startar i centrala Stockholm.
2004	Stiftelsen tar över driftsansvaret för Djursholms Samskola.

Fig 4: Viktor Rydberg Gymnasium: Några milstolpar

6.1 Louise & Louise och idén om en skola

Louise & Louise hade endast träffat varandra flyktigt innan sommaren 1993. De hade haft barn i samma montessoriförskola utanför Stockholm, och hamnade tillsammans i föräldraföre-

ningens styrelse. Genom samarbetet där upptäckte de att de hade gemensamma värderingar kring hur de ville skola och utbildning skulle fungera. När de åter kom att träffas blev skolan ett naturligt diskussionsämne, och de kände båda att detta var något de skulle vilja arbeta med tillsammans.

Louise Andersson, som är några år äldre än Louise W, har som bakgrund en fil kand i franska, sociologi och företags ekonomi. Idag bor hon med man och fyra nästintill vuxna barn utanför Stockholm. Hon började sin yrkesbana som ekonom på Scandinavian Bank i London, och gifte sig sedan. Paret flyttade till Finland, där Louise verkade som internationell konsult inom skogsindustrin. Därefter arbetade hon som språklärare en tid, varefter hon startade ett möbelföretag. Så småningom flyttade familjen till Skåne för en tid.

"Jag började då arbeta för ett franskt företag som sålde modetrender. Och så engagerade jag mig i något som hette Haro som handlar om att alla barn skall vara lika värda i samhällets ögon. Då lärde jag mig mycket om hur samhället och politiken fungerar, med lobbying osv. Jag fick kontakter över hela Sverige. Vi har bågge erfarenhet av företagande och att göra saker själv."
(Louise A)

Louise Westerberg har även hon barn, tre till antalet. Hon läste klart sin universitetsutbildning (fil kand) i nationalekonomi, statskunskap och företagsekonomi under småbarnsåren:

"Det var lite växelverkan; barn, jobb och plugg. Jag upplevde inte att det var något större problem, barnen var alltid med och det bara flöt på." (Louise W)

Louise W drev tidigare ett inredningsföretag med sin förre man, och var där ekonomiansvarig. Som förälder hade hon engagerat sig i samhällsfrågor i allmänhet och skolfrågor i synnerhet. Våren 1993 var hon liksom Louise A dock redo för att gå vidare med nya utmaningar i arbetslivet.

Genom sitt arbete i föräldraföreningen hade de märkt att det fanns ett uppdämt missnöje med de befintliga skolorna i kommunen, en inställning som delades av flera politiker i fullmäktige. Flera lärare de träffade hade en håglös inställning till sitt arbete och många föräldrar de mötte efterlyste alternativ. Louise & Louise insåg att detta var en viktig framtidsfråga, och funderade på vilka praktiska möjligheter det fanns att skapa ett alternativ. Skolfrågan kom ofta upp även i sociala sammanhang bland föräldrar och vänner:

”Och vi diskuterade gymnasieskolan här, det var ingen bra miljö där...” (Louise W)

”...och många klagade på skolan, och då sade vi att ’vi sätter igång och undersöker det!’” (Louise A)

6.2 Från idé till skolstart på 14 månader

De började med att ta kontakt med rektorn för den närbelägna Djursholms Samskola, och intervjuade både honom och hans föregångare om hur de såg på saken och vad det innebar att driva en skola. På Samskolan fanns nämligen gott om lokalutrymme sedan den lokala gymnasieskolan lagts ned på 80-talet. Det visade sig däremot att det var bråttom; senast den 1 augusti 1993 skulle ansökan vara inne till kommunen för att verksamheten skulle få starta höstterminen 1994. De arbetade

ihop en ansökan och startade också ett aktiebolag där den kommande skolan skulle placeras. Aktiebolaget – som med tiden kom att omvandlas till en stiftelse – fick en styrelse bestående av Louise & Louise samt ett antal erfarna entreprenörer som de kommit i kontakt med under de inledande sonderingarna och som ställde upp trots de ovissa utsikterna. Under hösten 1993 skickades det ut en enkät till potentiella elever/föräldrar, och gensvaret blev stort.

Visionerna om den framtida skolan ställdes nu mot krassa ekonomiska realiteter, och de började fråga sig om skolpengen skulle kunna räcka till det de ville göra. Att både starta upp en skola och samtidigt försöka dra in extra pengar såg de inte som möjligt att gå iland med. Därtill kom att någon skolpeng inte skulle betalas ut förrän ansökan fått godkänt från kommunen. Det nystartade aktiebolaget tog med stöd av styrelsen därför upp ett lån som användes till sådant som man måste ha innan skolpengen började betalas ut, såsom möbler, datorer och andra inventarier. Man satte också av pengar för att på ett tidigt stadium kunna rekrytera och avlöna en rektor.

Ännu i december 1993 hade de inte fått tillstånd att starta skolan, men samtidigt började det bli hög tid att rekrytera både en skolledare och lärarpersonal. De annonserade efter en rektor på en halvsida i dagspressen och annonsen blev mycket uppmärksammas både på grund av att den var så stor och på grund av att Louise & Louise var mycket tydliga med vad de ville med skolan: internationalisering, kvalitet och individanpassning. En lång rad kvalificerade aspiranter anmälde sig för intervju.

”Det var verkligen ett moment 22. Vi skrev i annonsen att vi inte hade fått tillstånd och därmed ingen skolpeng,

så alla som sökte visste vad de gav sig in på. Det var inte färdigt.” (Louise W)

”Och vi lärde oss väldigt mycket på att intervjua dessa kandidater. Sedan skickade vi ut brev till 2.500 niondeklassare och skrev om hur vi ville ha skolan, att den skulle vara liten och internationaliserad. Sedan fick vi ganska många intresserade genom en talong som de skulle skicka in, och därefter hade vi vårt första informationsmöte med den rektor som vi valde. Hon hade bra idéer om hur saker och ting skulle vara och precis samma dag som mötet skulle vara i mars 1994, då fick vi meddelande om att vi fått tillstånd.” (Louise A)

Snabbt planerade de in ett par ytterligare informationsmöten och fick ytterligare intresseanmälningar, och i maj anställde rektorn de första lärarna. Flera av lärarna var välkända lokalt och gav hög trovärdighet åt skolan, vilket visade sig i att de i slutändan fick fler anmälda elever än vad det fanns platser för. Därmed var ekonomin och verksamheten i hamn, och skolan kunde starta i en flygel till Djursholms Samskola. Eleverna kom från ett tjugotal olika kommuner i Stockholmsområdet.

”Det viktiga med skolan var att det skulle vara en liten skola med engagerade lärare och elever, och med korta beslutsvägar. Engelska skulle vara arbetsspråket tillsammans med svenska i flera av ämnena eftersom de båda är viktiga när man skall plugga vidare på universitetsnivå. Och på den tiden var det viktigt med datorer eftersom de inte fanns i större utsträckning och vi ville att man skulle använda dem som ett hjälpmedel.

Det är ju inte vår profil längre eftersom nu har ju alla datorer i undervisningen. Musik, idrott och estetiska ämnen är också väldigt viktigt för både inläring och att det skall bli kul i skolan. Vi ville få upp ögonen för hur kul det var att läsa, men i kombination med det andra. Vi hade t ex en musikal med 30 elever första året! (Louis A)

”Det var blandade grupper från början. Vår skola ser lite annorlunda ut eftersom vi har projektperioder, vi bryter både på vår och höst för att lära med alla sinnen. Många av de som vi tog in och som inte tyckte skolan var spännande på högstadiet blommade ju sedan ut när de gick här. Sedan gick ju tiden och vi fick fler och fler sökanden, så nu har vi ju väldigt duktiga elever som kommer in i skolan. Men i och med att de är så duktiga när de kommer in så behöver de estetiska ämnen för att få helheten. En av våra målsättningar har också varit att göra det trevligt. Det är inte exklusivt, IKEA levererar de flesta möbler, men det ser trevligt ut med tavlor, rutiga gardiner och blommor. Så fort det klottrats på borden ser vi till att det tas bort. Det är väldigt viktigt att känna sig hemma när man kommer till skolan.” (Louise W)

I detta föddes också VRG:s vision och verksamhetsidé, som man formulerat så här:

VISION: ”Att leda utvecklingen inom gymnasieskolan och bidra till att kvaliteten på den svenska skolan i stort förbättras. VRG skall vara en föregångare på skolans alla områden.”

VERKSAMHETSIDÉ: "Att, utifrån en helhetssyn och med individen i centrum, förmedla utbildning på hög akademisk nivå och med konstnärlig kreativitet, med sikte på framtida studier och arbetsliv i Sverige och utomlands."¹⁰

Skolan uppkallades efter författaren, journalisten och forskaren Viktor Rydberg (1828-1895), som på sin tid var en av Sveriges ledande kulturpersonligheter. Rydberg bosatte sig under sina sista levnadsår i villa Ekeliden på Djursholm, där han vid sidan av sitt arbete som professor och akademiledamot också var Djursholms Samskolas förste inspektor. Rydbergs namn återfinns idag på samtliga skolor, t ex så finns det särskilda elevklubbar som kallas "*Viktors Vänner*".

6.3 Från Djursholm till Odenplan till Jarlaplan

Efter starten i Djursholm följde några år av intensivt utvecklingsarbete. Från början var de nio lärare och 104 elever. Alla var helt överens om hur de skulle arbeta tillsammans, men det var naturligtvis mängder med praktiska saker som behövde lösas. Inte minst var lokalfrågan ständigt på tapeten i och med att de delade lokaler med Djursholms Samskola:

"När vi startade här i Djursholm hände det saker och ting hela tiden. Vi hade t ex under det tredje året problem med lokaler, både att få lokaler och bygga lokaler. Det var mycket lobbyarbete innan vår egen skolbyggnad stod klar. När det var dags att flytta in fick vi nya problem när sporthallen där våra elever hade

¹⁰ Viktor Rydberg Gymnasium – De första 10 åren.

gymnastik brändes ned av den pyroman som härjade då.” (Louise W)

En annan central fråga för Louise & Louise var den fortlöpande rekryteringen av nya lärare; i och med att nya årskullar kom till behövde man anställa personal i motsvarande utsträckning. Friskolor väljer själv sin personal och har handlingsfrihet i verksamheten.

”...men där finns det ju en fördel med en friskola, för lärarna kan komma med idéer och oftast säger vi 'ja' till dem. I en kommunal skola skall rektorn skriva till nämnden och det är mer byråkratiskt. Där tror vi att friskolorna har en stor fördel.” (Louise A)

Louise & Louise blev snabbt mycket samspelade och märkte ofta att de kom fram till liknande synpunkter i de flesta frågor, vilket gjort det lätt att fatta viktiga beslut. De tycker också att det måste vara jobbigt att vara ensam chef. Däremot har de olika intressen och fallenheter. Louise W är road av sifferarbete och ekonomi, medan Louise A tycker om att skriva. De beskriver sitt arbete som lustbetonat, att de hämtar kraft tillsammans genom humor och genom att stötta varandra. De vill förmedla en bild av teamkänsla och tycker att deras sätt att bedriva ledarskap många gånger är mer funktionellt och starkt än det klassiska enhetsbefälet:

”Vi vet t ex inte vem som kom med idén om Viktor Rydberg Education. Det växer fram och man funderar och diskuterar med varandra (Louise A).

Aktiebolaget omvandlades med tiden till en stiftelse för att man ansåg det var en bättre form för en skattefinansierad verksamhet. Louise & Louise har också varit mycket aktiva i att söka kompletterande finansiering vid sidan av skolpengen, och har genom åren fått projektmedel från flera fonder och stiftelser för pedagogiska utvecklingsprojekt och investeringar.

Styrelsen har genom sin erfarenhet av företagande och ledarskap varit till stor hjälp för Louise och Louise. Det har funnits tillfällen då de undvikit att göra felaktiga beslut tack vare synpunkter från övriga ledamöterna. Eftersom Louise & Louise tog ansvaret för administration och övergripande utvecklingsfrågor var det inte heller aktuellt att de skulle ta på sig någon formell rektorsroll. Snarare är det så att de vill att rektorerna skall kunna fokusera helt på det pedagogiska ledarskapet:

”Vår organisation är lite speciell på det viset att våra rektorer är pedagogiska ledare och vi tar allt annat med lokaler, administration och är diskussionspartner till rektor. Rektor tar allt med personalen, ingenting med ombyggnationer och dylikt. Tänk dig en tidning med VD och chefredaktör – då är vi VD och rektor är chefredaktör. Vi står för marknadsföring, strategi och lobbying, det är våra uppgifter.” (Louise W)

I stiftelsens styrelse påbörjades en diskussion om vad lärdomarna från de första åren skulle kunna användas till. Tillsammans med de fem externa ledamöterna bestämde de att de skulle starta fler bra skolor, och valet föll på Stockholms innerstad. Lokaler fann man på Norrtullsgatan något kvarter från Odenplan, och det visade sig att det inte alls föll sig naturligt att kopiera konceptet från Djursholm:

”När vi startade i Stockholm kunde vi inte ta lärare från Djursholmsskolan, då skulle vi splittra en fungerande organisation. Vi var tvungna att starta en helt ny skola, så vi lät rektorn i Djursholm starta den. Han hade som ett extrauppdrag att sätta plattformen, och den rektorn vi skulle anställa kom ett år senare av olika skäl. Vi tog in lärare utifrån och vi fick bra lärare, riktigt bra lärare.”
(Louise A)

På samma sätt gjorde man när VRG Jarlaplan skulle startas 2003. Vikten av estetiska ämnen som komplement till teoretiska hade funnits med hela tiden, och vid Jarlaplan fick man nu lokaler som var särskilt byggda för estetisk verksamhet med dans, musik etc. Förutom ett samhällsvetenskapligt program startade man därför ett särskilt estetiskt program. Återigen fick en rektor på en befintlig skola (i detta fall VRG Odenplan) ansvaret för ännu en skola, och man tillsatte en ung lärarinna som platschef för vidare inskolning som rektor. Integrationen mellan skolorna är fortfarande en viktig uppgift för grundarduon:

”Rektor och lärare är väldigt fria i sitt sätt att arbeta så länge det stämmer överens med ursprungsidén. Det är viktigt att lärarna får vara så fria och kreativa som möjligt.” (Louise A)

”Man får inte kväva deras kreativitet utan de måste få vara fria och det är så kul för det kommer ju fram så mycket nya idéer. Vi och rektorerna försöker arbeta så mycket som möjligt med öppna dörrar med överföring mellan personal...” (Louise W)

"...och det är något som står på vår agenda för vi har så mycket bra idéer både i Djursholm och Stockholm. Om det är något som fungerar så bra i den egna skolan, skulle inte lärarna få veta om det i den andra skolan? Vi har i och för sig gemensamma planeringsdagar, men sen måste vi göra det möjligt för dem att besöka varandras verksamheter när de är i gång för att få ännu mer idéer." (Louise A)

"...och där är tanken att få ned makten till ämnesgrupperna. Tanken är att ämnesgrupperna på respektive skola skall samarbeta med varandra, har man matte i Stockholm skall man veta vad man gör i Djursholm. När man gör fortbildningsplaner är det viktigt att det görs gemensamt och idéer skall kunna föras över. " (Louise W)

I detta ligger också en ambition att de inte skall synas själva för mycket, eftersom de tycker att det är bättre att rektorer, lärare och elever sköter vardagen själva. Däremot har de daglig kontakt med rektorerna och de vill också vara tydliga när det väl behövs:

"Jag gick själv i en skola där alla visste vem hon som startat och drev skolan var, och hennes idéer levde i skolan. Det är lätt för elever att förstå tanken med skolan när personer är synliga för människor personifierar idéer. (Louise A)

"Det är viktigt med ett budskap och vara skicklig i att sända detta. Man måste delegera för att kunna fortsätta, har man väldigt mycket dagliga saker så försvinner man i det." (Louise W)

"Sedan skulle det inte vara bra om vi gick där hela dagarna för lärarna behöver frihet och självständighet". (Louise A)

Bland det som särskiljer VRG från andra gymnasieskolor framhåller man vikten av individuella studieplaner - varje elev har en egen studieplan, en egen handledare och ett eget schema som ständigt är uppdaterat och tillgängligt via skolans intranät. Andra hörnstenar är blandningen av estetik, idrott och läsåmnen, samt det stora inslaget av engelska (en väsentlig del av undervisningen sker på engelska med lärare som har engelska som modersmål). Man vill också skapa en lugn och trivsamt miljö där alla känner samhörighet och tillit. Rekryteringen av lärare görs mycket omsorgsfullt, och de har många sökande till varje lärartjänst. Lönerna är på samma nivå som i den kommunala skolan, men man försöker erbjuda lärarna större frihet att själva utforma och påverka sitt arbete. Den kreativitet och energi detta ger hoppas man också skall smitta av sig på eleverna. Louise & Louise funderar ändå mycket på hur man skall hålla igång glöden och utvecklingslustan i organisationen:

"Nu har vi funderat kring hur vi skall få organisationen att hålla i sin glöd och komma med idéer. Vi arbetar med kvalitetssäkring som handlar om att tillvarata kreativitet och de nya projekt som vi har handlar just om att tillvarata kreativitet. Det vi måste göra är att se till att

skapa möjligheter för lärarna att göra detta. Ett av de projekt som är igång sedan något år går ut på att integrera drama och bild i svenska och samhällskunskap. Vi har ständigt förnyelseprojekt på gång och vi har också utvecklat ett mycket bra program för schemaläggning. Vi har väldigt mycket kreativitet i organisationen.” (Louise A)

6.4 Viktor Rydberg Education

Louise och Louise hade nu startat tre gymnasieskolor och skaffat sig omfattande erfarenheter både av att driva skolverksamhet och av att sköta allt administrativt utvecklingsarbete på ett framgångsrikt sätt. Därmed återkom diskussionen i styrelsen om framtida expansion:

”Vi hade en idé som byggde på att vi såg att både elever och lärare i vår organisation är av så hög klass att andra organisationer kan efterfråga deras tjänster. Detta gav vi som ett uppdrag till en lärare att utveckla. Sedan har hon haft egna idéer om utbildning som hon har utvecklat. Nu har vi sett vilka ben som det går stå på, som vi kan vidareutveckla. Det blev inte alls det vi trodde. Viktor Rydberg Educations huvudverksamhet är en annan än den som vi från början såg framför oss.” (Louise A)

”Vi tittar på bemanning, rekrytering, fortbildning och rådgivning. Det är fyra delar i det här företaget.” (Louise W).

VRG Education är i dagsläget bemanningsföretag åt flera stockholmsskolor, och sysslar både med rekrytering och med personaluthyrning. Man erbjuder också fortbildning primärt riktat till lärare, men även t ex till företag eller blivande gymnasister som behöver komplettera sina förkunskaper. Företaget hanterar också all rekrytering åt de egna skolorna, förutom kravspecifikation och slutintervjuer som sköts av respektive rektor.

6.5 Utmaningen Djurholms Samskola

I och med att VRG Djurholm delat lokaler med Djurholms Samskola i flera år hade Louise & Louise länge varit intresserade av att eventuellt ta över driften av denna skola. Från kommunens sida var detta länge inte aktuellt; trots att den styrande majoriteten i grunden var positiv till friskolor så hade man inte velat ta steget fullt ut. Till slut signalerade man dock att man var öppen för förslag, och Louise & Louise såg det som ganska naturligt att ta över:

”Först hade vi tänkt gå in och hjälpa till på konsultbasis, men när nu kommunen ville låta en privat entreprenör ta över...” (Louise W)

Djurholms Samskola hade kapacitet för 450 högstadielärover, och VRG:s övertagande blev därmed en av de största skolprivatiseringarna någonsin i Sverige. Kommunen åtog sig att rusta upp skolbyggnaden, som hyrdes ut till Stiftelsen VRG på ett 15-årigt kontrakt. Rektorsposten tillsattes med en av cheferna på Viktor Rydberg Education, och skolan bytte

officiellt namn till Viktor Rydberg Samskola. All befintlig personal erbjöds anställning hos Stiftelsen.¹¹ För Louise & Louise var det något annorlunda att ta över en skola i stället för att starta en helt ny:

”Det är en riktig utmaning eftersom vi varken drivit högstadier förut eller tagit över och förändrat en befintlig skola med befintlig verksamhet. Så vi måste arbeta aktivt och styra, vara med överallt och vara tydliga med våra värderingar och vår filosofi. Det är ett stort förändringsarbete.” (Louise A)

I och med detta flyttade Louise & Louise tillbaka tillsammans efter att ha haft kontor på olika skolor under en tid:

”Vi vill vara med mer på möten och evenemang, upptäcka vad som fungerar och inte fungerar. Vi gör mycket tillsammans, och vi är mycket mer kreativa nu när vi båda sitter vägg i vägg i Djursholm igen. Vi är sambo igen efter ett år som separerade.” (Louise A)

¹¹ <http://www.danderyd.se/press/2004/vrg.pdf>, publicerad 2004-01-14, läst 2004-09-03.

7. Hultsfredsfestivalen och Rockcity

Ett besök på Hultsfredsfestivalen tillhör numera de vanligare inslagen i en svensk tonårings uppväxt. Festivalen arrangerades första gången 1986, och har numera också kompletterats med ett flertal andra återkommande musikevenemang. Kring festivalen har det också växt upp olika affärsdrivande verksamheter som sysselsätter ett stort antal personer. Till en början var dessa främst stödverksamheter till festivalen, men med tiden har de snarare kommit att ses som stödverksamheter för hela ortens utveckling. I berättelsens nuläge (2004) omsatte hela koncernen (dvs den festivaldrivande Föreningen Rockparty samt dess hel- och delägda dotterbolag) ca 72 mkr och hade 44 heltidsanställda. Detta är historien om hur ett nätverk av unga människor skapat ett antal olika entreprenöriella processer över tiden.

Nästan samtliga inblandade personer återkommer i sina berättelser till orten Hultsfred. Hultsfred är deras hemort, deras sociala nav i livet, men också något de ständigt utmanat och stångats mot. Orten ligger mitt i Astrid Lindgren-land, granne med Mariannelund, Vimmerby och Lönneberga, och har ca 5 500 invånare. Centrum består av ett hotell- och affärskomplex med några kringliggande kvarter av hyreshus och offentliga byggnader, men i övrigt kännetecknas orten av villabebyggelse. Från centrum går en drygt kilometerlång gata nordväst, och där den korsar riksväg 34 ligger idag Rockcity, Föreningen

Rockpartys kontors- och konsertbyggnad. Utvändigt ser huset ut att vara precis vad det är – en om- och tillbyggd bilhall – men invändigt är det en trendigt modern företagsbyggnad med kontor, konferens- och undervisningslokaler, restaurang, konserthall m m. Huset köptes in och byggdes om i början av 90-talet, och ett decennium senare skedde en stor utbyggnad för att husera alla nya verksamheter och arbetsplatser. Totalt finns ett 25-tal företag och föreningar i huset, och utöver detta Högskolecentrum och inkubatorföretag. Den långa gågatan genom huset är utsmyckad med fiffiga och humoristiska saker som alla påminner om att musik i allmänhet och rockmusik i synnerhet står i fokus. Mitt i gatan finns ett fik som tjänar som samlings- och mötesplats. Inne i kontorslandskapen sitter folk lätt kaotiskt utspridda bland ljusa IKEA-möbler som flyttas runt med jämna mellanrum. Det är nära till varandra, byråkratiskt, gemensamt.

1981	Föreningen Rockparty grundas och startar en löpande konsertverksamhet som drivs året om.
1983	Föreningen tar över driftsansvaret för Hultsfreds Folkets Park. Den första fredsfestivalen hålls där.
1986	Föreningen för första gången ensam arrangerar av fredsfestivalen, som blir en rockfestival.
1990	Den löpande konsertverksamheten får ej längre bedrivas i kommunens sporthall.
1992	Metropol-byggnaden står klar i utkanten av Hultsfred med konserthall och restaurang.
1993	Rockmetropol i Hultsfred AB bildas för att driva serviceverksamhet kopplad till konserter och festivaler. Byte av styrelseordförande i samband med osämja i grundargruppen.

1997	Festivalorganisationen bolagiseras. Projekt Puzzel startas med riskkapitalbolag.
1999	Regeringen beviljar finansiering till ett Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) med inriktning mot musik-industrin, vilket innebär mötesverksamhet, forskning, utbildning m m.
2000	Högskoleutbildning i Music Management startar i samarbete med Högskolan i Kalmar. Huset byggs till med kontor, undervisningslokaler och gågata. Koncernen döps till Rock City.
2003	Svenskt Rockarkiv flyttas till Rock City. Projektet RockZeum initieras.
2004	Staten drar tillbaka finansieringen för IUC. Konkursshot. Inkubatorverksamhet för studentprojekt startad.
2006	Ekonomi bättre efter två rekordfestivaler. Gymnasium Rock City startar.

Fig 5: Rockcity och Hultsfredsfestivalen: Några milstolpar

7.1 Orten Hultsfred och Föreningen Rockparty

De drivande gestalterna bakom Föreningen Rockparty är alla födda i slutet av 50-talet eller första halvan av 60-talet. De som växte upp i Hultsfred berättar om en ganska traditionell och sömnig industriort, där nästan varje familj på något sätt var beroende av Hultsfredshus som på den tiden var ett fristående företag med över 1 000 anställda. Förutom Hultsfredshus fanns inom kommunen andra stora industriarbetsplatser som VARTA Batterifabrik och MoDo:s pappersbruk. Det innebar att livet på många sätt var utstakat för ungdomarna i Hultsfred:

”När man gick i skolan var det bara en tidsfråga om när man skulle sluta och vilken fabrik man skulle börja på.

Det var bara att gå dit och säga att man var Bertils son, så fick man jobb.” (Putte S)

Fritiden på orten ägnades åt föreningsliv, framför allt med koppling till idrott. Till den lokala kulturen hörde också en tradition av folkparker och våldsamma fester. Även om detta påverkades en del av uppstarten av en lokal gymnasieskola och det åtföljande inflödet av akademiskt utbildade lärare, så upplevdes utbudet ändå som ganska smalt av dem som inte var idrottsintresserade. Under punkvågen i 70-talets slut var Putte och flera andra engagerade i elevrådet på skolan för att organisera skoldanser, och märkte att det fanns grogrund för ett musikintresse:

”De flesta av oss spelade i band och vi gjorde också lokalbandsgalar. Jag var konferencier och så. Men i skolans regi fick vi inte hålla på med det där så länge, det blev lite för stökigt. Speciellt dom gångerna vi inte hade några band, då blev det riktiga fylleslag. Det är lustigt, nu för tiden talar man om hur hemskt det är, men då var det mycket värre. Rektorn hade rådslag med oss elever om hur man skulle stävja detta, och då började vi göra annorlunda fester, med musik. Och sen så skulle vi ju sluta skolan, så då var det ju ingen idé att fortsätta ordna fester för eleverna. Och då bildade vi Föreningen Rockparty. Den sextonde december 1981.” (Putte S)

De drivande personerna i styrelsen var vid denna tid ordföranden Håkan Waxegård och Per Alexandersson, och bland de övriga märktes bland annat Putte Svensson och Tony

Frost. Den huvudsakliga tanken bakom föreningen var att man skulle kunna vara kvar i Hultsfred och ändå få gå och se sina favoritband spela live, och man började omedelbart ringa runt till intressanta band och boka spelningar. Det visade sig att Hultsfreds geografiska läge mitt emellan Malmö och Stockholm var en klar fördel, eftersom många band föredrog att åka 30 mil per dag och få in två spelningar framför att åka 60 mil direkt och göra en spelning sent på kvällen. Vid sidan av det rena musikintresset fanns också en känsla av att man ville göra det attraktivt att bo kvar i Hultsfred; vid denna tid var det många, inte minst unga kvinnor, som såg en flytt till Stockholm som det enda alternativet. De aktiva i föreningen gick omväxlande på arbetslöshetsunderstöd eller beredskapsarbeten, och försökte få så mycket tid över som möjligt för att ägna sig åt sitt verkliga intresse – rockmusiken.

1983 tog föreningen över Folkets Park från kommunen för ett nollarrende; den var nedgången och illa skött, och kommunen tyckte att det var bra att den användes. Samma sommar höll man en fredsfestival där i samverkan med det övriga föreningslivet i Hultsfred, dit man bjöd in band, demonstrerade och höll tal. Fredsfestivalen kom att arrangeras i ytterligare två år, och nu hade även Patrik Axelsson och Gunnar Lagerman tillkommit som drivande krafter i föreningen. Lagerman tog hand om artistbokningarna och blev föreningens förste anställd. Samtidigt som man var nöjda med att ha kunnat arrangera en serie lyckade festivaler, så tyckte man att det blivit alldeles för tungrott med en mängd olika huvudmän som skulle vara med och fatta beslut. Inför sommaren 1986 sade man därför att man nu ville arrangera en rockfestival på egen hand, men att de som var intresserade av att vara med kunde höra av sig.

7.2 Hultsfredsfestivalen

Att det blev en första egen festival var en tillfällighet. Man hade bokat in fyra kända band för den aktuella tiden, och det visade sig att alla faktiskt kunde komma. Gunnar Lagerman skötte bokningarna i nära samverkan med Håkan Waxegård, som också fungerade som föreningens ansikte utåt i media. Per Alexandersson var föreningens administratör, och kom i flera år att vara festivalansvarig. Styrelsemötena gick i stor utsträckning ut på att diskutera vilka band som skulle bokas, och ekonomi var det ingen som hade någon större insikt i. I brist på en ekonomisk bas att stå på blev frivilligheten och idealiteten på orten det enda sättet att få föreningen och dess verksamhet att fungera, vilket blev Puttes sak att organisera. Patrik Axelsson var scenbyggare vid denna tid:

”Kompisgänget omkring oss blev verktyg. På gymnasiet blev jag inte populär hos lärarna; då vi hade konserter i sporthallen var det många som var borta från skolan och gjorde ideellt arbete hos oss. Så jag har suttit många gånger hos rektorn och lovat bot och bättring, men glömde bort det. Det var ju en frihet att kunna smita ifrån och göra någonting praktiskt. Även om jag har en administrativ roll här i föreningen så hjälper jag ofta till med det praktiska vid olika evenemang. Evenemangen är det man brinner för egentligen, vid festivalen kör jag lastbil och städar. Det är viktigt att alla är med och hjälper till, även kontorspersonal.” (Patrik A)

Festivalen 1986 blev en framgång, och samman med den löpande konsertverksamheten blev detta föreningens verksamhet

under de kommande åren. Festivalen huserade i Folkets Park medan konserterna hölls i Sporthallen. Det var aldrig självklart att det skulle bli en festival nästa år – det berodde på hur den förra hade gått – och det var alltid ont om pengar. Festivalens huvudsakliga intäktskälla var och är biljettförsäljningen som sker i anslutning till konserterna, medan mycket av kostnaderna tas innan:

”Vi har haft festivaler som har gått med stort minus och vi har försökt lösa det på olika sätt, genom att sälja inventarier och genom personliga lån. Vi har verkligen stått på fallrepet ett par gånger. Evenemangsbranschen är ju riskabel. Banken var inte tjänstvillig förut, det var svårt att ens få en checkkredit för arrangemangskostnader som kunde lösas när evenemanget gick av stapeln. Inte heller kommunen har ställt upp. Det finns inbyggt i bankvärlden att man skall kunna visa upp traditionell tillverkning, det finns med i deras rutiner för att bedöma risker. Då måste de istället lita på oss, och det gjorde de inte på den tiden.” (Patrik A)

1987 gick festivalen med ett omfattande underskott, beroende både på färre besökare och på dyrare artister, men det tog man igen med råge året därefter då man dubblerade åskådarantalet. Därefter har antalet besökare ökat stadigt, och festivalverksamheten var år 2004 en stabil och långsiktig verksamhet som sysselsatte ett 15-tal personer på heltid.

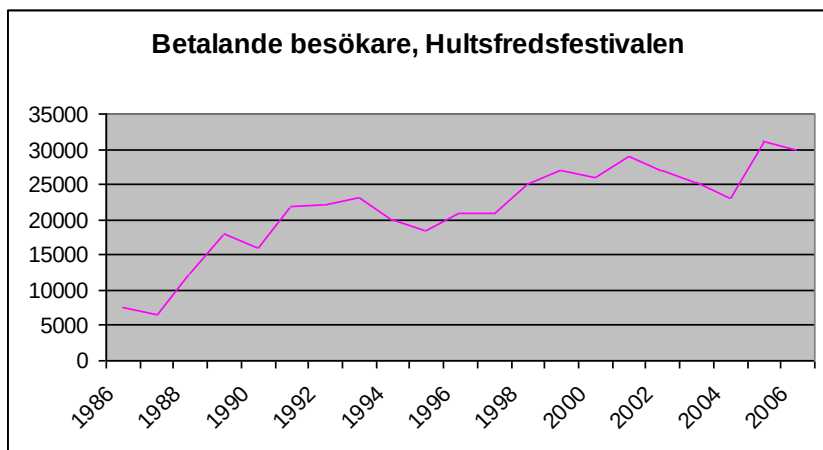


Fig 6: Antalet betalande besökare på Hultsfredsfestivalen 1986-2006.

Med tiden har festivalorganisationen blivit alltmer professionell, och man hävdar med stolthet att det är själva organiserandet man är riktigt bra på:

"Vi jämförs med festivaler som har 50-60 tusen besökare, så vi har status som en av Europas stora. Vi är bra på att organisera, men det är vi väl i Sverige generellt. Vi ser ju alltid småsaker som inte fungerar även om det utåt sett ser bra ut. Men det är ju utmaningen att det inte görs perfekt, det går hela tiden att förbättra. Innan vi startade här så arrangerade vi bussresor till Roskilde, åkte dit för att se hur de organiserade och kollade upp saker och ting."
(Gunnar L)

Festivalorganiserandet gav också upphov till affärsdrivande verksamhet allteftersom Gunnar Lagerman blev alltmer känd i

internationella arrangörskretsar. Han startade tillsammans med Håkan Waxegård ett produktionsbolag, Party Production, som han med tiden kom att driva själv som artistbokare och arrangör. Bolaget bytte sedermera namn till Motor, och Lagerman överlät 1994 den aktiva verksamheten på andra händer eftersom festivalen krävde så pass mycket av hans arbetsinsatser. Motor såldes senare till EMA-Telstar. Lagerman gick också vidare och blev ordförande i den europeiska festivalorganisationen Yourope, som fick sitt högkvarter i Rockcity-huset.

Festivalen i sig är numera bara en av flera olika musikaktiviteter i föreningen, om än fortfarande den överlägset största. Man har en löpande konsertverksamhet i Rockcity-huset året runt, och arrangerar också mindre festivaler med inriktning på olika musikstilar, t ex Rockabilly-festivalen. Ett par av de senaste tillskotten är den s k Rookie-festivalen och Popkollot, som startades av en student, Hanna Rotelius:

”Jag gick music management, första kullen. Putte berättade där om projektet Junior för unga musiker, och jag engagerade mig i detta. Seminarier på dagarna med branschfolk och artister, och konserter på kvällarna. Jättelyckat. Sedan blev det så att denna minifestival, Rookie, skulle göras igen, och då fick jag möjlighet att jobba med det och hoppade skolan ett år. Jag blev utvecklingsansvarig för Rookie och plockar folk från de nya klasserna för att arrangera nya Rookiefestivaler. I januari 2003 fick vi en idé från Marit Bergman att ordna ett Popkollo för tjejer på 10-14 år och det nappade vi på. Då började vi ragga pengar och lite andra projekt som handlade om tjejer och musik också. Det är svårt för tjejer att komma fram i branschen, så vi drog vi igång en

ideell förening som syftade till att främja tjejs musikintresse som vi döpte till Sheena. Sedan har jag examensuppsatsen kvar. Så jag blir kvar här ett tag...”
(Hanna R)

Samtidigt som man alltså ser mycket professionellt på festivalverksamheten så berättas det många historier om saker och ting som gått snett, om artister som sparat ur etc, historier som på något sätt tjänar som påminnelse om att det trots allt är rockmusik och rockkultur som man är intresserad av. Det finns också allvarligare händelser under årens gång som på olika sätt satt spår i festivalorganisationen. I början av 90-talet upplevde flera i styrelsen att Håkan Waxegård tog åt sig alltför mycket av äran för framgångarna och uppträdde arrogant på de interna mötena, vilket slutade med att hans gamla vänner ställde honom inför valet att avgå eller få se festivalen nedlagd. Den allvarligaste händelsen inträffade 1999, då en flicka i publiken dog under en konsert.

Den händelse som fick stor betydelse för föreningens framtid inträffade dock redan 1990. Kommunen meddelade då med hänvisning till ett förstört golv att föreningen inte längre fick använda Sporthallen för sin konsertverksamhet. Föreningen insåg att golvet användes som ursäkt för att tvinga ut konserterna ur sporthallen, och började se sig om efter andra lokaler. Det blev starten på det som idag är Rockcity-huset.

7.3 Husbygge och Rockmetropol i Hultsfred AB

I och med att man inte längre kunde hyra Sporthallen så fick man tänka om beträffande den löpande verksamheten med

konserter och klubbkvällar. Fram till dess hade föreningen inte bundit pengar i fasta tillgångar, utan inriktat sig på att få intäkter och kostnader att gå ihop någorlunda:

”Vi hade arrangemang på klubben under veckorna och var 14:e dag på sommaren i parken. Taktiken var väl lite grand att tjäna pengar på de större spelningarna i parken och satsa pengarna på de band vi gillade på klubben. Något slags anarkokapitalism, som jag brukar kalla det.” (Gunnar L)

När man nu stod inför att investera i en egen lokal innebar det nya utmaningar för kompisgänget i styrelsen. Det handlade om att kunna köpa en lokal, om att kunna bygga om den så att den passade föreningens verksamhet, samt om att kunna driva runt föreningen ekonomiskt med en betydligt större fast kostnads-kostym än tidigare. Det första problemet löste sig relativt snabbt i och med att man fick tag på en bilhall ute vid riksvägen som kunde förvärvas relativt billigt.

Själva ombyggnaden var däremot ett betydligt kostsammare projekt, och flera i föreningen var öppet skeptiska till att man kunde gå iland med det ekonomiskt. Man gjorde som man alltid gjort med festivalerna, dvs ringde runt till alla goda vänner man hade och fick dem att ställa upp på fritiden som byggnadsarbetare. Putte ledde projektet och Nisse Johansson och några andra agerade arbetsledare:

”Och då fick jag ansvaret för byggnationen, att hålla igång allt folk. Huset byggdes på ideell basis, 400 personer var med. Vi hittade några som var ansvariga för var sin bit, och så raggade dom ihop en 20-25 man var och så byggde dom. Jag och några andra fanns

tillhands hela tiden eftersom vi visste vad som skulle göras. Och efter något år så var det färdigt, 1992 var det färdigt.” (Putte S)

Även om arbetet utfördes ideellt kostade naturligtvis projektet mycket pengar (omkring fem mkr), och banken ställde sig frågande till att en ungdomsförening kunde vara en långsiktigt ansvarstagande ägare till en så pass påkostad fastighet. Man ville sätta fastigheten på bolag och ha de drivande krafterna som delägare för att skapa stabilitet:

”Banken krävde att det skulle vara ett aktiebolag, och det visste vi ju inte vad det var, men vi ville ju ha vår byggnad. Så då tog vi in en revisor från Ernst & Young och en jurist att skriva ihop nånting. Och så krävde banken att föreningen inte fick äga det här helt och hållet. De som hade varit med och startat upp det skulle stå som ägare. Föreningen var ju en ungdomsförening, och nästa år kunde det ju vara en helt ny styrelse som byggde om det till biljardhall och allt gick åt helsike. Så det måste finnas aktieägare som de tyckte var stabila och som delade de grundläggande värderingarna och tänkte affärsmässigt. Så vi var en tio personer som gick in som delägare, och sedan också föreningen. Och vi skrev en hembudsklausul som sade att ingen av de tio ägarna kunde få ut mer för sina aktier när de sålde än vad de hade satt in från början – det kunde inte finnas något privat intresse av att tjäna pengar. Men det var ändå så att Jantelagen började snurra och man började undra om vi skulle tjäna pengar på det här ideella fina som vi hade byggt upp.” (Putte S)

I det nya huset hade man nu tillgång till konsertlokal, restaurang och pub, och visionen var att utöka konsert- och klubbverksamheten kraftigt. Putte var VD för det nystartade bolaget, Rockmetropol i Hultsfred AB, och man startade snabbt egen restaurangverksamhet i bolagets regi. Det man kallade för 'kulturverksamhet', dvs konserter och spelningar, låg kvar i föreningen. Efter en storstilad invigning bokade man in en lång rad kända band, men det visade sig med tiden att satsningen inte höll ekonomiskt. Delar av gymnasieutbildningen i Hultsfred flyttades till Vimmerby, vilket innebar att färre ungdomar hade möjlighet att komma på konserterna, och till det kom det upptrissade ränteläget i samband med försvaret av den fasta kronkursen. Många i styrelsen försörjde sig på arbetslöshetskassa samtidigt som de arbetade ideellt, och de bad uttryckligen Arbetsförmedlingen att inte ringa dem om det skulle dyka upp arbetstillfällen. Argumentet var att de istället ville vända utvecklingen i föreningen och på så vis själva skapa sig arbeten i framtiden.

"Jag var en av de som var tveksamma till det här bygget, jag tyckte att det var för stort för Hultsfred. Jag var i och för sig delaktig i arbetet, men försökte hela tiden förespråka att vara mer defensiv i alla kalkyler. Samtidigt vill man ju inte bromsa de som är positiva för mycket, men det visade ju sig att vi det första året hade en konsertverksamhet som gick en miljon back. Den konsertverksamhet som finns idag är ju inte alls den vision som fanns när huset byggdes. Det blev tvunget att skära ned. Vi gick ju 40-50 tusen back varje helg, fredag och lördag." (Gunnar L)

Efter det uppslitande bytet av ordförande i föreningen, då Håkan Waxegård avgick och Patrik Axelsson tillträdde, kände flera av de drivande personerna att det nu behövdes nya visioner och idéer om hur man skulle kunna driva föreningens verksamhet på ett hållbart sätt. Waxegård övergick till ett framgångsrikt eget företagande i nöjesbranschen, Per Alexandersson flyttade till Stockholm till ett chefsjobb på Sveriges Radio, och ledningstrojkan bestod nu av Putte, Patrik och Gunnar. Man beslutade också gemensamt att man behövde en frontperson och att denne skulle vara Putte:

"Och då bestämde vi då att om vi skulle lyckas så måste vi ha ett ansikte utåt, och då skulle det bli jag. Så då bestämde vi oss för att jag skulle symbolisera Hultsfred." (Putte S)

För Putte och Patrik visade sig lösningen på föreningens framtidsproblem ligga i att utnyttja de ideella erfarenheterna för att expandera affärsverksamheter som på ett naturligt sätt kunde kopplas till musikbranschen:

"Och i samma veva så blev jag också anlitad som konsult av OS i Lillehammer för att hjälpa till där kring uppbyggnaden av vinter-OS 1994. Alla som var ansvariga för OS var egentligen anställda av kommunerna omkring Lillehammer, och så fick dom plösligt ansvar för skidstadion eller nånting sånt. Och dom hade egentligen ingen erfarenhet av att jobba med så stora organisationer, särskilt inte ideella organisationer. Så då var jag där och diskuterade med dom och så hade jag då ansvaret för att bygga upp allt som hade med toaletter att göra under själva OS. Och när jag kom hem

och vi såg att det gick att tjäna pengar på det här, då bestämde vi då att starta andra verksamheter.” (Putte S)

”Det som är typiskt för denna organisation är att vi gillar att organisera och det är det vi brinner för. Vi gillar däremot inte att stå på scenen och synas. Vi ser vad som behöver göras runt omkring, vi är bra på arrangera. Många andra har musiker som arrangerar festivaler och bildar förening och står i replokalen veckan innan konserterna. Hos oss har det aldrig varit någon som själv stått på scenen, vi har fixat runt omkring detta och sedan tagit hit folk som kan spela. Vi har inte heller haft något repmusiklokal på många år här. Det är arrangemanget som står i centrum.” (Patrik A)

Samtidigt fanns det en tveksamhet till att utöka den kommersiella verksamheten bland flera, inte minst Gunnar Lagerman. Pengar hade alltid varit ett medel att göra roliga och viktiga saker, aldrig ett mål i sig, och man var rädd att en utökad affärsverksamhet skulle ändra på det. Vidare framhöll man att föreningens kärnverksamhet handlade om kultur, och inte om fastighetsförvaltning, restaurangdrift mm. Många såg också en fara i att de drivande personerna skulle berika sig genom att använda det ideellt uppbyggda varumärket Hultsfredsfestivalen. Denna kritik ledde med tiden bl a till att delägarna i Rockmetropol sålde samtliga sina aktier till föreningen, och att man försökte driva föreningen och bolaget som en enhet. Detta har dock inte varit så enkelt, bland annat därför att nya typer av

verksamheter kom igång som inte alltid upplevdes som en naturlig del av Rockpartys kultur.

7.4 Bolagsbildningar och avknoppningar

Ett dilemma man länge haft var att man för drivandet av festivalen behövde ett antal erfarna och skickliga personer som man för att kunna behålla måste avlöna som anställda året runt. Nisse Johansson, som skötte festivalens marknadsföring i samarbete med Putte som tagit över detta ansvar när Waxegård slutade, var en av dessa. Detta kostade föreningen stora pengar samtidigt som man såg att personerna inte hade full beläggning hela tiden. En översyn inleddes av föreningens styrelse, med Putte och Patrik i spetsen.

”Nu jobbar jag i en annan konstellation, Paprika Media, där jag hjälper till med Rockpartys marknadsföring samtidigt som jag har en del externa kunder. Jag startade eget i samband med Metropol, men senare så sålde jag min lilla del. Festivalen gick inte så där himla bra de där åren 1997/98, så då bestämdes det att de som hade förutsättningar för att sälja sina tjänster externt skulle starta eget.” (Nisse J)

Förutom tillskapandet av reklambyrån Paprika Media innebar översynen också att man satte receptionen på bolag (Magi Business Center AB) vilket gav dem möjligheten att sälja call center-tjänster externt. Inom det befintliga bolaget Metropol utökade man den externa verksamheten med festarrangemang, events, materialuthyrning och lägenhetshotell.

”Jag tror nog inte att de var helt bekväma med det här, men de såg också att det rent ekonomiskt var ett måste. Det blev för kostsamt att driva festivalen med heltidsanställd personal. Och anledningen till att vi hade heltidsanställd personal var bara den att behålla kompetensen och kontinuiteten för att kunna göra en så bra festival som möjligt.” (Putte S)

Samtidigt som avknoppningarna gav önskat resultat så såg Putte möjligheterna till att starta fler företag i anslutning till festivalen och föreningens verksamhet. Det som krävdes var folk med kompetens och nya idéer, och den personen fann Putte i Erkki Lahti:

”Och i samma veva så träffade jag en kille som hette Erkki, och jobbade på Electrolux. Och han hade upptäckt Internet. Och ville börja jobba med Internet. Och han träffade en riksdagsman från Hultsfred, som sade att han skulle ta kontakt med Putte på Rockparty eftersom vi låg långt framme och ville jobba med det här. Vi ville ha in Internet i festivalen, och börja jobba med livesändningar. Och bestämde vi oss för att jag skulle sluta jobba med festivalen och Metropol, och så skulle vi starta ett projekt. Så vi åkte till Länsstyrelsen och sade att vi ville starta ett projekt för att få nya företag i Hultsfred och utbildningar inom samma område. Så vi startade ett projekt som vi kallade för Puzzel.” (Putte S)

7.5 Puzzel, IUC och tripp-trapp-trull, lull-lull

Till skillnad mot de tidigare satsningarna så var det nu inte främst festivalen och musikintresset som drev gänget; det fanns också en allt tydligare känsla av ansvar för att värna hemorten Hultsfred. Under 90-talets lågkonjunktur hade gymnasiet delvis flyttats bort, handeln i centrum utarmats och utflyttningen tilltagit:

”Det var inte naturligt att expandera under slutet av 90-talet, men vi kände att vi hade haft många människor som varit här under festivalen och arbetat sedan hade de hamnat i Stockholm, och vi ville ge dem möjlighet att bo här och leva här i Hultsfred. Sättet att behålla kompetens här och vänner också, det är inte så kul att se flyttlassen gå. Nu finns det ju ett samhällsansvar också, det handlar ju om förutsättningarna för affärer, dagis osv.”
(Patrik A)

Putte och Erkki blev de som kom att arbeta dagligen med Puzzel-projektet, med ordföranden Patrik Axelsson som aktivt stöd. Målet sattes redan från början högt; man skulle under perioden 1997-2002 skapa 50 nya jobb, tio nya företag och utbilda 500 personer för arbeten inom musikbranschen. I samarbete med länsstyrelsen lade man in en ansökan om EU-medel för detta, och fick två miljoner kronor som skulle användas till företagssatsningar. Man kunde nu också anställa Erkki, och när man sedan behövde en driftig och erfaren projektledare så fann man denne i Lasse Rönnlund. Rönnlund var uppvuxen i Hultsfred, men hade inte haft så mycket med Rockparty-gänget att göra eftersom han var några år yngre och

tillhörde discogenerationen. Han hade heller aldrig varit med i det ideella arbetet kring festivalen, utan tidigt startat eget företag som discjockey och uthyrare av ljud- och ljusanläggningar:

”Jag startade eget när jag var 16. Jag ville egentligen inte bli företagare, men det gick inte att göra det man ville i skolan och det bästa sättet var att starta eget och. Så då gjorde jag det, men jag fick ingen hjälp någonstans. Företag var egentligen bara en benämning på det jag ville göra, en kompis förälder var egen företagare. Mina föräldrar hade en svart syn på företagande; företagare var rörläggare som körde firmabil privat och skattefuskade. Min morfar var företagare, så de säger att det är därifrån det kommer.”
(Lasse R)

Efter flera års arbete och boende på andra orter hade Rönnlund nu återvänt till Hultsfred och hyst in sitt företags kontor i Rockcity-huset. Ur Puttes perspektiv var Rönnlunds främsta merit att han byggt en bandybana med ideella krafter i Målilla, och på det viset visat att han kunde organisera och driva komplicerade satsningar med många människor inblandade. De två miljonerna betraktade man som ett riskkapital som skulle satsas i företagsidéer med anknytning till musikbranschen och Hultsfred. För många andra inom huset var detta kontroversiellt:

”Föreningar har alltid funnits och drivit på utvecklingen, men i detta fall tror jag verkligen att det var ett team som bestod av fyra starka aktörer som drev på. Putte hade bestämt sig för att klara det inte Roskilde klarade, dvs att få utväxling på festivalen, och den person som skall driva en sån sak måste stå pall för detta

i organisationen. För när Putte bestämde sig för detta att man skulle göra annat på festivalens varumärke så blev det en jättekonflikt, hade det inte varit han så hade han åkt iväg på en gång. Mitt första år här handlade ju mycket om att jobba inåt i organisationen – det var absolut ingen självklarhet att vi kunde göra så här, vilket jag brukar påminna folk om. Men det var bara att vara cool, förklara och leverera.” (Lasse R)

”Hade jag inte varit så förankrad i festivalen så hade det nog inte gått. Vi har gått igenom en hel del kontroverser kring vad vi skall göra i relation till festivalen. Många jobbar med festivalen och man är stolt över den, och finns det då något som hotar detta och kan ta större plats... Det kan bli en het diskussion om det ställs på sin spets. Men man måste också lyfta upp detta på bordet och hitta vilka man skall diskutera med, vilket vi lärt oss under resans gång. Numera jobbar vi mer med helheten, vilket vi inte gjort tidigare.” (Putte S)

Rönnlund beskriver utvecklingen i Puzzel-projektet och den påföljande etableringen av IUC Hultsfred som en konsekvens av ett samverkande team om fyra personer med olika roller i processen:

”Jag har en teori om varför vi fått denna resa sedan 1997 som satte fart på föreningen förutom festivalen. Jag kallar den tripp, trapp, trull, lull-lull. Erkki kommer in som tripp. Han är den personen som hittar allt, han hittar precis allt i projekt, han nötte på mig och Putte. ”Det här kan vi göra och det här kan vi göra, skicka in

ansökan här om EU-medel m m". Och plötsligt så klickar det till i Puttes huvud och så säger han att "det här vill jag ha, det här skall vi göra". Och så hoppar han upp på barrikaderna och får folk med sig, han vevar upp folk. Han var trapp, jag var trull och är så fortfarande. Jag vet att man får sila snacket; säger Putte att det ger 35 miljoner ger det kanske 5 miljoner osv. Men det visste jag, det var spelreglerna för att få med sig folk på omöjliga projekt. Jag tog hand om hans bollar. Då hade vi lull-lull som jag säger, det var sista rekryteringen i denna kedja som gjorde att det tog fart på nationell nivå och det var Per Kågefors som jobbade på MRV Records i Stockholm. Han är född i Vimmerby och ville flytta hem, och i samma veva kom Regionförbundet i Kalmar län till. Entreprenöriella utvecklingsfrågor låg i Regionförbundet, och på vårt initiativ anställdes Per som affärsutvecklare där. Det var Per som tillsammans med Putte satte igång IUC från början." (Lasse R)

IUC står för Industriella UtvecklingsCentra, och är ett nationellt nätverk av f n 19 EU- och statsstödda bolag som etablerats i syfte att utveckla branscher och enskilda företag runt om i Sverige. Flertalet IUC fungerar som regionala utvecklingsbolag, men det finns också en del branschspecifika sådana, främst inom träindustrin. För att få vara ett IUC krävs också att man har förankring i branschens existerande företag genom styrelserpresentation och delägarskap. Teamet med Erkki, Putte, Lasse och Per genomdrev att man skulle få starta ett IUC med inriktning mot musik- och upplevelseindustrin i Hultsfred, vilket

beviljades av regeringen 1999. IUC Musik- och Upplevelse-industri AB startades formellt i april 2000 med Lasse Rönnlund som VD, och bolaget etablerade sitt huvudkontor i Rockcity-huset. Styrelsen kom att innehålla flera nationellt namnkunniga personer med anknytning till branschen. Per Kågefors (som tidigare drivit skivaffär tillsammans med Nisse Johansson) blev styrelseordförande och Putte ledamot. Som administratör hade man anställt Frederika Svensson:

“Jag jobbade på lokaltidningen Vimmerbytidningen efter gymnasiet, fick ungdomspraktik och sedan rullade det på. Jag jobbade med att jobba ideellt med festivalen men hade i övrigt ingen knytning hit. Men sedan en dag ringde Kågefors och frågade om jag ville jobba med dem, de behövde någon som höll i trådarna, skapa utbildningar och forskning, det var 1999. Jag blev administratör, jag skapade databas för kontakter, höll ihop grabbarna, försökte styra upp allting. Det var fyra stycken: Putte, Kåge, Erkki, Rönnlund. Jag skapade ordning i kaos, det var mycket rörelse då. Jag var glad att jag kom med i den gruppen, jag har lärt mig mycket av dessa människor.” (Frederika S)

IUC verkade redan från början inom tre områden. Det första var det statliga UPA-uppdraget som gick ut på att stödja idéägare i ett tidigt skede av sitt företagande med kapital, kompetens och kontaktnät. Ett av de projekt man satsade på inledningsvis var Svenska Scenstaket, där Patrik Axelsson är delägare. Den andra verksamheten var att agera tankesmedja för branschen genom att initiera forskningsprojekt, tillhandahålla bibliotek och databaser samt anordna utbildningar. Det tredje verksamhetsområdet blev

konsultverksamhet och rådgivning, där personerna i och kring IUC arbetar med att utveckla andra företag och branscher utifrån sina erfarenheter:

”KK-stiftelsen har i sin satsning på upplevelseindustrin utvecklat olika områden, här är det då musik och media, som utvecklingsområden. Grythyttan har måltid osv. Det bygger på möten mellan områden. Det började med att IUC och Kunskapsturnén tänkte att man skulle kunna göra något med forskning och kunna jämföra mellan branscher. Här gjorde vi då något som heter Zip-session. Musikindustrin, Livsmedelsindustrin, produktutveckling och forskning inom industrin, där vi arrangerade kunskapsutbyte mellan olika områden. Zip kommer därifrån; packa samman olika områden med öppna samtal. Det är jättesvårt men är väldigt spännande. Om det fungerar så kan man applicera det på många olika områden. Nu vet vi vad som funkar och vad är viktigt för att förstå det.” (Emma T)

IUC kom med tiden att ha 3,5 anställda och ett nätverk av konsulter som man nyttjade vid behov, bl a Erkki som anställdes av Vimmerby kommun för att starta upp Vimmerbyakademin. Vid sidan av IUC finns också ett bolag samägt av kommunen (49 procent) och föreningen (51 procent); Rockcity i Hultsfred AB, där Putte är VD och utvecklingsansvarig. Bolaget Rockcity hanterar bl a utbildningsverksamheten, men namnet Rockcity har numera också fått bli symbolen för hela huset.

”Vi arbetar som riskkapitalister med statliga pengar och eget ägande, man vill från statens sida att vi skall vara på en risknivå som inte marknaden klarar. Vi vill ha

möjlighet att ge laboreringspengar men ändå teckna fullständiga affärsmässiga villkor. Vi har tagit bort mycket pappersexercis utan har istället 12 punkter som vi checkar av där argumentationen från företagaren får komma. Vi försöker träffa alla som vill ha pengar om det inte är uppenbart via mail att det är ointressant för marknaden. Vi brukar ge 200-300 000, vi får max ge 500 000 kr men det har vi aldrig gett. 70 procent av projekten går åt skogen statistiskt sett, men vi hoppas att vi så småningom skall få förräntning i samma nivå som vi ger ut. Men då får vi inga pengar mer från staten eftersom då är vi för nära marknadens avkastningskrav. Så det är lite komplext att vilja göra bra affärer; gör man riktigt bra affärer får man inget anslag.” (Lasse R)

IUC och Rockcity tog tillsammans fram ett utvecklingsprogram för den svenska musikindustrin som man lagt fram för Näringsdepartementet. I ett första steg vill man få till stånd en samlad nationell satsning på musikindustrin i Sverige, men det långsiktiga målet var att skapa ett europeiskt centrum för musikutveckling i Hultsfred. Putte såg på sikt också behovet av att samla de olika affärsidéerna i ett särskilt utvecklingsbolag för att få bättre struktur på framtidsarbetet:

”Vi har diskuterat om ett renodlat utvecklingsbolag med en styrelse, styrgrupp eller projektgrupp och i det bolaget skulle vi från de olika bolagen avsätta pengar och vi har också diskuterat om att ha ett eget riskkapitalbolag i Hultsfred just för den typen av grej. I fredags träffade vi Industriefonden. Har man en idé kopplat till musik så måste vi idag springa runt till alla möjliga

aktörer. Lite knöligt när man är i Hultsfred, det finns inte naturligt riskkapital här, det finns i Stockholm. De kan för lite om musikbranschen och för lite om att jobba utanför Stockholm och då blir det svårt. Så därför måste vi starta något här. IUC har för lite pengar - det anslag de kan ge räcker bara ett halvår, och de får bara gå in i idéfasen. Vi har en fyra, fem idéer som är nära nu, nästa steg. Mycket idéer kanaliseras via oss här och de som satsar i dessa tycker nog ibland att vi håller på med alltför mycket här, lite spretigt.” (Putte S)

“Det som kan vara lite svårt är att när man är mitt uppe i idén skriva ned vilka andra ställen skall vi besöka, vilka personer bör vi prata med osv, det är inte jag så disciplinerad att göra. Har vi ett utvecklingsbolag så kan man vara mer strukturerad kring detta och har man ett möte så är det någon som skriver ned allt och då kan man plocka fram det igen. Nu fungerar det mer så att vi är några som springer runt och testat men vi får inte ned det och det finns i huvudet, man kan ibland plocka fram det igen men man missar en del. Det är viktigt att dokumentera. Jag har märkt att idéer dyker upp igen. T ex entreprenörskapsutbildning som vi hade som idé för fem år sedan, vi var alldeles för tidigt ute men vi har använt delar av detta sedan i olika utbildningar.” (Putte S)

I och med att Putte därmed gick över till verksamheten i Rockcity så var han tvungen att lämna över ansvaret för föreningens första och största bolag, Rockmetropol, till nya

krafter. Ny VD blev Frederika, som i flera år arbetat med övergripande informationsfrågor och intresserat sig mycket för verksamheten i Rockmetropol:

”Det blev att jag satt med i Metropolis ledningsgrupp, Putte fick ju mer och mer utanför huset och var ansiktet utåt. Metropol är hans skötebarn och han ville ha någon som han kunde lita på där. Jag blev väl den som alla kom till, jag gjorde detta parallellt medan mitt arbete var att jobba med info. Sedan fick jag barn och började sedan förra året att jobba två dagar i veckan. Men efter sommaren 03 gick jag upp på 80 procent och då blev jag VD för Metropol. Det gamla kärngänget kan inte vara med i allt; det var ju en ganska stor signal då Putte ville jag skulle ta Metropol” (Frederika S)

7.6 Att organisera idéer – Höskolecentrum och Rock City Start Studio

En insikt som funnits med ända sedan man först började knoppa av verksamheter var att det för det mesta fanns fler bra idéer än vad det fanns människor att förverkliga dem. Rockcity-gänget kunde inte ta tag i alla idéer själva, och med stigande ålder och familjebildning så blev detta än tydligare. I och med visionerna om ett utvecklingscentrum för musikindustrin i Hultsfred så blev det ett naturligt steg att försöka tillskapa utbildningar för att på den vägen får fram kompetenta människor.

”Så då började jag titta på en gymnasieutbildning inom det samhällsekonomiska programmet, och började jobba med gymnasieskolan. Och dom var intresserade, men den utbildningen fick vi inte klassad för riksintag. Och

då blev det en kostnad för kommunen, så då var de inte intresserade. Och då började vi titta på om det gick att göra som en KY-utbildning, och utformade en KY-utbildning. Och då sade KY-kommittén att den var bra, men att det var för mycket inslag av högskola. Och då gick vi till högskolan direkt. Så vi ringde upp prefekten för den företagsekonomiska institutionen på Baltic Business School i Kalmar, Nils Nilsson, och så träffade vi honom. Nisse tänkte på idén, och vi sade att vi skulle jobba vidare på den, och vi tog då på oss den delen som hade med musik att göra och satte av pengar för att jobba med det. Så på ett och ett halvt år från det att han hade tänt på idén så hade vi en färdig utbildning. År 2000 så startade vi den första music management-utbildningen, och vi började jobba med att en del av utbildningen skulle vara i Hultsfred och en del i Kalmar. Idag har vi 242 studenter, största delen av utbildningen sker här i Hultsfred, och här bor också studenterna.”
(Putte S)

Studenternas närvaro har bl a inneburit att det uppstått brist på lägenheter i Hultsfred, och det har tagit sin tid att övertyga kommunen om att det verkligen skulle gå att etablera Högskolecentrum:

”För fem år sen så ville kommunen riva en länga, och då sa jag att jag ville hyra den längan istället. Och då undrade de vad jag skulle ha den till, och till och börja med så ville jag ha den för festivalen, för press och annat. Men sedan så skulle det bo studenter i den. Och då tittade dom konstigt på mig. Men vi gjorde en vinst på

100 000 om året på den, och det trodde de aldrig. Första gången kommunen trodde på det här med utbildningen var när högskolan kom upp och sade till dem att "nu skall vi ha den här utbildningen". Då hade vi i ett års tid sagt att vi skulle ha den, men de trodde inte på oss."
(Putte S)

Förhoppningarna om att studenterna skulle bli en kraft att räkna med i det fortsatta utvecklingsarbetet i föreningen och IUC har också infriats. En överväldigande majoritet av studenterna vill starta eget, och man har anställt en person på heltid, Emma Tenfält, bara för att sköta en inkubator- Rock City Start Studio - för dem:

"Idag blir det ofta så med studenter att hälften vill starta eget företag med traditionella idéer, t ex ett skivbolag eller managementbolag. De flesta startar upp ett projekt som del i sin praktikperiod, sin examensuppsats eller driver det på sidan om. Min roll blir att se hur idén kan utvecklas och vad de skall göra i nästa steg. Att vara den som hjälper dem fram med kontakter m m. Det är också svårt att få jobb om man inte startar eget. Det är lite olika hur mycket de lär sig på utbildningarna. Det kommer dock att växa, det kommer in mer och mer projekt nu." (Emma T)

Flera av studenterna söker också stöd hos IUC för sina affärsidéer, även om Lasse Rönnlund menar att många av dem inte riktigt är personligt mogna för uppgiften att driva egna företag med allt vad det innebär. Gunnar Lagerman – som

lämnade Rockcity 2004 för att driva ett eget företag i trädgårdsbranschen - involverade därför studenterna i bokningsarbetet:

"Här har vi plockat från 25 stycken studenter som bildat arrangemangsgrupper och delgrupper. De har själva fått bestämma vilka artister de vill ha hit och sedan har jag bokat dem. Sedan har vi gett dem en checklista om hur de skall kunna ordna arrangemangen, kontakta folk, affischera osv. Detta för att de själva skall kunna sköta arrangemangen, och nu har vi gjort det två gånger och det fungerar jättebra. De är väldigt entusiastiska och drivna och eftersom de är studenter så kompletterar vi utbildningen eftersom de får göra detta i praktiken. Min ambition är att jag så småningom inte skall behöva vara med överhuvudtaget. Jag känner ju att jag har gjort detta i 20 år nu." (Gunnar L)

Förutom visionen om att skapa ett internationellt utvecklingscentrum för musikindustrin i Hultsfred så ser Putte också framför sig en temapark med ett interaktivt rockmuseum, RockZeum. Han pekar i Rockcity-byggnadens förlängning längs riksvägen för att visa var detta skall byggas:

"Vi har en sådan idé nu som att bygga ett RockZeum, typ Astrid Lindgrens värld. Den idén kommer egentligen från kommunens informationschef som vi satt tillsammans med i Bryssel för sex år sedan. Det skall vända sig mer mot barn och familjer, som en upplevelseattraktion. Nästa vecka skall vi träffa riskkapitalbolag om detta. Förra veckan fick jag en annan idé -- jag vet inte riktigt var den kommer ifrån --, det var när vi skulle till Industrifonden och vi satt innan och diskuterade lite och

hur skall vi lägga upp detta. Då fick jag idén om att starta en factory outlet med inriktning mot musikbranschen. Till Hultsfred kan man åka om man skall köpa instrument, cd, kläder m m kopplat till Zeum.”
(Putte S)

Varifrån kommer då alla idéer? Aktörerna i Rockcity-huset kan inte alltid svara exakt på den frågan, men de menar att de oftast uppstår i någon form av samspel mellan folk:

”Ofta när vi sitter och pratar informellt om saker och ting kommer idéer. Idéer utvecklas genom möten internt eller annat. Putte är helt fantastiskt på att plocka fram idéer. Sedan tar någon annan vid och kör vidare. Eftersom många idéer ligger så kan de integreras. Det blir ofta naturligt med att det är någons område, eller att någon person är rätt att genomföra just den grejen. Det finns många referensgrupper. Det finns inte utpekat att den eller den personen i förhand, det blir mera efter behov. Det är lite så att man kör på idén och sedan kommer organisationen. Vi skulle kunna vara bättre på att organisera projekten. Det måste vara en balans. Dels finns idéer i bakhuvudet, men det finns inte något gemensamt system.” (Emma T)

”Det som fascinerar mig är att man behöver varandra, sedan kunde jag gå till någon och de kom till mig när de ville lära. Olika människor, entreprenörskapet är lika hos oss. Vi möts lite olika människor på frukosten. Folk kommer upp med grejor, det är det som är bra att man bollar med människor. Det behöver inte vara Putte som

sitter vid ett bord för att det skall komma upp idéer. Det är olika som tar med sig idéer som kommer upp. Det finns informella vägar att får man med sig de och de, Putte och dom här. Jag upplever det så, om det skall gå snabbt. Så var det nog ännu mer tidigare, för då var vi inte så många.” (Frederika S)

”Jag satt i helgen hos svärmor och läste Allers av alla tidningar om en tjej som startat chokladfabrik i Dalarna och gjorde små chokladbitar som såg ut som Dalahästar. Det borde vi göra något av, om man kommer hit på besök borde man kunna köpa några chokladbitar med musiktema, det måste jag testa runt lite grann. Den idén har funnits länge kring restaurangen. Man borde kunna åka hit och äta en speciell maträtt som har med musik att göra. Det har kommit från Rönnlund eller någon annan och funnits i ungefär 4 år. Sedan kommer det här med artikeln, sedan tar det något år men sedan är det inte säkert att det blir just chokladbiten. Men man såg att det var någon som gjort något liknande på ett annat ställe. Då borde vi i Hultsfred kunna göra något liknande. Oftast kan det gå till på detta sätt.” (Putte S)

7.7 Epilog: Kris – och sedan?

Åren efter millennieskiftet minskade antalet betalande festivalbesökare stadigt, med 2004 års festival som bottenappet. Staten drog också in stödet till IUC, och bolaget fick nu klara sig på egen hand med Lasse Rönnlund placerad på kommunens näringslivsenhet på deltid. Koncernen (ett begrepp som numera

satt sig hos de flesta i organisationen) fick ekonomiska problem, och under hösten och vintern 2004/2005 fanns det t o m de som befarade en konkurs. Liksom flera gånger tidigare var man tvungen att minska kostnadsmassan i form av anställd personal, bland annat gick festivalen från 15 till sex anställda. Krisen skapade förstämning och innebar en tung arbetsbörda för dem som var kvar, men ledde också till att man aktivt började diskutera hur man skulle bli bättre och effektivare som organisation. Vissa idéer drevs vidare, bl a så lämnade man in en ansökan om att få starta en fristående gymnasieskola med en inriktning liknande den som högskoleutbildningarna redan hade. Projekteringen av upplevelseparken RockZeum fortsatte också planenligt.

2005 års festival var utsåld två veckor innan start, och rekordpubliken (31 000 betalande besökare) innebar också ett rekordresultat. I Rockcity-huset andades man ut, och började återanställa en del av dem som sagts upp tidigare. På det hela taget hade dock en hel del personal bytts ut, och utmaningen var nu att gå vidare med verksamheten på ett sätt som alla kunde känna sig tillfreds med.

8. Stockholms Improvisationsteater

Februarisolen orkar sig en kort stund vid lunchtid över takåsarna i Vasastan. Den grupp ungdomar som samlats utanför Stockholms Improvisationsteater på Sigtunagatan kisar mot ljuset innan de tumlar ned för trappan till den nedre foajén. Teatern har just öppnat för vårsäsongen, och har bjudit in elever från traktens gymnasieskolor till ett genrep på föreställningen De la Crème. Föreställningen gick även under hösten innan, men enligt regissören Per Gottfredsson vill ensemblen nu testa lite nya saker.

Per ställer sig i trappan och hojtar till, och publiken tittar upp från mobiltelefoner och gratistidningar. Han hälsar välkommen, berättar lite om teatern och avslutar: *”Vi vet ungefär var detta börjar, vi har ingen aning om hur det slutar. Så nu är det upp till er, om ni tycker att vi stinker eller att vi är lite bra.”* Publiken applåderar, och producenten Niklas Strandqvist slår upp dörrarna till den lilla teatersalongen.

På scenen står en parkbänk och en lyktstolpe. Längst till höger sitter musikern Gregor Bergman, som spelar upp och introducerar dagens fyra improvisatörer; Janne Berg, Helen Lindahl, Sofia Czinkoczky och Robert Weitz. Föreställningen De la Crème är i grunden placerad i aningslös 60-talsmiljö, och de är propert klädda i skjortor, slipsar, klänningar och kofter. Sofia inleder omedelbart en dialog med publiken, frågar dem om

saker och ting; syftet är att få fram ett tema som improvisationen kan starta i. Man kommer in på vårkänslor, och en rodnande flicka säger "olycklig kärlek". "Bra", säger Sofia, och börjar berätta om hur hon känner sig där hon går i parken, olycklig bland alla lyckliga människor. Hon träffar Helen som sitter på parkbänken med sitt barnbarn Robert och som diskret försöker tussa ihop de unga tu. Janne kommer förbi och minns när han som ung träffade sin fru i en sybehörsaffär, och vips är vi i sybehörsaffären, i tidigt 1900-tal. Paret försöker blygt ta kontakt med varandra på alla upptänkliga sätt, och publiken skrattar igenkännande. Robert, som nu är expedit i affären, säger att de borde "försöka sy ihop det här", och Gregor spelar upp en finstämd sång där Helen improviserar fram en text på hur man syr ihop kärleken, "med nål och tråd". Långa applåder från publiken.

Tillbaka till barnbarnet Robert i nutid, han funderar över varför han inte tror på kärleken och drar sig till minnes sina föräldrars skilsmässa. Plötsligt spelar Janne och Sofia upp en stark scen, där två föräldrar med alla tänkbara manipulationer försöker svärta ned varandra i sin sons ögon. Knäpptyst i publiken. "Det är min son, inte din" skriker Janne till slut, och utan förvarning drar Gregor igång ett rap-tema, understödd av ljusimprovisatörens blinkande strålkastare. Robert rappar på temat "Det är min son", och publiken tjuter av glädje och klappar med. Efter de långa applåderna står Robert kvar i sin barnpose, på knä, vilket blir upptakten till en kärlekshistoria i en surmulen dvärgfamilj...

En dryg timme senare, och efter att i föreställningens andra del fått se en improviserad italiensk opera, myllrar en förtjust publik ut i eftermiddagssolen igen efter att ha ropat in

ensemblen flera gånger. Per är ganska nöjd även om han fått gå in några gånger under föreställningen och peka på nya uppslag; ”vi skall vässa till det här några varv till innan premiären, vi är lite ringrostiga.” På frågan om något av det vi sett kommer att användas igen svarar han:

”Nej, inget av det här kommer någonsin att hända igen, och de kommer snart att ha glömt vad de gjorde idag. Vi som är här nu, vi är alla väldigt övertygade om att man inte kan återupprepa lyckade improvisationer. Det blir aldrig lika bra. Likadant; om jag är bra på att sjunga eller rappa så får man verkligen se till att man inte hamnar i samma spår, då blir det nästan en utmaning att inte rappa igen. I omklädningsrummet brukar vi säga åt varandra att nu blir det rappförbud ikväll, nu har du gjort det tre kvällar i rad.” (Per)

8.1 Att importera att improvisera

Stockholms Improvisationsteater startades av ett gäng ungdomar som en ideell teaterförening 1989. Initiativtagare var teaterentreprenören Martin Geijer. Han hade inspirerats av de tidiga experimenten med teatersport på Unga Klara i Stockholm under 70- och 80-talen, och sökte sig till engelsmannen Keith Johnstones teater i Calgary, Kanada, för att lära sig mer. Johnstone hade arbetat en tid på Unga Klara med bland andra Suzanne Osten, Helge Skoog, Lennart R Svensson och Pia Johansson, och nu drev han sin egen teater.

1989	Stockholms Improvisationsteater startar som en förening på initiativ av Martin Geijer. Föreställningsverksamheten dras igång.
1992	Teatern flyttar in i de nuvarande lokalerna på Sigtunagatan i Stockholm.
1994	Kursverksamheten startar.
1995	Geijer lämnar teatern. Kärntruppen av skådespelare anställer sig själva i föreningen.
1997	Teater på Jobbet startar som organiserad verksamhet.
1999-2000	Teatern vinner flera internationella tävlingar och utmärkelser.
2002	Den internationella Impromania-festivalen genomförs. Teaterföreningen går i konkurs. Fem av de anställda köper ut inkråmet via ett nybildat aktiebolag.
2003	En extern VD rekryteras. En rådgivande styrelse etableras.
2004	VDn slutar. En av ägarna träder in som teaterdirektör.

Fig 7: Stockholms Improvisationsteater: Några milstolpar

Keith Johnstone nämns av alla inblandade som den improviserade teaterformens upphovsman. Efter att tidigt hoppat av läraryrket hade han börjat skriva och regissera pjäser på The Royal Court Theatre i London, och under 60-talet blev han allt mer övertygad om att man borde försöka frigöra sig från de traditionella idéerna om färdiga berättelser, givna förutsättningar och styrda skådespelare. Han utformade olika improvisationsövningar som med tiden kom att visas inför publik, och byggde upp en hel pedagogik kring detta som han 1979 sammanfattade i boken *Impro – Improvisation and the theatre*.¹² Niklas

¹² Se Johnstone (1989).

Strandqvist beskriver hur man på Stockholms Improvisations-teater ser på formen:

”Principen bakom improvisationsteater är interaktiv, man skapar föreställningen i samarbete med publiken, man har rivit den här fjärde väggen. Man är verkligheten, man spelar här och nu, det som skapas idag kommer inte att hända i morgon. Manus finns i mycket liten utsträckning, det kan vara ett par textrader eller ett tema som inleder föreställningen. Däremot har man repeterat sig till en lyhördhet att förstå varandra, att associera tillsammans, att kunna haka på varandras idéer så att man skapar den här föreställningen.

”Vi behöver inte mycket rekvisita, oftast så mimar vi – det kallas spacework – man använder kroppen, mimar när man krattar gången... På föreställningarna försöker vi skapa en form av scenografi, ett scenrum att spela i och vara i, och kostym. Och sedan när föreställningen är igång så kan vi hamna var som helst, vi kan hamna i ett kinesiskt 1600-talsdrama, vi kan hamna i England på 1800-talet, vi kan hamna i rymden år 2426, vad som helst kan hända. Allt bygger på skådespelarnas fantasi och samarbete, och vad publiken går in med.” (Niklas)

Martin Geijer arbetade hos Johnstone ett halvår, och åkte sedan hem för att starta en liknande teater i Stockholm tillsammans med andra intresserade. I den nybildade föreningen lärde man upp varandra i improviserad teater, och började ge föreställningar. Geijer arbetade halvtid som teaterns ende anställda, och 1992 flyttade man in i de nuvarande lokalerna på Sigtunagatan.

Teaterns ”åldermän” Janne Berg och Per Gottfredsson träffades på Fridhems folkhögskola i Svalöv vid denna tid, och hamnade efter utbildningen båda på Improvisationsteatern:

”Ja, och så kom man tillbaka till Stockholm. Och skall man syssla med teater i Stockholm så skall man egentligen också gå utbildning i Stockholm, det handlar så mycket om kontakter och lära känna människor för att skapa förutsättningar. Och då kom vi hit och hade inga egna förutsättningar, så då började vi från grunden och satte ihop olika grupper och drev... Jobbade med vanlig teater en tre-fyra år samtidigt som man jobbade med handikappade på nåt sjukhus eller så. Och så -93, då hade Janne varit här ett halvår och då behövdes det folk och då kom jag hit. Jobbade som skådespelare.” (Per)

”I själva början så spelade vi mest teatersport, den mest kända formen av improvisationsteater. Spelar vi väldigt sällan nu. Det är två lag som tävlar om att göra de bästa improviserade scenerna utifrån publikförslag. Det var det som gick på TV på 80-talet med Helge Skoog och dom, den mest populistiska versionen av improvisations-teater. Det finns inte så mycket plats för att berätta någon form av historia, utan det är att gå upp på scenen och på så kort tid som möjligt leverera så mycket skratt som möjligt.” (Janne)

Eftersom det inte fanns några utbildningar i improviserad teater fick man starta egna kurser och förnya genren på sitt eget sätt. Däremot saknades känslan av att Improvisationsteatern var en gemensam angelägenhet för framtiden:

”De första åren... det såg ju väldigt annorlunda ut här då. Ensemblen bestod av människor som försökte komma in på Scenskolan väldigt mycket, och så höll vi på några år... Vi hade egen utbildning här, faktiskt. Vi startade en utbildning för oss själva helt enkelt, som vi själva bekostade. Vi tog in folk från scenskolan, röstpedagoger och andra, bara för att skapa nåt slags grund här. Nån ensemblekänsla det fanns inte utan... Och speciellt när känslan var att alla ville härifrån egentligen, det var väldigt rörigt här. Man hade ingen koll på vilka som var här nu. En väntan på något bättre.” (Per)

Allteftersom man lärde sig att både spela och lära ut improviserad teater märkte man att det fanns en efterfrågan på sådana kurser från allmänheten. Många av teaterns besökare fascinerades av spontaniteten och glädjen i improvisationen, och i mitten av 90-talet startade man en organiserad kursverksamhet:

”Vi spelade från början en gång i veckan och vi hade en kursverksamhet med sex grupper, kursverksamheten kopplades på rätt tidigt och blev en grogrund för dom som sedan kom att gå vidare till ensemblen. Nu för tiden har vi 20-22 kursgrupper och ibland är kursledarna med och spelar föreställningar men inte kursdeltagarna. Det finns fem olika nivåer på kurserna, alltifrån de som skall bli skådisar till dom som tycker att det är roligt som fritidsintresse. Det finns olika behov, nån kanske behöver träna sig på talteknik och nån kanske bara vill koppla av från jobbet.” (Janne)

I mitten av 90-talet insåg de mest aktiva bland skådespelarna och kursledarna att det fanns en grogrund för att göra teatern till något mer än ett fritidsintresse:

”Sen så höll vi på och harvade, jag jobbade fortfarande på fritids. Det blev halvtid på båda ställena, mycket spring fram och tillbaka, och så var jag nybliven pappa så det var ganska stressigt. Två jobb som var krävande på olika sätt. Men hjärtat låg ju här. Och så fattade vi beslutet -95 att nu får det bära eller brista, nu skall vi jobba heltid, går det åt helvete så gör det det, men vi måste försöka.” (Janne)

Beslutet innebar att Martin Geijer gick vidare till nya projekt och att Janne, Per och några till anställde sig själva på heltid i teatern, vilket innebar svåra påfrestningar på föreningens ekonomi. Bland annat fick de anställa sig själva och andra på ALU-tjänster för att det skulle fungera. I denna situation märkte man också att det fanns en efterfrågan från företag och myndigheter att anlita teaterns skådespelare för olika uppdrag, events, konferenser och annat:

”Sedan räckte kanske inte pengarna helt det första året... Och så började vi väl då se vad vi kunde göra rent konkret för att få pengar för att kunna leva på detta. Det är lite komplicerat, för vi har en egen verksamhet här som aldrig går runt, utan vi behöver pengarna från annat håll, och vi får inga anslag från kommunen. Då måste vi bygga det på vårt eget sätt. Så från början var det mest ett överlevnadsintresse med de externa jobben mot företag, men sedan så efterhand så märker man att det är intressant och roligt och så utvecklar man det

också och... Från början försökte vi aldrig skaffa dom jobben, utan det var folk som ringde hit helt enkelt och tog kontakt med oss. Det har alltid varit så. Tills lite senare, 97-98 då vi tog in folk, en producent, som bara riktade sig mot detta.” (Per)

Vid denna tid anställdes också Sofia Czinkozcky, som kom från en annan teater:

”Så jag gick kurs och såg på föreställningar och tyckte det var fantastiskt. Sedan ringde de härifrån och frågade om jag ville vara kursledare och det var ju jättekul, detta var 1997. Sedan 1998 var de fem skådespelare här och då behövde de en kvinna och då frågade de mig och jag avvecklade snabbt mitt engagemang i den andra teatergruppen och började här. Det fanns mer möjligheter och jag fick lön och därmed blev jag fast medlem av ensemblen. Vi var sex skådespelare, en musiker och tre producenter, alla satt på möten och skulle fatta beslut om allt.” (Sofia)

8.2 Expansion, Impromania och konkurs

Mot slutet av 90-talet hade Stockholms Improvisationsteater alltså blivit en förhållandevis stor organisation med mängder av aktiviteter. Förutom ett tiotal heltidsanställda var ett stort antal kursledare och skådespelare (eller ”improvisatörer” som en del föredrar att benämna det) verksamma på deltid. Teatern hade funnit sin nuvarande struktur med föreställningar, kursverksamhet och ”Teater på jobbet” som sina tre verksamhetsgrenar, men styrningen av allt detta var ganska tungrodd:

”Vi var för många människor på hela året som ville ha ur samma kaka, och det vart varken hackat eller malet. Alla måste kunna allting och alla måste vara med om allting, nåt slags kollektiv, det var det den gruppen var uppbyggd på, det var väldigt svårt att bryta det. Det var olika bilder av vad teatern skulle syssla med, och så blev det konflikter om någon försökte ta på sig bestämmanderollen. (Per)

Den ideella föreningen hade nu ett mycket stort antal medlemmar eftersom alla som gått kurs på teatern automatiskt sattes upp i rullorna, och den leddes av en styrelse som i princip var samma personer som arbetade heltid:

”Vi som jobbade satt i styrelsen och så försökte vi turas om att sitta i styrelsen och tyckte att det var väl inte så farligt att sitta i styrelsen. Och det visade ju sig vid konkursen att det inte är någon lek att sitta i en styrelse. Vi var så väldigt naiva, och det jag tror att det var det ideella arvet som gjorde det, att vi inte förstod hur mycket pengar det handlade om, att det handlade om ens arbete.” (Janne)

I det sena 90-talets högkonjunktur expanderade inte minst uppdragsverksamheten mot företag och organisationer, och man kände att det var dags att ta ett nästa steg i utvecklingen. Eftersom Improvisationsteaterns ensemble ofta åker på teaterfestivaler och workshops utomlands för att få inspiration, fick man idén att anordna en internationell festival för improviserad teater. Satsningen döptes till Impromania och genomfördes sommaren 2002:

”Vi hade inte ekonomi att göra den chansningen, men vi fortsatte med projektet eftersom vi inte hade koll på hur risigt vi låg till. Och sen så blev det festival i augusti, och så blev det strålande väder. Det var ett helvete att få publik, trots att vi spelade de flesta föreställningarna på Stadsteatern mitt i stan. Och utifrån det så gick det åt helvete helt enkelt.” (Janne)

Niklas Strandqvist, som kom till teatern som producent 2001 efter att ha arbetat som ekonom i näringslivet, ser Impromania som ett slags mer eller mindre oundviklig slutpunkt för den ideella teaterföreningen:

”Vi bjöd hit några av de bästa grupperna i Europa och genomförde 43 föreställningar på 17 dagar och hade väldigt kul. Men den ekonomiska effekten av det hela blev att teatern gick i konkurs, det var en alldeles för stor satsning för vår lilla teater. Och det kombinerat med upplupna skatteskulder och ett annat projekt som kostade för mycket pengar... Vi hade anställt för mycket folk helt enkelt, satsade för mycket på Impromania. Det innebar att vi satte oss själva i konkurs hösten 2002.” (Niklas)

8.3 Stockholms Improvisationsteater AB

När den största besvikelsen efter konkursen lagt sig kunde de före detta anställda konstatera att det trots allt fanns en fungerande verksamhet i grunden som kunde drivas vidare. Däremot ville man inte göra det på det tidigare sättet eller ens i samma konstellation:

”Det var ingen bra grupp, ingen fungerande grupp, olösta konflikter. När konkursen kom var det lite av en lättnad för mig, inte för alla. Jag ville fortsätta att improvisera så för mig var det inget val utan vi la ett bud på det hela. Och sedan försökte vi bygga upp det hela igen, det var inte så mycket pengar vi satsade 20 000 kr var, vi var fem stycken.” (Sofia)

Det hela landade i att fem av de tidigare anställda bildade ett aktiebolag tillsammans, och aktiebolaget köpte sedan inkråmet från konkursboet. Man köpte hyreskontraktet, inventarierna, namnet, hemsidan, kundregister mm och bestämde sig för att försöka driva teatern tillsammans under några år framåt. Förutom Janne, Per, Sofia och Niklas gick även skådespelaren Johan Humlesjö med. Johan kom dock att vara tjänstledig fram till hösten 2004.

”Redan i den ideella föreningen så visste vi som nu är med att vi trivdes att jobba ihop. I och med AB så försvann ju vissa, det var lite uppbrott efter konkursen. Det var väl på randen att bli det ändå, men då blev det så mycket mer konkret. Vilket gör att det finns vissa som tycker att vi gick bakom deras rygg. Vissa ville vi inte ha med. Dom gick vi inte och frågade om de ville vara med i ett AB för dom ville vi inte jobba med.” (Janne)

”Just vi fem, när vi tog över det här, vi hade en rätt så samstämmig bild av vad vi ville göra. Vi är alla väldigt breda på nåt sätt. Och jag tror att vi känner att vi kan växa ihop och växa åt olika håll, att det där egna lynnet får sin plats. Om jag gillar att jobba med en sak så kan

jag säga det rätt ut till de andra och jag kan också ta ett nederlag eftersom det finns en grundtrygghet, vi kan stångas om grejer.” (Per)

”Olika roller kanske vi har, man vet precis vem man skall vända sig till. Janne är extremt bra på att hitta på roliga koncept eller roliga vändningar, roliga namn och paketera saker och ting. Det är honom man går till då, han är väldigt allmänbildad. Niklas är vårt ansikte utåt, bra på nätverka, han blir kompis med alla kunder och kursdeltagare, skyddsnät och fångar upp saker och ting. Jag är viktig med att kommunicera tydligt, fördela ansvar, jag tar också mer ansvar för att vi skall blir bättre improvisatörer, känslor och konstnärlighet, jag blir mycket bollplank till Per som kommer med sina idéer.” (Sofia)

I det nya bolaget fortsatte man med samma tre verksamhetsgrenar, och med samma synsätt. Föreställningarna var fortfarande teaterns hjärta, kursverksamheten ett sätt att sprida och utveckla teaterformen, och företagsuppdragen var det som skulle skapa finansiell stadga i det hela. Niklas säger att företagsuppdragen numera står för ca 60 procent av teaterns omsättning och att de två andra verksamheterna delar på resten:

”Företagsuppdragen är ju det som har växt otroligt mycket, även att göra längre projekt ihop med företag. Vår teaterform rör sig här och nu, den tar in verkligheten och spelas ute i verkligheten, så därför är det helt naturligt att komma ut på en arbetsplats och spela deras miljö, göra narr av den eller spela

realistiska scener på det... Man vet ju att det tillför dom någonting. Har dom en seminariedag med föreläsare så kryddar vi tillvaron för alla åhörarna. Vi kan få ett uppdrag från regeringen att vara med på deras stora sommarfest och göra improviserad musikshow tillsammans med några ministrar. Vår form är ju så anpassningsbar, vi kan spela var som helst.” (Niklas)

8.4 Att driva teater: Administration och kreativitet

De fem delägarna satte sig själva i aktiebolagets styrelse, och man började leta efter sätt att organisera arbetet sinsemellan. Förutom att man nu hade ett gemensamt och tydligt ansvar för teaterns fortlevnad så behövde man också få det dagliga arbetet att fungera på en lägre kostnadsnivå än före konkursen. Eftersom tre av de aktiva delägarna var teaterns flitigaste skådespelare var det ganska naturligt att de ägnade sin tid åt att improvisera, regissera och utveckla teaterformen, medan Niklas tog hand om det administrativa. Denna uppdelning är dock inte så enkel som det kan låta eftersom ”administration” inte bara inbegriper ekonomihantering, kundkontakter och tidplanering, utan också produktion och marknadsföring av pjäserna. Per, Sofia och Janne har å sin sida bildat teaterns konstnärliga råd, där pjäsidéer, uppdrag, utvecklingsfrågor m m tas upp. Frågan om vad ledningsansvaret innebär och hur ägarna skall fördela det emellan sig har därför varit föremål för ett ständigt sökande, framför allt eftersom Niklas arbetsbörda ”på kontoret” varit alltför stor ibland:

”Jag jobbar en 50-55 timmar i veckan kanske, 9-18 och en helg då och då. Jag har svårt att släppa det, jag

brinner så mycket för det, det är så kul. Och jag ligger hela tiden efter. Idag har vi bestämt att vi skall ta in en tjej på projektanställning som skall gå in på kontoret och hjälpa till med allt det här administrativa lull-lullet så att jag kan slappna av och vara hemma en dag i veckan och tänka. Det som är så frustrerande är att man inte får tid att tänka mer än två minuter innan det ringer eller någon kommer in och skall snacka, ta en kaffe. Det är jättekul med den här ruljansen och den här stämningen. Men det är oerhört tärande.” (Niklas)

Allt det administrativa innebär därmed att det sällan blir tid över i vardagen att driva långsiktiga utvecklingsprojekt som t ex att söka bidrag och stipendier eller leta efter en större teaterlokal. Från tid till annan har teatern därför haft anställda producenter, och det har man nu permanent. En tid hade man också en anställd VD, men detta slutade i konflikter eftersom man inte kunde komma överens om arbetsfördelningen mellan VD:n och ägarna. Niklas fick då åter inta rollen som teaterdirektör. Ulrica Carlsson, som arbetade en tid på teatern som producent innan hon flyttade utomlands, menar att sökandet efter en fungerande organisation pågått länge:

”Teatern här har utvecklats mycket, fast samtidigt inte så mycket. Samma diskussioner är från år, hur skall vi vara utåt, hur skall vi kunna kvalitetssäkra, hur öppna skall vi vara mot andra, vad är hemligt och inte hemligt, är vi för tuffa osv. Men det är känsliga människor vi har att göra med, vem skall kommunicera ut, hur låter man info gå vidare, konstanta dilemman. För varje dag kommer det nya frågor som skall diskuteras. Man vill

gärna sätta en princip men sedan frångås denna och då finns den inte längre. Förändringen är att i och med aktiebolaget så blev det en tydlig ledningsgrupp, det är deras jobb att ha diskussioner om policies osv. Jag tycker det är bra, alla kan inte ta beslut, det är tydligt vem man vänder sig till nu. Tidigare hade alla medbestämmanderätt. Det är delägarnas verksamhet och deras jobb, det är ett öppet forum men i slutändan är det de som bestämmer.” (Ulrica)

Enligt den anställda skådespelerskan Helen Lindahl är detta sökande ett resultat av att teatern har utvecklats snabbare än vad de centrala aktörerna tänkt sig:

”Den här teatern var ett brinnande intresse hos några stycken, och nu är det helt plötsligt ett stort företag! Rent administrativt har man inte hängt med, man har inte riktigt vant sig vid att ha arbetsgivaransvaret. Det är en sån här sak som diskuteras mycket här, hur skall vi bli en bättre arbetsgivare? Man kan t ex inte glömma att betala ut lön, det är viktiga saker. Och där har jag ibland gått in och ropat ”hallå”. Eller att man har möten som jag borde varit med på och så säger man att det kanske jag borde ha varit men att det glömdes bort. Såna saker är det ofta jag som får påpeka, och där blir vi bättre.” (Helen)

Ekonomiskt går verksamheten sakta bättre och bättre för varje år som går, men problemet är att man aldrig hinner bygga upp någon form av ekonomisk buffert som kan skydda teatern mot tillfälliga svackor. Samtidigt måste man hålla sig med en ganska

omfattande personalstyrka för att verksamheten skall kunna ha den omfattning och den kvalitet man vill:

”Ekonomin förändras inte så mycket. Vi har inte täckning mer än för några månader framåt, det är knappt vi hinner ställa om utifall det skulle krisa. Det är inte så bra. Inte så bra för magen i alla fall. I perioder kan man sova dåligt. Men just nu känner jag mig rätt harmonisk och lugn inför hösten, vi har mer jobb än vi klarar av och jag måste köra med inhyrd personal. Vi har just landat ett kontrakt som löper över en längre tid, och det är sådana man vill ha. Säkra pengar in, planeringsbart, skulle vilja ha ett sånt för våren också.”
(Niklas)

Efter många och långa diskussioner enades man om att fördela ansvaret för teatern mellan de olika delägarna. Under 2004 bildade man en rådgivande styrelse med flera kända namn från politik, industri och media, men man var inte riktigt redo att ta steget att ta in externa ledamöter i aktiebolagets styrelse – man ville styra teatern själva. Var och en fick skriva ned vad de tyckte var roligast, och så försökte man göra en arbetsfördelning utifrån det. Den interna uppdelningen innebar att Niklas blev ansvarig producent för Teater på jobbet och att den nyanställda producenten Therese Hörnqvist tog ansvaret för föreställningarna. Therese och Niklas delade sedan på det administrativa ansvaret för kursverksamheten, och den återvändande delägaren Johan Humlesjö blev konstnärlig ledare där. Sofia – som med tiden sålde sin del av teatern för att kunna ägna sig åt andra projekt parallellt – fick ansvar för kompetensutveckling och utbyte, och Janne blev konstnärlig ledare för föreställningarna

och nya projekt. Per, slutligen, kom att arbeta med det konstnärliga ansvaret för Teater på jobbet. Ambitionen var också att man skulle kunna rotera mellan de olika befattningarna och försöka öka korsbefruktningen mellan de olika verksamhetsområdena. Niklas menade att detta egentligen främst var ett sätt att skapa utrymme för den kreativa verksamheten:

"Vi hade en vecka då vi jobbade ihop hela gänget i somras, och vi slöt oss verkligen samman inför framtiden. Däremot fastnar man väldigt ofta vid det där gamla uttrycket "I natt hade jag hundra bra idéer och i morse gjorde jag precis som vanligt." Så kan det verkligen vara här. Vi har jättemånga bra idéer, men den löpande vardagen tar väldigt mycket kraft. Man kommer på så mycket, men... Det handlar om att planera och strukturera, och nu känns det som att vi är bättre än någonsin på det." (Niklas)

I framtiden ser man primärt framför sig att ytterligare stabilisera verksamheten och att få arbetsfördelningen mellan de heltidsanställda att fungera. Inte minst Teater på jobbet har visat sig vara en mycket expansiv verksamhet som har den fördelen att den inte är så konjunktürkänslig. När man stabilitet kan man tänka sig ett expansionssteg, förutsatt att teaterns ekonomi inte äventyras:

"Men att få stabilare ekonomi och kunna flytta härifrån till en större lokal, det har vi pratat mycket om. Det finns ju lokaler till hyfsade priser just nu, men vi har ju funnits här nu så länge och det är så inarbetat, så då måste det verkligen vara något som känns bättre. Det här har ju blivit ett riktigt bra läge, nästan ett litet teaterdistrikt,

men då i början på 90-talet ansågs det inte särskilt bra. Så man går ju runt här som en gam och kollar in de andra teatrarnas lokaler och suktar lite. Vi vill kunna göra större föreställningar, och idén är att i så fall kunna behålla den här lokalen för kursverksamheten, ta in fler kursare och låta kursarna spela fler föreställningar. Och så en lokal där vi bara spelar föreställningar, en större scen. Idag har vi en fysisk begränsning här som också begränsar det konstnärliga uttrycket.” (Janne)

Drömmen om den större lokalen och den därmed betydligt större verksamhetsvolymen kräver dock finansiering utifrån eftersom man har svårt att själva spara ihop vinstmedel i aktiebolaget. Förutom att man i mån av tid söker projektmedel från såväl EU-program och olika näringslivsstiftelser så funderar man också på att försöka locka till sin en extern delägare, ett slags mecenat eller affärsängel. Rent allmänt har den ekonomiska medvetenheten spridit sig till samtliga i teaterns ledningsgrupp:

”Vi kanske inte korkar upp champagne när vi får in ett kontrakt på Teater på jobbet, men vi har skojat om att vi skulle ha en liten klocka som vi kunde pingla i. Vi behöver dom kickarna. På tiden i den ekonomiska föreningen satt man ofta och väntade på att någon annan skulle hugga på en möjlighet, och nu finns det ett helt annat intresse, en annan gnista. Det blir allt mindre av att den affärsmässiga delen är något slags nödvändigt ont. Man inser att det är spännande och faktiskt också utvecklande.” (Niklas)

Vad är det då som driver en teaterdirektör? Niklas får avsluta vår studie av Stockholms Improvisationsteater och även den empiriska delen av denna bok:

”Anledningen till att jag inte jobbar i näringslivet längre är att det här är mycket roligare. Det är så kul att jobba i en engagerad grupp som brinner för sin konstnärliga... Mina kickar får jag av två saker. Det första är när publiken går hem och jag står i foajén och tittar och ser dem skratta, le, gråta. Jag hör dem prata med varandra om hur kul det är, det får jag rysningar av. Och sedan när skådespelarna kommer ut och skrattar och känner att de gjort nåt bra. När de två grejerna inträffar, det är belöningen. Det är det jag jobbar för, att skådespelarna känner sig utmanade och lyckliga som improvisatörer och att publiken går hem berörd och lycklig.” (Niklas)

9. Konstruktion av entreprenörskap – olika teman

Efter att så ha besökt våra fyra fallorganisationer är det så dags att analysera hur aktörerna konstruerar entreprenörskap tillsammans i respektive fall, och vad det är de konstruerar. I detta kapitel lägger vi fokus på hur de tillsammans definierar och skapar sina verksamheter, och hur de använder vedertagna begrepp och företeelser i företagandesammanhang. Detta görs utifrån olika typer av teman som beskrivs nedan.

Entreprenörskap handlar inte för dessa människor om att vara annorlunda eller speciell och avvikande som människa. Det handlar inte heller nödvändigtvis om att vilja göra något fullständigt unikt, även om de själva alltid tycker att de fyller ett tomrum eller behov. Snarare handlar det om att utveckla självkännedom, att vilja göra det man är bra på och att våga testa det man inte riktigt har erfarenhet av. Det är viktigt att arbeta tillsammans med andra som ibland kan vissa saker bättre än en själv och som dessutom gör arbetet både spännande och roligt. Det finns en vilja att sätta sin egen prägel på verksamheten, men det är inte samma sak som att vilja resa ett monument över sig själv.

I fallet med Söderbaumska skolan är entreprenörskapet det enda alternativet; Kerstin hade en lång lärararerfarenhet, och det som kunde motivera henne att återvända till skolans värld var att

kunna driva sina pedagogiska idéer på sitt eget sätt. Den borgerliga regeringens friskolereform försåg henne med den möjligheten, och det var kombinationen av en pedagogisk idé, en självbild som en drivande och uthållig person, och viljan att göra någonting tillsammans med John som gjorde att hon startade processen. Var 'marknaden' fanns – eller ens att den fanns – var en senare fråga. Hon ser sig som både lärare och entreprenör (jfr Lindgren, 2000), men också som en del av ett team där andra behövs för att målet skall nås. När skolan väl var startad drev Kerstin den utifrån en ganska traditionell rektorsroll, med John som administrativ/ekonomisk specialist.

Louise & Louise på VRG började även de i idén om en skola och i viljan att skapa denna tillsammans. De var däremot inte lärare i grunden, snarare föräldrar, vilket innebar att skolan från början utformades för att fylla ett behov på den lokala 'marknaden' – behovet av en entusiastisk, högkvalitativ och professionell skola. Det tycker båda att det var en fördel att de hade tidigare erfarenheter av både företagande och lobbyarbete, resten fick de helt enkelt lära sig (genom enkäter eller att prova själva) eller knyta till sig på annat sätt (genom styrelseledamöter eller genom att anställa rektorer och lärare). Det var också på detta sätt som konceptet VRG successivt växte fram, dvs som ett kontinuerligt relationsbyggande och förändringsarbete. Louise & Louise startar med jämna mellanrum nya entreprenöriella processer – fler skolor, bemanningsföretag, övertag av befintlig grundskola mm – kanske just för att de inte har en läraridentitet att basera ett dagligt arbete i skolan på.

I Hultsfred hade man organiserat ett flertal egna festivaler och drivit föreningen RockParty i över ett årtionde innan de ledande aktörerna insåg vad de egentligen hade lärt sig och hur

det kunde användas. Från att primärt ha sett som sin uppgift att organisera rockfrälsta ungdomar i samhällets utkant så blev de i början av 90-talet varse om att de tillsammans hade erfarenheter av företagande och organisation som kunde omsättas både i nyföretagande, stora projekt och i företagsledning. I brist på lokala förebilder i industristaden Hultsfred hade man utvecklat en egen identitet som entreprenörer som gick ut på samhörighet, lojalitet och att sätta kollektivet främst. Putte och Lasse är de som tydligast anknyter till idén om att entreprenörer och entreprenörskap, och mycket riktigt har de också byggt upp organisationsdelar som syftar just till nyföretagande. Däremot är det få projekt som genomförs utan att man aktivt använder och expanderar sina nätverk, och de flesta ser just nätverkande som en naturlig del av den entreprenöriella processen.

I fallet med Stockholms Improvisationsteater var den ursprungliga starten en konsekvens av ett antal unga teaterfrälsta ungdomars fascination inför en ny och annorlunda teaterform. Att starta en ideell teaterförening tillsammans för att utöva och utveckla teater var i sig inget som de såg som nyskapande – flera hade varit med om detta tidigare – utan det var den nya teaterformen som krävde nytänkande och uppbyggnad från grunden. Flera av dagens delägare beskriver också grundaren Martin Geijer som en 'riktig entreprenör'. Fram tills konkursen 2002 beskriver de också hur de levde som just teater- och föreningsmänniskor, och att de sedan starten av aktiebolaget börjat förändra sin syn på sig själva. De beskriver sig själva som arbetsmyror som försöker leva upp till höga förväntningar från publik, kursdeltagare och företagskunder. Det är lättare att göra det nu när de vet vilka som fattar beslut, och den interna arbetsfördelningen är något man kontinuerligt diskuterar för att

hitta än bättre samarbetsformer. Samtidigt har konkursen gjort dem försiktiga; även om det finns expansionsplaner så vill de inte riskera teaterns existens en gång till genom stora projekt. I själva skådespeleriet, å andra sidan, är arbetet alltid en balans på slak lina eftersom man aldrig vet vad man tillsammans kommer att skapa...

Hur konstrueras då entreprenörskap och entreprenörer? I individernas berättelser från de fyra fallen finns det flera olika sätt representerade. Däremot skiljer sig de olika fallen åt en hel del, och vissa föreställningar om entreprenörskap försöker man snarare distansera sig ifrån än anamma.

9.1 Konstruktion av ägarskap och pengar

I samtliga fyra fall är pengar en viktig del av konstruktionen av entreprenörskap, men inte på något positivt eller enkelt sätt. Vinster och fiffiga affärsupplägg är inte riktigt legitima i de kontexter där våra intervjupersoner verkar, och därför eftersträvar man ärlighet och transparens i frågan om verksamheternas ekonomi. De båda friskolorna verkar i en sektor där pengar och vinstintressen ses som något högst negativt, vilket de hanterar genom att prata om pengar som något som det ständigt är ont om och som en praktisk fråga om att få verksamheten att fungera. De har avsiktligt valt associationsformer som skall säkerställa omvärldens insyn (aktiebolag) eller frikoppling från grundarnas privatekonomi (stiftelse).

Samma sak gäller i Hultsfred, där frågan om privata vinstintressen diskuterats i årtal. Även om man sett till att enskilda personer inte äger något av kärnverksamheten, så

innebär ju satsningen på musikindustriell utveckling ofrånkomligen en förskjutning av fokus från ursprunget – den idealistiska ungdomsföreningen. I fallet med Improvisationsteatern har man avsiktligt skapat ett vinstdrivande bolag för att kunna hantera frågan om pengar på ett rationellt sätt. Samtidigt är man noga med att påpeka att man inte får några som helst kommunala bidrag (vilket konkurrenterna får), och att man måste klara sig helt och hållet på egna meriter. Man ser – medvetet eller omedvetet – som sin uppgift att förklara för omvärlden att pengar är ett medel att bedriva verksamhet och inte ett mål i sig. Ett inflöde av pengar kan i viss utsträckning ses som en indikation på att omvärlden värdesätter det man håller på med, men det får inte bli den huvudsakliga indikatorn på detta; nöjda elever, festivaldeltagare och teaterbesökare kommer alltid att vara det man eftersträvar i första hand.

I samtliga fyra fall vill man kunna försörja sig på sin verksamhet, men det är primärt för att inte behöva ödsla värdefull tid på andra inkomstkällor utan kunna ägna sin energi helt åt det man gör. Under själva starten av verksamheterna har man i regel varit tvungen att försörja sig på annat sätt (i våra fyra fall finns allt ifrån arbetslöshetsunderstöd till konsultverksamhet), och lön har man börjat lyfta när det funnits bärkraft i verksamheten för detta. Verksamheten skall gå runt och vara självfinansierande, och eventuella överskott investeras i nya idéer och projekt. Kravet på försörjning är dock viktigt, framför allt hos de som har familj, men ingen tror att det går att starta en verksamhet utan att göra privatekonomiska uppoffringar i inledningsskedet.

I den mån man söker externt kapital är detta hårt knutet till avgränsade projekt eller tillfälliga likviditetsbehov, och man vill

i regel inte släppa in externa ägare som inte är en del av den dagliga verksamheten. I de fall där ett individuellt ägarskap varit basen för entreprenörskapet – Söderbaumska och Improvisationsteatern – finns det inte heller någon förväntan om värdestegring på andelen i bolaget. Delägarskapet var en central del av rekonstruktionen av Improvisationsteatern på så vis att man där avgjorde vilka som framgent skulle driva teatern och vilka som underförstått borde söka sig annorstädes. Däremot har detta gjorts på lite olika sätt; i fallet Söderbaumska hade man ambitionen att låta föräldrarna bli delägare som ett led i just att involvera fler i starten av skolan, och VRG såg genom stiftelseformen till att ingen skulle kunna äga verksamheten. Vissa av projekten i Hultsfred har krävt externt delägarskap (t ex från staten eller riskkapitalbolag) och då har man placerat dem i separata bolag. När banken krävde att fysiska individer skulle stå som ägare till det nya huset gick man med på detta för att få kredit, men avtalade snabbt bort alla tänkbara personliga vinster av arrangemanget. Man har i alla fyra fallen satsat på organisk tillväxt och behållit en gemensam kontroll över verksamheten för att de grundläggande värderingarna inte skall förvanskas.

9.2 Konstruktion av grundare och frontpersoner

Att behålla kontrollen över verksamheten är viktigt för att kunna etablera den på det sätt man tänkt sig. Samtidigt har man i alla tre fallen också sett det som att själva verksamheten är viktigare än dess grundare, och vidtagit olika åtgärder för att skydda verksamheterna mot sig själva som individer. En typ av åtgärder har handlat om ägandet och styrningen; i Hultsfred har man samlat allt ägande i den ideella föreningen RockParty där vem

som helst kan bli medlem, och i VRG står en fristående stiftelse som ägare. Söderbaumska skolan ägs visserligen av Kerstin och John, men man har där dels valt en bolagsform som medger största möjliga insyn, dels förklarat sig beredda att släppa majoritetsägandet om tillräckligt många föräldrar är intresserade av att köpa aktier. En annan typ av åtgärd är att stabilisera den gemensamma värdegrunden genom att rekrytera personer som visserligen kan bära grundvärderingarna, men framförallt är självständiga, fungerande i kollektiv, kreativa och förändringsbenägna – interaktivt entreprenörskap som grundvärdering i sig. Detta gäller inte minst valet av vilka som skall företräda organisationerna utåt.

Det finns i samtliga fyra fall en förståelse för omvärldens förväntan om en ”entreprenör”, ”grundare” eller ”ledare” som kan personifiera verksamheten och föra dess talan. Den Söderbaumska skolan är döpt efter Kerstin, som på detta sätt velat sätta sin prägel på skolan, och i Hultsfred så har Putte blivit nationellt uppmärksammas som entreprenör. Man har dock primärt valt att uppträda antingen som ett team eller också så har olika personer inriktat sig på olika delar av omvärlden. I både Söderbaumska och VRG har de bägge ”grundarparen” fått stor uppmärksamhet; John och Kerstin blev ett begrepp i Falun på samma sätt som Louise & Louise blivit det i Stockholms skolvärld. Hultsfred försöker ha olika personer som symboliserar verksamheten beroende på verksamhet, dels för att man då kan specialisera olika anställda mot olika kontaktytor, dels för att fler då också kan bygga externa nätverk och få återkoppling på organisationens prestationer. Med en rockmetafor talar man i Hultsfred hellre om en ”frontperson” som står längst fram vid scenkanten med bandet bakom sig.

Vem man använder som frontperson kan sägas vara instrumentellt orienterat. Kerstin används i Söderbaumska (VD), Putte i Hultsfred (VD för RockCity) och rektorerna i VRG när det gäller den löpande verksamheten. Det skulle naturligtvis kunna vara så att Louise och Louise var med på informationsmöten osv men de väljer att låta rektorerna och annan personal sköta detta. I Hultsfred var argumenten att Putte hade utvecklats som den mest mediale i teamet, medan Kerstin Söderbaum (på Johns initiativ) stod för den pedagogiska visionen i skolan och därmed skulle vara den som fördes fram som frontfigur. Vad som är intressant är att samtliga för fram enstaka personer som frontfigurer vilket visar på entreprenörskapsnormens genomslagskraft.

I fallet med Improvisationsteatern är detta inte lika tydligt eftersom uppmärksamhet kring individer teatervärlden i regel snarare fokuseras på kända skådespelare än på kända teaterdirektörer. Man har inte sett något behov av en synlig företrädare, annat än för verksamheten gentemot företagen där såväl Niklas och olika tillfälliga producenter och VD:ar presenterats som kontaktpersoner. Den interna diskussionen har här förts i termer av att samtliga delägare måste arbeta mer med teaterns externa profilering, snarare än att det skulle vara önskvärt att skapa en individ som kunde symbolisera organisationen.

9.3 Konstruktionen av visioner och utveckling

I samtliga fyra fall är framtiden och planerna inför framtiden högst närvarande i den dagliga verksamheten, men däremot på ganska olika sätt. Fokus på vision kontra nutid skiljer sig åt, liksom synen på utvecklingstakt. I fallet med Söderbaumska

skolan var skolan ett ändligt projekt redan från början, bl a med tanke på Kerstin och Johns ålder. De ville etablera skolan och få en fungerande verksamhet på en hög kvalitetsnivå utifrån en genomtänkt pedagogisk grundsyn, vilket de också gjorde. Det handlade också om att bygga ett liv tillsammans, och där var skolprojektet en sammanhållande faktor. Man kan därför säga att skolans framtid och deras egen framtid successivt frikopplades från varandra när man såg att skolans fortlevnad och inriktning inte var beroende av dem som individer.

I fallet med Viktor Rydbergs Gymnasium så har expansions-takten för en utomstående betraktare varit ganska snabb. Samtidigt upplever Louise & Louise själva att de snarare tagit ett steg i taget, dvs att man gått vidare med ett nytt projekt först när det senaste förverkligats och "satt sig". Någon uttalad långsiktig plan för expansionen finns inte heller, utan det diskuterar man efter varje genomfört projekt. Själva växandet är inte heller ett självändamål, utan man argumenterar snarare för nya verksamheter i termer av komplement till de befintliga; VRG Odenplan var ett innerstadskomplement till VRG Djursholm, VRG Jarlaplan ett estetiskt baserat komplement till Odenplan, VRG Education ett svar på behovet av personalutveckling, Djursholms Samskola ett naturligt steg i och med att de fanns i samma fastighet och rekryterade gymnasister därifrån. Man har ingen särskilt tidshorisont man arbetar mot, och Louise & Louise utgår från att de kommer att driva stiftelsens verksamheter under många år framöver.

I Hultsfred har man traditionellt haft en inställning som kan uttryckas som "här och nu". Det innebar att man såg varje festival som en enstaka händelse som inte nödvändigtvis kunde eller borde upprepas, och samma inställning hade man avseende

ekonomisk planering – det viktiga var att man gjorde vad man ville och fick pengarna att räcka till det. I och med köpet av den första fastigheten blev det alltmer tydligt att man faktiskt drev en långsiktig verksamhet, vilket innebar att festivalen institutionaliserades. Flera av projekten på senare år (Projekt Puzzel, IUC, Högskolecentrum m m) är också avsedda att både drivas aktivt under en följd av år, dels ge långsiktiga effekter i det omgivande samhället. Inställningen till tillväxt är att man expanderar åt alla håll där det finns idéer, kontakter och försörjningsmöjligheter. Än så länge har denna expansion kunnat ske inom den långsiktiga visionen att skapa ett internationellt musikindustricentrum i Hultsfred, men det finns också en gryende insikt bland de centrala aktörerna att man på något vis borde försöka inrikta och systematisera utvecklingsprojekten. Den framtid man arbetar med till vardags är den som återstår i de respektive projekten, och längre fram finns det visioner och storslagna satsningar som RockZeum. På det individuella planet finns individerna i RockCity för att det är där de får bäst förutsättningar för att förverkliga sina idéer, men deras föreställningar om den egna framtiden i relation till RockCity ser olika ut. En del av dem är där baserat på intresset för musik och musikindustri, andra för att de älskar sin hemstad Hultsfred, ytterligare några helt enkelt för att kunna ha ett intressant och stimulerande arbete i en entusiastisk organisation. Gemensamt är ändå att verksamheten kan klara sig utan dem om det skulle behövas, men att de i nuläget inte ser att det skulle vara bättre någon annanstans.

I källaren på Sigtunagatan i Stockholm är delägarna i Improvisationsteatern någonstans mitt emellan dåtid och framtid, i ett intensivt och omtumlande nu. Från drömmen att

skapa Sveriges första internationella festival för improviserad teater gick den etablerade teaterföreningen i konkurs; visionen höll inte ända fram. Konkursen blev en vattendelare på flera sätt, inte minst på det viset att man nu är noga med att koppla samman idéer om den kulturella verksamheten med ekonomisk bärkraftighet. T ex så har man en mycket god bild av hur kalkylen för en framtida flytt till en större teaterlokal ser ut. En annan konsekvens var att delägarskapet i princip inneburit att ägarna och teatern är oskiljaktiga – man vill helt enkelt vara där för att få ägna sig åt teater, och ägandet visade sig vara en nödvändig förutsättning för detta. Medan man alltså har framtiden för det egna skapandet och teaterns kulturella utveckling klar för sig, så kvarstår den långsiktiga frågan om teaterns utveckling som ett självständigt och från sina ägare frikopplat företag

9.4 Konstruktion av gemensamma värderingsbaser

Det finns i två av dessa entreprenöriella organisationer (de bägge friskolorna) en tämligen hög grad av samsyn när det gäller de grundläggande föreställningarna om hur verksamheten skall drivas. Man är i princip överens om visionerna för framtiden. I Hultsfred är fallet något annorlunda bl a beroende på att det är fler centrala aktörer inblandade med engagemang i lite olika ”ben” av verksamheten. Samtidigt kan man säga att utvecklingen har skapat en samsyn om att verksamheter och projekt skall böttna i relationen till musik, dvs kärnan i den ideella föreningen. Däremot finns det i Hultsfred en genom åren ständigt pågående diskussion om relationen mellan kommersialism och kultur där avvägningar måste göras.

Förutsättningen för att idéer skall kunna leda till handling är en hög grad av samsyn beträffande målet och värderingar för verksamheten. Det innebär att man är lika i sin grundläggande syn på hur verksamheten skall bedrivas och vad som är kärnvärderingarna för denna. Däremot kan man ha olika värderingar om hur de olika projekten skall drivas, tidshorisont m m. Det framgår att människorna är olika inom de olika verksamheterna där och det blir tydligast i Hultsfred eftersom verksamheten är av störst mångfald där. Man kan därför säga att man kan ha låg grad av intersubjektivitet angående projektens innehåll (tolkningarna av så pass disparata projekt högskolesatsningar, inkubatorer och feministiska rockföreningar går t ex isär) så länge samsyn i värderingar om verksamhetens grund stämmer överens. I de fall där man utmanat de gemensamma grundläggande värderingarna – vilket skett i Hultsfred åtminstone två gånger – har detta inneburit allvarliga organisatoriska kriser som man även efter årtal inte riktigt lyckats reparera.

9.5 Entreprenörskap konstrueras i social interaktion

Fallen visar på att entreprenöriellt handlande blir till i ett samspel i olika konstellationer och med olika intensitet. De är både lika och olika till sin karaktär. Utifrån skulle man kunna anta att friskolorna har mer likheter sinsemellan och därmed skiljer sig från Hultsfred beroende på branschkontext. Fallen uppvisar dock, om man som vi fokuserar på interaktionen, inga tydliga mönster finns beroende på bransch.

När det gäller Söderbaumska skolan är det man gör intimt kopplat till både försörjning, livsstilsval och värderingar/

visioner. Interaktionen var tät inledningsvis, idag är den mer rollorienterad. Kerstin uttrycker det som ”tillsammans med inte båda två samtidigt”. Samtidigt är det ett samarbete som löper utan större problem, John och Kerstin är också gifta med varandra. Man hoppar in för varandra även om man i grunden har olika specialiteter och man ser till att bygga på en fast förankring i lokalsamhället. Verksamheten är från början driven med stor integritet för att säkra egna värderingar, men också göra verksamheten självgående så att den en dag kan existera oberoende av grundarna. Det är bara intressant att själv driva verksamheten så länge den stödjer det man själv vill med livet för det är bara då man driver den på ett bra sätt. Den som syns utåt (dvs Kerstin) är den som är legitim mot målgruppen och det är ett medvetet val

När det gäller VRG hör man i ihop, värderingsmässigt och genom andra sociala band. I verksamheten delar man på arbetet och tar ansvar för att vidarebefordra sina värderingar till nytillkomna, nya personer och verksamheter skall uppmuntras och stöttas till att bli mer och mer självständiga. Interaktionen mellan Louise och Louise är tät, de sitter bredvid varandra och diskuterar olika saker med varandra. Under en kortare tid satt de i separata byggnader men har nu åter igen medvetet satt sig bredvid varandra för att kunna behålla sin täta kommunikation. Verksamheten är något långsiktigt och den skall ge alla något. När man skapat resurser så använder man dem gemensamt och ansvarsfullt för det man tycker är viktigt och roligt, idéer diskuteras men man känner snabbt när den gemensamma känslan finns att man vill gå vidare. Energin och lusten till att göra spännande saker är viktig. Man arbetar genom relationer och genom personliga möten och man tar inga nya kliv i

utvecklingen innan man känner att man verkligen är redo, man vill inte sätta sig i beroendeställning till någon extern.

Människorna i Hultsfred/Rockcity har i grunden samma intressen och känner varandra, man vill göra roliga och lätt spektakulära saker tillsammans, är busiga och rebelliska och hittar på hyss men alltid med ett gott hjärta klappande. När någon kommer med en idé pratar man snabbt ihop sig och det gäller att starta projekten på en gång innan folk skingras och kommer på andra saker att göra. De är stolta över det som skapats tillsammans och själva påhittigheten och busigheten är något man sätter stort värde på, de gillar att synas och uppmärksammas för sina påhitt och då attraherar man fler folk som vill vara med och ha roligt. Resurser är något man omedelbart omvandlar i nya projekt och man betalar snarare för att få vara med än att få betalt för att vara med. Ibland är man inte överens om vad man skall göra och då gör man lite olika saker utan att någon tar alltför illa upp för det. Man har någon eller några synliga ledargestalter men om de skulle börja ”chefa” så blir de snabbt ensamma, däremot går man ofta via dessa ledargestalter för om de tänder på en idé så kommer man snabbare till handling. Det finns flera som verkar utan att synas så mycket och de är nödvändiga för att det skall hända något eftersom de ser tillfällena, hämtar in information och påverkar folk utanför gänget.

På Improvisationsteatern är den dagliga verksamheten i hög grad ett lagarbete; man kan vare sin repetera, lära ut eller uppföra improviserad teater på egen hand. Ledningen av verksamheten fungerar på samma sätt, där man arbetar tillsammans i möten, projektgrupper och kommittéer. Det enda som sköts mer avskilt från verksamheten är det administrativa,

där man dock hela tiden letar efter former för att involvera fler i detta arbete.

Interaktionen har över tiden förändrats, olika aktörer har olika roller som ej behöver innebära olika traditionella kompetenser (i termer av utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenhet etc). Snarare kan man hävda att interaktionen (sett som en process över tiden, delvis styrd av slumpfaktorer) skapar olika mönster av roller. Interaktionen är i samtliga fall tät i början, osystematiserad med mindre tydliga roller. Man har visserligen åsiktsskillnader, men i grunden litar man på varandra med bas i värdegemenskap och gemensamt intresse. Tack vare de gemensamma grundvärderingarna kan man arbeta entreprenöriellt, och entreprenöriella processer innebär att man utvecklar dessa värderingar. Ifrågasätter man de grundläggande värderingarna (som fallet var när man i Hultsfred skulle satsa på kommersiella verksamheter) skapar detta klyftor i det sociala sammanhanget som kan vara svåra att reparera.

Verksamheterna karaktäriseras av öppenhet i idéfaserna, man bollar med olika personer i omgivningen genom telefon, möten (planerade och oplanerade). Valet av bollplank är delvis medvetet – vissa personer är nödvändiga eller åtminstone behövliga att involvera för att öka chansen att idén genomförs – men man testar också sina tankar på andra personer som dyker upp. Genom denna process kan idéerna konkretiseras och förändras, eller rentav kopplas samman med andra idéer till mer genomgripande satsningar. Allmänt finns en öppenhet och generositet med idéer; man delar med sig av sina egna och engagerar sig i andras. Har man dock väl bestämt sig för vad man skall göra fokuserar man dock främst på de interna ansträngningarna att få något klart att visa upp för omvärlden

och ”målmarknaden”. Människorna verkar också gränsöverskridande i det att man ej sätter tydliga gränser mot andra branscher, organisationer osv utan snarare har ett stort intresse för det man håller på med och försöker hitta samarbetspartners som har motsvarande inställning till sina verksamheter. Däremot sätter man andra mer värdemässiga gränser som baseras på t ex att uppnå hög legitimitet i skolsystemet eller att bevara Hultsfred som varumärke.

9.6 Konstruktion av entreprenörskap som projekt

De entreprenöriella processerna i våra fyra fall visar också på att entreprenörskap i mångt och mycket handlar om projekt, om tillfälliga organiseringsprocesser kring något som skall leva vidare på lång sikt (Lindgren och Packendorff, 2003). När aktörerna skall beskriva sina entreprenöriella handlingar så gör de det inte så mycket utifrån sitt vardagsarbete som från allehanda *critical incidents*; idéer, starter, satsningar, evenemang, kriser, omorganisationer, konkurser. Det är som om det entreprenöriella handlandet är begränsat i tid och rum till de episoder där viktiga problem och möjligheter löses och hanteras, och att det som händer däremellan kan betecknas som rutinmässigt arbete där var och en sköter sitt. Entreprenöriella processer kan som vi ser det betraktas som temporära förtätningar i annars löst kopplade aktörsnätverk.

I Kerstin och Johns berättelse är skeendet från det att de bestämde sig för att starta en skola till dess att den slog upp dörrarna för de första klasserna kärnan i deras entreprenöriella handlande. Det systematiska tillvägagångssättet med marknadsföring, nätverksbyggande och skapande av en ekonomisk

plattform kombinerades med en brinnande vilja att verkligen få starta en skola tillsammans, och när detta lyckats övergick man till ett långsiktigt och tålmodigt organisationsbyggande där de kunde njuta av sin nya vardagstillvaro som skolledare. När man insåg att andra ute i landet brann för liknande saker och samtidigt mötte liknande motstånd valde de att vara med och starta Friskolornas Riksförbund, och deltog intensivt under flera år i arbetet för att göra förbundet till en respekterad röst i skoldebatten. En liknande satsning kom mot slutet av deras tid som skolledare, när de började planera för sin ålderdom genom att driva upp föreningen Tersen. Slutpunkten för deras engagemang i skolan var dessutom redan utsatt till 10 år efter starten. Gemensamt för de olika entreprenöriella processerna (eller projekten, om man så vill) är just den tidsbegränsade, intensiva perioden mellan idé och genomförande, och det mer rutinmässiga förvaltandet efteråt av det som man uppnått.

Organiserandet av entreprenöriella processer som projekt är tydligt även i fallet med VRG, där organisationen växer stegvis genom det successiva inrättandet av nya organisatoriska enheter. Varje ny skola är en ny idé man vill förverkliga, och kräver en period av intensivt arbete. Till skillnad mot den Söderbaumska skolan är Louise & Louise inte upptagna med skolornas vardagliga drift, och de är alltså i viss mån ”fria resurser” för generering och genomförande av nya projekt. Detsamma gäller Putte och några andra i RockCity-koncernen, som i princip har tid avsatt i tjänst för att starta nya projekt. I Hultsfred har ett mycket stort antal olika projekt genomförts över åren, spretandes åt olika håll, där deltagarna har skiftat en hel del beroende på intresse och engagemang. De har också utvecklat ett mycket medvetet projekttänkande där olika personer

specialiserar sig på informationssökning, idégenerering, förankring i organisationen, finansiering och genomförande. Förutsättningen för att kunna driva nya projekt inom nya områden är oftast dessutom att det kommer in nya aktörer utifrån som kompletterar de befintliga i termer av engagemang och kompetens.

Improvisationsteatern är till skillnad från de andra organisationerna en huvudsakligen projektbaserad rörelse, där vardagsverksamheten snarare än de spektakulära satsningarna är det som organiseras som projekt. Varje ny uppsättning organiseras som projekt, vilket sker två-tre gånger per år, och till det kommer återkommande events som den improviserade melodifestivalen. Projekttanken är genomgående även i verksamheten mot näringslivet. Varje projekt måste vara nyskapande både för teaterns interna och externa utveckling, men däremot har man sedan rekonstruktionen inte haft de resurser som krävs för att skapa organisatoriska utvecklingsprojekt.

Projekttankens centrala roll i entreprenöriella processer leder naturligtvis till frågan om inte projektbegreppet och projektforskningen vore av relevans i den fortsatta utvecklingen av entreprenörskapsteorin. På den frågan är – som vi ser det – svaret obetingat ja, och i kapitel 11 i denna bok diskuterar vi närmare innebörden och konsekvenserna av en projektbaserad syn på entreprenörskap.

9.7 Konstruktion av organisationer, konstruktion av processer

Entreprenörskap betraktas ofta i termer av skapandet av nya organisationer (Gartner, 1993), dvs att entreprenöriella handlingar resulterar i och manifesteras som bildade organisationer. Själva skapandet av organisationen är då den entreprenöriella handlingen och processen, varefter förvaltning och administration av den nu etablerade organisationen vidtar. Utifrån den diskussion vi fört ovan om projektanken så kan man fråga sig om inte entreprenöriella handlingar är återkommande inom ramen för organisationer, snarare än att i linje med Gartner se organisationens tillblivelse som den enda entreprenöriella handlingen. Vilken är egentligen relationen mellan organisationen och de entreprenöriella handlingsprocesserna?

I fallet med den Söderbaumska Skolan är starten av själva organisationen ett skolboksexempel (om uttrycket tillåts) på hur man målmedvetet bygger upp en stor verksamhet på kort tid. Startfasen från det att Kerstin och John bestämde sig för att starta en fristående skola till dess att de slog upp dörrarna för den första årskullen beskriver de själva som välplanerad och välorganiserad. De hade erfarenhet av pedagogisk verksamhet, ekonomisk styrning, projektarbete och företagsledning, och ägnade större delen av processen åt att bygga upp ett brett nätverk bland de aktörer vars medverkan var nödvändig för skolans startande. Efter det att skolan väl var igång uppstod det naturligtvis diverse problem och utvecklingsbehov från tid till annan, men någon så radikal satsning som själva skolstarten gjorde man inte inom organisationens ramar. Däremot ägnade sig Kerstin och John åt nya entreprenöriella processer relaterade

till skolan, som när de var med och startade Friskolornas Riksförbund. Uppbyggnaden av Föreningen Tersen var också en sådan process, även om den handlade mer om vad som skulle ske efter deras tid som skolledare snarare än om en relaterad verksamhet.

I fallet med Viktor Rydberg Gymnasium var starten av den första skolan i Djursholm inte olik den process som ledde fram till den Söderbaumska Skolan. Samma organiserade planering, samma fokus på att bygga nätverk med viktiga aktörer som kunde hjälpa processen framåt. En viktig skillnad var dock att Louise & Louise inte själva hade lärar erfarenhet och heller inte hade för avsikt att i leda det dagliga arbetet på skolan. Som organisations- snarare än verksamhetsledare var de istället fria att ägna sig åt att genomföra nya entreprenöriella processer med den etablerade organisationen som bas, vilket också stöttades av den tillväxtorienterade styrelsen. De kunde därmed ägna sig åt att starta ytterligare två skolor, överta en tredje och dessutom starta ett bemanningsföretag. I samtliga fall var den existerande verksamheten med befintlig personal och gott renommé en förutsättning för nysatsningarna. Däremot var finansieringen en fråga som måste lösas på nytt varje gång i och med att en fristående skola svårligen kan sätta av finansiella resurser från den löpande verksamheten.

Det tydligaste exemplet på hur en organisation – när den väl är startad – kan fungera som en bas för nya entreprenöriella processer är nog Rockcity i Hultsfred. Utifrån den ursprungliga musikföreningen – som i sig inte startades med någon som helst annan ambition än att organisera spelningar - har man startat festivaler, restaurangbolag, utbildningscentra, mediaföretag, inkubatorer, nya musikföreningar och mycket annat, samtidigt

som man ett par gånger också genomfört stora byggprojekt. Även här har finansieringen oftast varit ett problem att lösa varje gång en ny satsning skulle dras igång, men däremot har man kunnat förlita sig på det engagemang och den erfarenhet som funnits i organisationen av att organisera komplexa projekt. Detta har tagit sig lite olika uttryck från gång till annan. I en del fall har man förlitat sig på ”fasta ensembler”, dvs aktörsgrupperingar med någorlunda fasta interna rollfördelningar som kunnat ta tag i idéer och driva dem framåt. Rockcitys utvecklingsbolag och dess bemanning med organisationens mest erfarna projektmakare är ett exempel på detta. Samtidigt har man också en tradition av att vara vad man skulle kunna kalla för ett ”hotell för eldsjälar”, som står öppet för unga, driftiga människor med en idé som de vill förverkliga – och där Rockcity fyller funktionen att under en tid erbjuda stöd, kontaktnät och ett skrivbord att sitta vid.

I jämförelse med de tre andra organisationerna är Stockholms Improvisationsteater till stor del en projektbaserad organisation, där mycket av den löpande verksamheten organiseras i form av standardmässigt drivna leverans- och utvecklingsprojekt (jfr Söderlund, 2005). Däremot är denna löpande, projektbaserade verksamhet beroende av ständigt nytänkande och ständigt ifrågasättande – man har till skillnad mot såväl skolorna som Rockcity ingen repetitiv basverksamhet som fortgår på samma sätt år ut och år in. Undantaget är här möjligen kursverksamheten, medan teateruppsättningarna och Teater på jobbet helt bygger på ett ständigt entreprenörskap där man aldrig är bättre än sitt senaste projekt. I denna typ av organisation är själva organisationen alltså bara skenbart en bas, eftersom den bara existerar så länge ensemblen lyckas skapa och

torgföra nya projekt. Och skulle man ge sig på stora förändringsprojekt som t ex att flytta till nya lokaler för att expandera verksamheten, då måste man sannolikt organisera sig särskilt för detta och bygga upp särskilda resurser för genomförandet.

9.8 Konstruktion av entreprenörskap som livsform

I samtliga fyra fall står det helt klart att entreprenörskapet är en viktig och integrerad del av människornas liv. Entreprenörskapet är långtifrån bara en födkrok, även om man som vi diskuterat ovan vill kunna försörja sig på sin verksamhet och slippa ha andra arbeten på sidan om. Entreprenörskapet är i högsta grad ett karriärval (Kupferberg, 1998) men framför allt även ett livsstilsval (Lindgren, 2002). Det innebär att valet av verksamhet att satsa på, hur man gör det, vilken arbetssituation man definierar för sig själv och andra, vilken levnadsstandard man lägger sig på etc, relateras till det sätt att leva och den fas i livet man är i. Ser man enbart entreprenörskapet som ett karriärval riskerar man att fokusera enbart på kompetensutveckling och ekonomiskt utbyte som grund för entreprenörskap, ser man det som ett livsstilsval tar man också in familj och livsstil i detta. I litteraturen om kvinnors företagande (se t ex Holmquist & Sundin, 2002) är detta ett mycket vanligt konstaterande, medan den (maskulint orienterade) gängse entreprenörskapslitteraturen tenderar att betrakta detta som relativt perifera omständigheter som möjligtvis kan utgöra ett slags bakgrundsfaktorer.

Tydligast är detta kanske i fallet med den Söderbaumska skolan i Falun. Barndomsvännerna Kerstin och John är när de träffas i övre medelåldern, deras barn är utflugna, och deras

dagar upptas mycket utav arbete. Ett liv tillsammans innebar för dem sålunda att arbeta tillsammans, och ett gemensamt företagande var det naturliga sättet att få detta till stånd. I och med att Johns operativa karriär i näringslivet närmade sig sitt slut blev det Kerstins intressen och erfarenheter som fick styra inriktningen, liksom lokaliseringen av skolan till en ort där de kunde tänka sig bo. Redan från början planerade de skolan som ett tioårigt projekt, där deras ”exit” skulle kunna sammanfalla med att Kerstin började närma sig pension. I praktiken kom den också att sammanfalla med att deras gemensamma engagemang i föreningen Tersen trappades upp. Kerstin och Johns entreprenörskap är därmed intimt knutet till deras livsföring, deras relation, deras intressen och deras ålder.

För Louise & Louise var entreprenörskapet i sig en ganska naturlig väg att ta för dem bägge, dock av lite olika orsaker. Louise Anderssons barn var stora, och hon var öppen för flera tänkbara vägar, och för Louise Westerbergs del handlade det om att hitta en ny yrkeskarriär efter att ha avslutat sina tidigare engagemang. Att det blev en skola och att det blev just i konstellationen Louise & Louise var inte planerat och knappast något de kunde ha förutsett. VRG-organisationens starka tillväxt kan ses utifrån detta – de hade funnit ett sätt att arbeta och ett koncept för pedagogiskt ledarskap som de likt många ”vanliga” företagare ville sprida till fler än bara de som fick börja i VRG Djursholm. Samtidigt är skolverksamhet något som innebär relativt få stordriftsfördelar, så någon regelrätt tillväxtstrategi har de aldrig haft. Däremot har livet med barn och familjer varit en naturlig del av deras sätt att arbeta och utvecklas.

Den starka expansionen i Hultsfred är lite annorlunda och lik bilden av det traditionella entreprenörskapet där idén och

företaget får ta all den tid och den energi de behöver ur sina grundare. Föreningen Rockpart startades 1981 av ett gäng grabbar i övre tonåren, och de kunde också driva upp hela organisationen under nästan 20 år innan familjelivet på allvar blev ett stort inslag i deras liv. Från att ha varit ett exempel på entusiastiska ungdomars entreprenörskap där allt är möjligt och inga begränsningar verkar existera (Lindgren & Packendorff, 2005a), så blev det sedan ett exempel på ett ganska typiskt manligt entreprenörskap, där de arbetade sju dagar i veckan, försakade sin privata ekonomi och hade nästan alla sociala relationer på arbetsplatsen. Med tiden har de kommit att ägna mer tid åt sina familjer, och kan då heller inte vara med på alla fester och kvällsaktiviteter på samma sätt som de gjorde tidigare. Däremot är många av de unga som nu kommer in på många sätt ganska lika grundargänget som de var 1981; unga, entusiastiska och med sina idéer och projekt som livsstil. Hultsfreds historik är därmed inte bara ett exempel på hur entreprenörskap förändras till sin karaktär allteftersom entreprenörer kommer in i nya livsfaser, utan också på hur myter och berättelser om ”hur det var i början” lever kvar i organisationskulturen och återupprepar sig när nya generationer gör entré.

Stockholms Improvisationsteater befolkas av hårt arbetande människor som brinner för sin teater. För dem är teater inte bara ett karriärval, utan i mångt och mycket en fråga om ett konstnärsliv snarare än en tillvaro som lönearbetare. Teatern och ambitionerna att utveckla den och kanske kunna leva av den har funnits där hela tiden oavsett hur livet sett ut på sidan om, och frågan har därmed varit hur man skulle kunna anställa sig själv på heltid i teatern. I viss utsträckning har familj och barn – för

de som haft detta – inneburit att villkoret om heltidslön varit mer styrande än för de andra, men i stort har ändå teaterambitionerna fått styra i mångt och mycket. Deras entreprenörskap har styrts av något annat än karriär och ekonomi, men samtidigt har det inte heller varit en direkt anpassning till ett privat familjelivs omständigheter. De har gjort ett livsstilsval, men inte ett integrativt sådant (jfr Lindgren, 1996).

9.9 Konstruktion av varumärken, värderingar och symboler

Utifrån diskussionen ovan om värderingars betydelse så är det inte särskilt förvånande att kunna konstatera att man i samtliga fyra fall arbetar mycket målmedvetet med att ladda sina verksamheter och sig själva med symboliskt innehåll – dvs att förmedla värderingar och attityder och inte bara verksamhetens utveckling och innehåll. Det är ett arbete som inte bara är identitetsbyggande för dem själva och för deras anställda, utan också relaterar dem till omvärlden som på en gång både avvikande och tillhörande en samhällsgemenskap (jfr Hjorth & Johannisson, 2003, Lindgren & Packendorff, 2006). Många av de teman vi tagit upp ovan är centrala just i denna symbolproduktion, inte minst för att de markerar hur de avviker från traditionella förväntningar om hur entreprenörer, skolledare, glesbygdsungdomar och kulturarbetare skall vara. Ju mer de avviker från dessa förväntningar, desto starkare behovet av symbolproduktion, verkar det. I grunden är det samma behov som tagit sig uppmärksammade uttryck i t ex IKEA där värderingar och företagskultur blivit en nog så stark del av varumärket som de låga priserna och de platta paketen (jfr Salzer, 1994, Berggren et al, 2005).

I den Söderbaumska skolan handlade symbolproduktionen initialt mycket om att få skolan att med sin kulturprofil framstå som ett naturligt tillskott till lokalsamhället, något som kompletterade utan att för den skull ifrågasätta grundläggande värderingar. Hela startprocessen kännetecknades av lokala förankringsåtgärder, och grundarparet ville också ses som långsiktiga och seriösa medlemmar av samhället. En central del i detta var framhållandet av skolan som en icke vinstdrivande verksamhet som inte erbjöd sina grundare/ägare annat än en rimlig försörjning, en annan var valet av en associationsform som erbjöd total insyn. Erbjudandet att låta andra teckna aktier upp till en nivå där grundarna skulle hamna i minoritet var också – även om man aldrig kom i närheten av detta – en sådan symbolhandling ämnad att markera skolan som något självständigt och mer långsiktigt än grundarnas intressen i den.

Viktor Rydbergs Gymnasium upplevdes till skillnad från den Söderbaumska skolan inte som något helt främmande eller kontroversiellt inslag i sin lokala kontext, snarare som en spännande och efterlängtd satsning. Symbolproduktionen där kom därför mer att handla om att kommunicera på vilket sätt skolan verkligen var annorlunda och att signalera en ambitionsnivå som låg betydligt högre än kommunens övriga gymnasier. Allteftersom detta fullföljdes med etableringen av innerstads-skolorna så blev det också viktigt att arbeta inåt med organisationskulturen, där det professionella och moderna ledarskapet, lärarnas engagemang och frihet, betoningen av kompetens och utvecklingsarbete och det ständigt närvarande kulturella perspektivet blev viktiga beståndsdelar. Den elitstämpel VRG sedermera fått har man inte själva understött, och snarare har man från de olika skolledningarna försökt framhålla vikten av

att gymnasiestudierna skall handla om personlig utveckling och inre harmoni snarare än betygshets och konkurrens. Louise & Louise är måna om att framhålla VRG-organisationen som professionell, välplanerad och kompetent från styrelse och grundare ned till den enskilde läraren, och framhåller individer som centrala kulturbärare (t ex i sin jubileumsskrift från 2004).

I Hultsfred är symbolproduktion och kulturskapande centralt för organisationsbyggandet. Från början var det en ungdomlig ambition att på ett lite insulärt sätt etablera sig som avvikande punkrebeller, vilket successivt ersattes av en mer mogen inställning till omvärlden när man märkte att man kunde uträtta mer om man samverkade med andra aktörer. Efter det har man både internt och externt byggt en identitet kring sig själva som ett slags ”nyttiga rebeller” som med basen i lokala samhällsvärderingar som idealitet, lokalpatriotism och jämlikhet byggt en organisation som samtidigt sticker ut genom att vara kreativ, utmanande och professionell. Balansen mellan att avvika och tillhöra är inte alldeles enkel att upprätthålla, och kräver också en ständig symbolproduktion kring den egna organisationen som annorlunda, icke-privilegerad, utsatt och kämpande (jfr Lindgren & Packendorff, 2006). Till den ständiga symbolproduktionen hör också en ständigt växande flora av varumärken, slogans och projekt, liksom medvetenheten om omgivningens efterfrågan på synliga individer (framför allt då Putte Svensson).

Även Stockholms Improvisationsteater är i högsta grad medveten om symbolproduktion, vilket man naturligtvis utnyttjar i sin marknadsföring såväl som i sina föreställningar, där smarta och humoristiska associationer till mer eller mindre märkliga samhällstrender är legio. Internt bygger man på en kultur där teater och företagande skall förenas på ett givande och

utvecklande sätt, en kultur som också baseras på att man sakta men säkert håller på att övertyga samhället om en nymodighet, om något annorlunda inom teaterkonsten som kommer att öppna nya möjligheter i kulturlivet.

9.10 Konstruktion av offentligt, privat och däremellan

I diskussionen kring entreprenörskap i samhället hamnar man inte sällan i frågan om entreprenörskapets relation till den offentliga sektorn i vid mening. Den offentliga sektorn förutsätts för det första leverera stabila legala och fiskala ramverk, inom vilka företagen tryggt kan operera. Detta syntes inte minst inför riksdagsvalet 2006, då flertalet partier på bägge sidor om blockgränsen verkade rörande överens om att det behövdes enklare och mer robusta regelverk för nyföretagande i Sverige. För det andra vill man gärna att den offentliga sektorn skall vara en del av en allmänt positivt stödjande kulturell kontext till nyföretagandet, helst genom att formulera ett slags Gnosjöanda på det nationella planet. Även om detta råder stor enighet.

För det tredje – och här dyker nu de politiska skillnaderna upp – finns det också en diskussion kring om inte den offentliga sektorn också kan vara en *källa* till affärsmöjligheter. Dels genom att den offentliga upphandlingen involverar privata småföretag, men även genom att viss offentlig utförarverksamhet övergår i privat regi. Medan den förstnämnda formen existerat länge så är den senare fortfarande kontroversiell, t ex inom sjukvården. Vi menar att samtliga våra fyra fall på var sitt sätt exemplifierar denna konstruktion av relationen mellan offentligt och privat vad gäller entreprenörskap och nyföretagande.

I fallet med de båda friskolorna kan man snabbt konstatera att ingen av dem hade existerat om det inte hade varit för den nationella friskolereformen 1992. Genom ett politiskt beslut fattat av en regering med systemförändrande ambitioner skapades plötsligt ett utrymme för skolintresserade personer att skapa egna skolor där de själva fick förverkliga sina pedagogiska visioner (Lindgren & Packendorff, 2004). I fallet med den Söderbaumska skolan såg man reformen som självklar och kom också att ha ett nära och fruktbart samarbete med Faluns kommun. Här såg man den lokala offentliga sektorn som en samarbetspartner, medan man på nationell nivå efter 1994 års val såg den som ett hot mot friskolereformen. Viktor Rydbergs Gymnasium föddes i högre grad ur ett missnöje med den kommunala skolan i området, och där kom man också att ha en mer distanserad relation med kommunpolitikerna.

Rock City i Hultsfred är ett exempel på hur man i en entreprenöriell organisation kan använda hela den offentliga sektorns åtgärdsregister som bas för en växande verksamhet. Medan man vidhåller att kommunen inte har varit särskilt tillmötesgående så försöker man ändå samarbeta så gott det går (Lindgren & Packendorff, 2006), men det är framför allt på regional och nationell nivå som kopplingarna till den offentliga sektorn är som tydligast. Så snart det finns projektmedel att söka, bidrag att äska eller konsortier att gå in i, då är folket från Rock City där. Medan själva festivalverksamheten och dess kringverksamheter haft sina upp- och nedgångar, så har man successivt skapat en stabil, offentligfinansierad bas i organisationen. Det industriella utvecklingscentrat, högskolecentrum, rockgymnasiet och inkubatorverksamheten är exempel på hur man genom ett tålmodigt arbete mot anslagsgivande

myndigheter fått igenom ett flertal livskraftiga – och offentligfinansierade – satsningar. Man betraktar också den offentliga sektorn ganska instrumentellt; den förväntas leverera stabila spelregler och en positiv inställning, men den skall också leva upp till sina utfästelser och åtaganden. Däremot tycker man samtidigt att den är byråkratisk och långsam i vissa avseenden, och att det därför är viktigt att hitta och lära känna de enskilda befattningshavare som kan förstå entreprenöriellt tänkande och fatta snabba beslut.

Stockholms Improvisationsteater har en annan bild av den offentliga sektorn. I kulturvärlden är offentlig finansiering ofta en nödvändig förutsättning, men sådan finansiering ges selektivt och inte särskilt generöst. Improvisationsteatern klarar sig på egen hand, men de tycker samtidigt att frånvaron av offentliga bidrag signalerar en syn på deras teaterform som lite väl kommersiell och inte tillräckligt ”fin”. Här konstrueras skillnaden mellan offentligt och privat som en fråga om att verkligen rå sig själv och bestämma själv – man äger själv sin framtid och förväntar sig inte att några andra än teaterns publik skall betala för det hela. I den mån man ser en bidragsgivare framför sig så är det en privat affärsängel som utifrån ett brinnande intresse för improviserad teater vill ge verksamheten en mer stabil bas att stå på.

Konstruktionen av offentligt, privat och relationen dem emellan är således ganska olika i de olika fallen. Den tilltro till offentliga organ och myndigheter man hyser beror mycket på vilka erfarenheter man gjort och vilken grad av beroende man har till dessa. Däremot är det offentliga i högsta grad en närvarande del av verksamhetens förutsättningar, oftast i termer

av en potentiell finansieringsmöjlighet, men även ibland som reglerare och moraliskt stöd.

10. Det komplexa entreprenörskapet: Bortom etablerad teori?

Som vi sett i kapitel 9 så kan entreprenörskapet i praktiken ta sig en mängd olika uttryck, uttryck som ibland men ofta inte återfinns i den etablerade teorin. Mellan olika entreprenöriella processer finns också stora skillnader, t ex så får traditionella begrepp som prestationsbehov, tillväxtorientering och kontrollbehov ganska så olika innebörd beroende på vilket fall man applicerar dem på. **ges olika uttryck ??(ir)**. Å andra sidan finns också likheter mellan de entreprenöriella verksamheter som vi undersökt. Sådana likheter handlar om utvecklingsvilja, energi och gemensamhet. Vad som dock, enligt vårt sätt att se det, är centralt att lyfta fram är att entreprenörskap så som det beskrivs och praktiseras i fallen karaktäriseras av mångfald. Detta betyder att det kan återfinnas i annat än s k tillväxtbranscher i samhället, dvs det finns inte bara inom IT- och biotech-företag¹³. Vi finner entreprenöriella projekt, verksamheter, initiativ m m inom såväl upplevelseindustrin, kultursektorn och utbildningssektorn. Dessutom får vi inte glömma att stora företag som

¹³ Som Berggren et al (2005) påpekar så är flertalet av efterkrigstidens nytillkomna svenska storföretag verksamma inom lågteknologiska sektorer med högt tjänsteinnehåll. Innovationerna har sällan varit rent tekniska utan snarare handlat om att omdefiniera branscher och bygga nya typer av värdekedjor.

inrymmer många möjligheter till entreprenöriella projekt som lätt glöms bort både i debatten och empiriska studier. En tämligen logisk delförklaring till en relativt sett låg grad av egenföretagande i Sverige är att det på en ganska hög grad av decentralisering finns möjligheter att utöva entreprenöriella handlingar inom befintliga företag. Det finns större företag och verksamheter som uppmuntrar experiment och kreativitet, ofta då inom projektformen som ju tillåter tillfälliga avsteg och experiment under kontrollerade former. Vi återkommer till detta senare i boken.

I detta kapitel skall vi titta närmare på hur denna komplexitet och mångfald i entreprenörskapsfenomenet kan hanteras i framtida forskning. För att nå en bättre förståelse för entreprenöriella processer behöver vi bättre teorier och metoder, och vi menar att dessa i stor utsträckning står att finna utanför den etablerade entreprenörskapsforskningen. Till att börja med föreslår vi identitetsbegreppet som ett sätt att förstå hur föreställningen om ”entreprenören” i samhället bidrar till skapandet av självbilder hos människor i entreprenöriella processer. Vi kommenterar sedan den befintliga teoribildningen kring nätverk, men pekar på behovet att ifrågasätta dess instrumentalitet. Därefter resonerar vi kring ”gränsarbete” som en metafor för entreprenöriella processer, där processerna går ut på att samtidigt både avvika och tillhöra en kulturell kontext. Frågan om entreprenörskap och tillväxt tas upp – entreprenöriella processer är inte nödvändigtvis enbart tillväxtorienterade, och vi diskuterar också entreprenörskap ur ett genusperspektiv utifrån den implicita föreställningen om entreprenören som en man. Därefter föreslår vi maktbegreppet som en tänkbar forskningsagenda, där entreprenöriella processer

ses som skapande av både hierarkisk och icke-hierarkisk makt. Kapitlet avslutas med några tankar kring entreprenören som symbol och varumärke.

10.1 Identitetsskapande: Konstruktion av entreprenörer och entreprenörskap

Man föds inte till entreprenör, man blir det. Simone de Beauvoir (1953) menade att man inte föds till kvinna utan att man utvecklar detta genom en successiv insocialisering i institutionaliserade mönster på samhällsnivå, och detsamma gäller entreprenörskap. Vissa utövar seriellt entreprenörskap, vissa startar verksamheter på äldre dagar, medan vissa driver olika projekt livet igenom. Det väsentliga är dock att identifikationen som entreprenör har betydelse för hur man ser på sig själv i förhållande till omgivningen. I och med att 'entreprenör' kommit att bli ett för de flesta människor meningsfullt och innehållsfullt begrepp, har det också blivit något man är eller inte är, något man identifierar sig med eller inte.

I en tidigare studie av friskolor var det tydligt att vissa (de som tidigare hade drivit projekt/verksamhet) såg sig själva som entreprenörer men inte som företagare (Lindgren, 2000, 2001), dvs de hade grundat och arbetat fram en skola men de drev den inte affärsmässigt med vinstsyfte. Andra såg sig i första hand som pedagoger, där deras professionella roll att upplysa och undervisa det uppväxande släktet var densamma oavsett i vilken organisatorisk kontext detta skedde. Över tiden förändrades de åt olika håll allteftersom de olika identitetsmässiga influenserna (såsom entreprenörskap, företagande, lärarprofessionen och kön) alla blev en del av deras vardagliga arbete. Detta visar på att

omgivningens (forskarsamhället, politiker samt media) definitioner av entreprenörskap bara delvis verkar ha med friskolor att göra.

Identitetskonstruktionen pågår hela livet och tar sig olika uttryck och olika inspiration från olika institutionella baser som kön, profession, religion, region, livsstil osv (jfr Lindgren 2001, Lindgren & Wåhlin, 2001, Lindgren & Packendorff, 2004). Dessutom måste dessa identifikationsbaser hela tiden bekräftas av oss själva i interaktion med omgivningen. Identitet är sålunda något som ständigt reproduceras och produceras. Grundliga förändringar i tillvaron som t ex skilsmässor, religiösa kriser, flytt till annat land eller byte av livsform medför också att identitetsskapandet kan ta helt andra riktningar än tidigare (jfr Lindgren et al, 2001, Lindgren & Wåhlin, 2001). Om man förändrar arbetet till att handla om något helt annat än det man sysslat med tidigare och dessutom andra sätt att leva blir också människors interaktioner annorlunda. Detta medför naturligtvis att man utvecklas som människa. Många gånger hör man människor omtala andra genom att säga att han/hon är samma person som tidigare även den man uttalar sig om har flyttat, förändrat levnadsstil osv. Speciellt gäller det personer som ”kommit sig upp i samhället” och också ”lyckats ekonomiskt”. Detta fenomen är dock mer komplicerat om man anlägger ett socialkonstruktionistiskt synsätt som faktiskt innebär att människor hela tiden utvecklas (även om vissa föreställningar är mer trögrörliga) och att sociala interaktioner är centrala för denna utveckling. Om vi applicerar detta resonemang på entreprenörskapsidentifikationen innebär detta att när interaktioner med omgivningen, alltifrån media till närmaste anhöriga, skapar bilden av personer som entreprenörer i olika

former (prestationsorienterade, idérika, initiativstarka, drivande, maniska, etc) kommer också detta att stärka entreprenörskapsidentiteten (jfr Mills & Pawson, 2006).

Om man å andra sidan inte får denna bekräftelse av någon signifikant omgivning som t ex media innebär detta att även om man utför s k entreprenöriella handlingar men inte faller inom ramen för diskursen inom fältet så kommer man kanske inte identifiera sig som entreprenör. Därför är det centralt att faktiskt visa mångfalden av entreprenörskap, dvs att fokusera på andra branscher än traditionellt maskulina sådana som t ex IT eller tillverkande industri, att söka efter entreprenöriella team och nätverk och inte bara ensamma individer, att söka efter entreprenöriella processer i alla möjliga kontexter..

Om vi ser på den empiriska studien i denna bok har människorna i samtliga fall lyft fram verksamhetsidén och också på olika sätt, direkt och indirekt, skapat grund för denna att leva vidare. VRG gör det genom att tydliggöra visioner, utveckla kultur och rekrytera människor som passar för verksamheten. Man har också rektorer som ansvarar för olika skolor, vilket gör att Louise & Louise inte behöver direkt involvera sig i löpande verksamheten utan ägna sig åt strategi och utvecklingsarbete. John och Kerstin på Söderbaumska skolan har genom att ha sin 10-årsplan i god tid förberett anställda, elever, föräldrar och andra intressenter på att de kommer att lämna verksamheten, vilket de också har gjort. Hultsfred och Improvisationsteatern har båda styrelser som beslutsorgan men samtidigt många involverade människor i verksamheten. Man kan tolka detta som att verksamheten och den hela tiden pågående konstruktionen av idéer och utveckling är det centrala och de som individer är bara ett medel för att föra detta vidare. Detta sätt att tolka verksam-

heterna går stick i stäv med modernismen och individualismen som ideologi i samhället.

Ett parallellfall till behovet av att ifrågasätta etablerade definitioner för att öppna upp identitetsbaser finns inom ledarskapsområdet, där föreställningen om ledaren som en ensam, stark person ifrågasätts både i praktik och forskning (se t ex Gronn, 2002, Lambert-Olsson, 2004). I och med det ökade behovet av kommunikation, den föränderliga omgivningen, flexibilitet osv som finns i samhället behöver vi mångfald och team i företag och organisationer. Detta strider naturligtvis mot gängse uppfattningar om enhetsbefäl, men är också skapat under andra förhållanden. Om man har flera engagerade personer som driver organisationer och som har gemensamt ansvar torde möjligheten för långsiktighet och varaktighet vara större. Historiskt kan vi också notera att många företag/organisationer har varit alltför beroende av en person och när den personen lämnat företaget blir det ett tomrum som kan vara svårt att fylla. Naturligtvis innebär detta betraktelsesätt att man plockar bort glorian från dessa ”stora män” men å andra sidan blir glorian större och innefattar fler människor vilket också kan förflytta fokus till själva verksamheten istället.

10.2 Nätverk och team: Olika typer av relationer – ger olika former av nätverk

Inom entreprenörskapsforskningen har nätverksbegreppet kommit att bli allt viktigare under senare år, och man talar ofta om en ”nätverksansats” vars unika bidrag är att man ser entreprenörers totala sociala kontaktnät som viktigt för utveckling och framgång (Birley, 1985, Burt, 2000, Landström,

2005). Ofta beskrivs nätverken som instrument för entreprenöriellt handlande, där man i olika faser behöver olika typer av nätverk, olika typer av kontakter och olika sätt att involvera kontakterna i själva företagsbyggandet.

I våra studier är nätverken centrala. Ingen av de fyra studerade organisationerna skulle ha funnits i sin nuvarande form om man inte konsekvent och seriöst ägnat sig åt nätverksbyggande. Samtidigt är det svårt att se att detta nätverksbyggande varit alltigenom planerat, instrumentellt och medvetet. Nätverken skapas organiskt, dvs det växer fram under tiden och vidgas i och med att verksamheten växer och får fler dimensioner. De ser olika ut och har också olika karaktär. Det är också tydligt att man i våra fall är medveten om kontakterns betydelse för verksamheten och dess utveckling. Däremot finns det inget som tyder på ett instrumentellt betraktelsesätt visavi sina relationer, dvs man utnyttjar inte medvetet sina sociala privata relationer för sin verksamhet. Många gånger kan det dock finnas kopplingar mellan privat/arbete som en accepterad del i subkulturen. I Hultsfred hjälps man åt och anlitar kompisars kompisar osv, medan man i VRG under årens lopp byggt upp ett professionellt nätverk där man har kontakter både nationellt och internationellt. När det gäller Söderbaumska finns det en koppling till privatlivet på så sätt att de professionella kontakterna visat sig utvecklas till privata/sociala sådana också. Nätverket som skapas på Improvisationsteatern är mycket beroende av aktörernas tidigare sysselsättningar och nätverk, och finns i stor utsträckning inom kulturlivet. Där finns det en person som har de mesta affärskontakterna, men människorna i Improvisationsteatern arbetar nu mer medvetet med att utvidga sina kontaktnät.

Om man kopplar dessa resonemang till de studier som gjorts av nätverk i t ex USA (Birley, 1985, Burt, 2000, Jack & Anderson, 2002, Saxenian, 2000) kan man finna likheter i nätverkets betydelse för verksamheter. Man kan uttrycka det så som att entreprenörskap är inbäddat i sociala strukturer (jfr Granovetter, 2000). Däremot kan det finnas kulturella skillnader i sättet att betrakta relationerna privat/arbete. I USA synes det utifrån forskningen kring detta vara mer legitimt att nyttja sina privata vänner i sitt arbete/verksamhet och det skulle snarare upplevas som dysfunktionellt att inte väva ihop det privata med arbetet. Problemet som också pekats på av forskare är att detta kan innebära en instrumentell rationalisering av sociala relationer – vänner och andra typer av sociala kontakter studeras som redskap för entreprenören att kunna nå finansiering och annat (Ucbarasan et al, 2001). Även om det görs och har gjorts i Sverige så kan människor uppleva dilemman. Gränsen mellan privatliv och arbetsliv har på det stora hela varit tydlig, men dessa kulturella normer är under ständig förhandling. Nätverksansatsen är sålunda högst relevant och aktuell i entreprenörskapsforskningen, men det kan finnas anledning att vidareutveckla dess empiriska underlag och teoretiska synteser genom fortsatt kritisk forskning.

10.3 Strukturbrytande och gränsarbete: Att utnyttja möjligheter och övervinna hinder

Som nämndes i bokens inledning finns det en samstämmig uppfattning i den anglosaxiska entreprenörskapsforskningen om att hela fältet i grunden särskiljer sig från annan samhälls- och beteendevetenskap genom att individens möte med möjligheter

står i fokus (se t ex Venkataraman, 1997, Shane & Venkataraman, 2000). Detta perspektiv bygger i grunden på den tidiga entreprenörskapsteori som byggdes av t ex Joseph Schumpeter och Israel Kirzner, där den entreprenöriella funktionen i samhället fylldes av de få människor som kunde se de möjligheter som fanns omkring dem i ekonomin och dessutom agera för att utnyttja dem framgångsrikt. Scott Shane (2003) har i en bok med den föga blygsamma titeln *A General Theory of Entrepreneurship* utvecklat detta till en allmän teoribas och forskningsagenda för entreprenörskapsfältet.

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv handlar dock mötet mellan individen och möjligheterna inte om en kognitiv problematik, dvs att möjligheterna skulle existera ”där ute” och att det är upp till vissa av oss att finna dem. Det finns hos människorna i våra studier en receptivitet för allt i omgivningen, men det är de själva som tolkar företeelser i denna som möjligheter. Möjligheter är något som de skapar utifrån en upplevelse av att de egna ambitionerna nu kan kopplas samman med bra villkor för dess realiserande, och den upplevelsen är något de skapar tillsammans i social interaktion (jfr Chell, 2000). Därför kan man också hävda att möjligheter inte bara ”poppar upp” eller ”finns därute”, utan skapas i interaktionen människor emellan. Även om det t ex fanns förutsättningar för en delfinansiering av fristående skolverksamhet genom införandet av skolpengen 1993 så kan man ändå hävda att friskolor både genom regleringar och ideologiskt motstånd har haft det betydligt tuffare än kommunala skolor, och det är därför långtifrån alla som upplevt friskolereformen som en särskilt attraktiv möjlighet. För flertalet av de lärare som haft intresse för pedagogisk utveckling har det varit en betydligt enklare och

ekonomiskt tryggare väg att söka sig till en kommunal skola där ledningen är öppen för utveckling och nytänkande. Både Söderbaumska och VRG har behövt kämpa mot både kommunföreträdare och människor i omgivningen för att driva fram sina verksamheter. Idag är deras verksamheter respekterade bland människor i allmänhet, däremot har de inte samma ekonomiska stöd angående lokaler, skolskjuts m m som kommunala skolor. Både VRG och Söderbaumska skolans företrädare är också naturligt involverade i debatten kring friskolor och har också engagerat sig i Friskolornas Riksförbund där John (Söderbaumska) var med om starten av denna. I Hultsfred har också kommunföreträdare upplevts som ett stort problem samtidigt som man också kan säga att denna definition går hand i hand med deras kultur som rebeller och avvikande.

Vad som påverkar upplevelsen av något som en möjlighet har också att göra med identitet och därmed med frågan om vem man är och vilka förväntningar man har på sig från sin omgivning. En entreprenöriell process är inte minst en balansakt mellan att avvika och tillhöra en social kontext (Lindgren & Packendorff, 2006), där man söker konstruera något som på en gång både välbekant och annorlunda, både vettigt och omstörtande (Spinosa et al, 1997). Man kan avvika med hänseende till normala verksamheter men samtidigt är det väsentligt att ha roten i sociala nätverk på orten eller i kontexten i övrigt.

I fallen med friskolorna var det en ifrågasatt politiskt reform som man utnyttjade, en reform som ännu i dagsläget är högst omdebatterad och föremål för återkommande utredningar och utvärderingar. Offentligt drivna skolor har länge varit en central institution i det svenska samhället och friskolorna har ofta

kommit att förknippas med äldre s k privatskolor. Privatskolor har ofta omtalats som de privilegierades skolor medan kommunala skolor har tillhört ”fotfolket”. Att sedan formerna och förutsättningar förändrats i och med reformens införande är inte känt för många. Fortfarande finns det hos många en bild av att man betalar dyra elevavgifter till friskolorna medan kommunala skolan är gratis. När det gäller Söderbaumska skolan fanns det visserligen en förankring på orten men den var svag och därför har John och Kerstin fått skapa dessa nätverk och sociala relationer under tiden. I fallet med VRG var Louise och Louise bosatta på orten sedan många år och därför fanns ett visst nätverk och sociala relationer även om de inte hade med skolverksamhet att göra. Samtidigt fanns det naturligtvis också de i omgivningen som inte stöttade idén med en ny skola. Man skall betänka att när skolorna statades kunde det inte bara finnas ett politiskt motstånd utan också kunskapsmässigt sådant bland politiker (jfr även Lindgren, 2000, 2001, 2002). Dessutom bidrar även föreställningar om vad kvinnor och män skall ägna sig åt till bilden av ett avvikande beteende.

När det gäller Improvisationsteatern är verksamheten i sig avvikande från människors allmänna uppfattningar om vad teater är samtidigt som man kompenserar och gör detta mer tillgängligt genom att också ta uppdrag av företag. Den sociala tillhörigheten betonas också i vikten av sociala relationer och nätverk. I Hultsfredsfallet har det under årens lopp varit tydligt att myten om Rockparty-gänget som rebeller odlats både av omgivningen och dem själva, vilket gjort dem avvikande från näringslivet i övrigt i bygden. Samtidigt har det sociala engagemanget för bygden bland kärntruppen varit tydligt i det att man har skapat sysselsättning åt kompisar, och också skapat

förankring på tjänstemannanivå. Det avvikande i verksamhets-idén i den kulturella omgivningen kompenseras av en social tillhörighet till bygden, och de håller sitt entreprenörskap levande genom att fortsätta upprätthålla denna balans på gränsen av lokal normalitet (Lindgren & Packendorff, 2006). Bilden av entreprenörskap som något avvikande kan återfinnas i fallen samtidigt som det synes vara väsentligt med social tillhörighet för att kunna utöva detta. Vad som i sammanhanget kan betraktas som möjligheter och inte, det avgörs i den sociala interaktionen, från stund till stund.

Entreprenörskap kan därmed betraktas som ett "gränsarbete", dvs som konstruktionsprocesser där för-givet-tagna föreställningar om normalitet i en viss kontext artikuleras och omformuleras utan att man för den skull går helt bortom dessa föreställningar (Lindgren & Packendorff, 2006). Spinoza et al (1997) diskuterar utförligt detta synsätt, där de framhåller att entreprenörskap är ett sätt att "skapa historia" (dvs förändra det sätt på vilket vi förstår och hanterar oss själva och världen omkring oss) och att detta kräver entreprenöriella förmågor. Dessa förmågor kan återfinnas hos vem som helst, och visar sig i att man uppfattar en anomali eller disharmoni i livsvärlden. Medan ett " normalt " mänskligt beteende är att lära sig leva med anomalin eller disharmonin och göra den för-givet-tagen, så innebär entreprenöriellt handlande att man använder den för att förändra sättet på vilket man själv och andra uppfattar världen. Enligt Spinoza et al sker detta genom att man socialt konstruerar den som både annorlunda och naturlig på en och samma gång. Entreprenörskap som gränsarbete innebär sålunda en process av att konstruera en anomali eller disharmoni i termer av både tillhörighet och avvikelse, och att detta kan upprätthållas

tillräckligt länge för att ”historia skall skapas”. Entreprenöriella processer resulterar i nya sätt att se på världen, inte i kortsiktiga avvikelser som snarare befäster den rådande synen på vad som är normalt och acceptabelt.

10.4 Bortom den girige entreprenören: Kritik mot det ekonomistiska motivet

Det finns en föreställning i samhället kring tillväxt som ett odelat positivt fenomen och det är också ett begrepp som används dagligen i alla nyhetssändningar, dagstidningar, politiska samtal osv. Även entreprenörskapsforskningen kan betraktas som tillväxtfokuserad, och i arvet från Schumpeter ingår att den entreprenöriella funktionen i samhället skall bygga upp verksamheter och framgångsrikt föra nya goda idéer ut på marknaden. Av det anses i regel följa att entreprenörer är särskilt intresserade av pengar och tillväxt, vilket är en del av den generella stereotypa bilden av entreprenörer (ESBRI, 2005). Samtidigt kan det också ses som en paradox att studera tillväxt och entreprenörskap/eget företagande. Många småföretagare uttrycker ambivalenta/negativa känslor gentemot tillväxt; istället för att ta risken att förlora kontrollen och dra på sig ytterligare fasta kostnader i form av t ex fler anställda så väljer man att hålla verksamheten på en bekväm och överskådlig nivå och förändrar den sakta men säkert. Tillväxtfokuseringen kommer snarare från samhället som helhet; som Georg Henrik von Wright skriver i sin bok ”Myten om framsteget” (1993) där han gör upp med våra oreflekterade föreställningar kring tillväxt-tänkandet. Han har visserligen beskyllts för att vara en pessimist, men hans profetior om ett samhälle med miljöför-

störingar osv visar på några fullt tänkbara negativa effekter av att sträva efter tillväxt i ekonomin.

I våra studier var vi inte primärt intresserade av tillväxt, däremot uppstod detta som en narrativ kategori när ekonomi och olika projekt diskuterades. Det kan tolkas som att tillväxt är en konsekvens av utvecklingen, inte som ett självändamål à priori. Det fanns olika drivkrafter beroende på situation och verksamhet t ex ville man expandera i Hultsfred för att fixa jobb åt människor, göra spännande projekt osv, men tillväxten har varit problemfylld och tagit drygt 20 år. VRG, som verkat under 10 år, har varit försiktiga i sin expansion där man tagit en skola i taget och utvecklat denna. Att få entreprenöriellt tänkande att ständigt reproduceras i verksamheter kräver också engagemang och olika åtgärder. När verksamheterna primärt bygger på människor är det också både komplext men samtidigt också utvecklingsbart. Improvisationsteatern bygger som idé på konstnärligt intresserade människor som försöker leva på sin passion för konsten. De som vi intervjuat har börjat som skådespelare och sedan successivt behövt involvera sig i själva verksamhetens fortlevnad och fortskridande. I fallet med Söderbaumska fanns/finns det en idé om att göra någonting spännande tillsammans som fanns som grund och det fanns möjligheter beroende på Kerstins tidigare lärarerfarenhet och Johns ekonomiska bakgrund att skapa den kulturella profil som skolan fick. Nu har det gått vidare till ett nytt projekt om äldreboende. I samtliga fall är inte det primära tillväxt och expansion. Det handlar istället om att driva fram något man tycker är meningsfullt och tror på, med den lilla men väsentliga brasklappen att man också måste kunna försörja sig på verksamheten i långa loppet.

10.5 Kön – om möjligheter att bli entreprenör och utöva entreprenörskap

Att kön har betydelse för möjligheterna och svårigheterna att utöva entreprenörskap har tidigare forskning visat (Sundin & Holmquist, 1989, Lindgren, 2001, Jonsson-Ahl, 2002, Holmquist & Sundin, 2002). I fallen med friskolorna har vi naturligtvis också sett att kvinnorna haft stöd av män, vid start, i styrelser, i form av bankkontakter osv (se även Lindgren, 2001). Det har också varit incidenter i samtliga fall där de upplevt att de uppfattas på ett speciellt sätt beroende på kön. Föreställningarna om hur kvinnor skall vara och vad de skall göra finns runt om i samhället och naturligtvis även i de här omgivningarna. Flera av kvinnorna i Rockcity upplevde att de förväntades bidra med ordning och reda, och den enda kvinna som finns inom styrelsen för Improvisationsteatern funderade på att språk och signaler mellan män är på ett speciellt sätt och kunde medföra utanförskap för henne. Det bör dock nämnas att i samtliga fall så var männen i allra högsta grad medvetna om kön och problematiken kring detta. Även med de allra bästa intentionerna återskapas, åtminstone till viss del, könsrelationer.

När man tidigare forskat om entreprenörskap har det företrädesvis varit män man studerat, även om detta inte uttryckts explicit. Därigenom har också företrädesvis maskulina karaktäristika genererats fram. Vad som betraktas som entreprenöriellt är ger då maskulina konnotationer medan motsatsen dvs icke-entreprenöriellt blir feminina (jfr Jonsson-Ahl, 2002). När en företeelse innehåller två kategorier (som företeelsen kön, som innehåller kategorierna man och kvinna) så gör man ofta det i grunden tvivelaktiga antagandet att

kategorierna är varandras motsatser, när det ju lika väl kan vara så att skillnaderna är små och kanske irrelevanta för det man studerar¹⁴. Inom entreprenörskapsfältet finns detta motsatsantagande i högsta grad i såväl vetenskapliga och journalistiska texter om hur entreprenörer och icke-entreprenörer är. Entreprenörer har prestationsbehov, är hängivna, lever med sitt arbete både psykiskt och fysiskt, vill ha egen kontroll över verksamheten osv. Ofta ser man beskrivningar av ensamma starka män likt Gates, Birgersson, Branson, Kamprad eller Robinson Crusoe (jfr Nilsson, 2002) som slår sig fram och skapar imperium. Vi har därmed skapat stereotyper som få människor kan känna igen sig i, undantagen som bekräftar vanligheten hos alla oss andra. Traditionellt har detta stereotypa liv också varit reserverat för män (se t ex Wigren, 2003), men många män kan också ha svårt att praktisera denna livsstil. Vi kan se det i ett flertal av våra fall, t ex så har Hultsfredsmännen ändrat sitt arbetsmönster efter att de har fått barn. Möjligheterna att utöva entreprenörskap är utifrån den förhärskande stereotypen per definition könad eftersom man inte studerat kvinnor och genererat fram beskrivningsformer för dessa. I de fall man studerat kvinnor har de jämförts med den manliga normen och då beskrivits som avvikande. Under senare år har

¹⁴ Holmquist & Lindgren (2002) diskuterar detta i termer av dikotomisering, dvs att människan när hon ställs inför en skillnad av något slag utgår ifrån att skillnaden är ett motsatspar där den ena sidan inte har något gemensamt med den andra. Medan detta i många fall är nödvändigt för att vi skall kunna leva normala vardagsliv (antingen så står man i livsfara på tunnelbanespåret eller säker på perrongen) så finns det ett flertal begreppspar som inte alls behöver vara varandras motsatser, och där vår tendens att dikotomisera gör mer skada än nytta. Kön är ett exempel på det senare, liksom t ex svenskar-invandrare eller ung-gammal.

dock forskningen kring kvinnor och deras entreprenörskap bedrivits på sina egna villkor (jfr Lindgren, 2001, Holmquist & Sundin, 2002, Javefors Grauers, 2002). Dessa studier visar att det finns många kvinnor som med framgång utför entreprenöriella handlingar.

Hur går nu detta ihop? Ett första svar är att kvinnorna tillhör det normala entreprenörskapet och de internationella superentreprenörerna som lyfts fram i media är extremfall som man egentligen inte borde ha som förebilder. Ett andra svar är att det finns olika sätt att bedriva framgångsrikt entreprenörskap och att det ena inte är bättre än det andra. Det finns många vägar att nå mål. Kvinnor i flertalet fall (även i denna studie) har haft ansvar för hem och familj och därigenom fått mixa ihop arbete med privatliv och således haft ett mer holistiskt sätt att hantera tillvaron (Sundin & Holmquist, 1989, Holmquist & Sundin, 2002, Lindgren, 2002). Ett tredje svar är faktiskt denna boks huvudtes; att inte vara ensam. Den gamla devisen om att ”ensam är stark” hör inte ihop med ett modernt nätverks/ kommunikationssamhälle, varken för kvinnor eller för män (Döös et al, 2003). Att dela ansvar, bolla idéer, komplettera varandra, skapa ihop, glädjas ihop, begå misstag ihop, täcka upp för varandra samt faktiskt ge energi till varandra har i många fall visat sig vara ett alldeles utomordentligt sätt att leva både som par i kärleksrelationer men faktiskt också som vänner i entreprenöriella verksamheter. Detta sätt att betrakta entreprenörskap är också egentligen vad många forskare också beskriver - idéer och innovationer är resultatet av diskussioner, möten, argumentationer och andra former av social interaction (Granovetter, 1985, Jack & Anderson, 2002). Saxenian (2000) har studerat utvecklingen av Silicon Valley, som ofta beskrivs som den mest

entreprenöriella regionen i världen, och menar att den kan ses som ett resultat av kontinuerligt nätverkande mellan människor och mellan företag snarare än diskontinuerliga oberoende handlingar av ensamma individer.

10.6 Makt och entreprenörskap

Som individer har entreprenörer förknippats med en förmåga att utmana gamla, etablerade företag genom att organisera nya dito. Många av de mest kända entreprenörerna i vår tid har inte bara rykte om sig att skapa nya produkter och tjänster, de har också blivit kända för att organisera och leda företag på nya och ibland okonventionella sätt. Vad som i detta avseende är gemensamt för t ex Richard Branson, Rupert Murdoch, Donald Trump eller Ingvar Kamprad är ett obyråkratiskt och kreativt synsätt på företagsorganisation kombinerat med en passionerad vilja att förverkliga sina planer och visioner. Det moderna entreprenörskapets legitimitet i samhället kommer ur en allmän föreställning om slika hjälteentreprenörer som i grunden goda människor som använder sin energi för att skapa utveckling och välbefinnande för oss alla. Av någon anledning antas också dessa entreprenörer ”slå underifrån” i någon diffus bemärkelse; de beskrivs ofta som människor som bryter ingrodda maktmönster, sällan som människor som bygger nya sådana.

Makt som begrepp och perspektiv är en sällsynt företeelse i entreprenörskapslitteraturen. Ur vårt perspektiv så borde dock maktbegreppet ha mycket att tillföra entreprenörskapsforskningen, egentligen oavsett hur man ser på vad makt är och hur den konstrueras. Till skillnad mot forskning som involverar ”vanliga” företagsledare eller politiker så finns det nästan inga

kritiska analyser av hur entreprenörer konstruerar, organiserar och utövar makt – dvs hur entreprenörskap innebär uppbyggnad av hierarkisk makt. Man studerar t ex i regel aldrig hur entreprenörer använder sig av andra människor för att nå sina mål eller vilka konsekvenser den alltmer utbredda entreprenörskapsdiskursen får för samhällslivet. Denna Foucault-inspirerade syn på makt och entreprenörskap som hierarkiserande är som vi ser det central i en kritisk forskningsagenda inom fältet.

Utöver ett sådant perspektiv på makt som mönster av dominerande och underkastelse så kan man också se entreprenörskap som ett sätt för människor att skapa makt tillsammans och skapa något nytt – dvs en emancipatorisk, icke-hierarkisk syn på makt. Utifrån en sådan syn – som i litteraturen ofta tillskrivs Mary Parker Folletts författarskap i det tidiga 1900-talet – innebär entreprenöriella processer att makt skapas kollektivt, man får makt *tillsammans med* andra men inte nödvändigtvis över andra (se t ex Dareblom, 2005).

Själv ser vi denna dualitet i maktbegreppet som nödvändig i studiet av entreprenöriella processer för att förstå såväl relationen mellan processerna och deras kontext som relationerna mellan aktörerna i en och samma process (Lindgren & Packendorff, 2005b). Entreprenörskap är ett sätt att ”läsa upp” etablerade maktstrukturer i samhället genom sociala rörelser där människor samlas för att bjuda motstånd och uppnå frigörelse, men samtidigt kommer sådana sociala rörelser att reflektera vad som händer i det omgivande samhället. På samma sätt som ett ensidigt hierarkiskt synsätt på makt kan leda oss till förväntan att entreprenöriella processer alltid kommer att styras av samhälleliga maktstrukturer, så kommer ett ensidigt fokus på

icke-hierarkiska konstruktioner av makt att leda oss till att överdriva entreprenörskapets emancipatoriska potential.

Fallet Hultsfred är som vi ser det ett bra exempel på hur maktbegreppet kan användas i studiet av entreprenöriella processer (Lindgren & Packendorff, 2005b). Organisationens framväxt är en kollektiv process där ett antal unga människor med avvikande intressen lyckas bygga upp en internationellt känd verksamhet i en liten stagnerande industriort. Detta kan naturligtvis analyseras i termer av att man tillsammans skapar makt i en miljö där man innan inte hade någon, och att detta skett genom att man betonat jämlikhet och nätverk snarare än hierarkiskt tänkande. Samtidigt räcker inte detta till för att förstå de entreprenöriella processerna som man genomlevt, eftersom man har en ganska tydlig identitet som avvikande ”underdogs” – dvs att man trots tillväxt och framgångar lever i en hierarkisk värld där andra har makt och där man måste ”slå uppåt” för att uträtta något. Därtill har det med tiden visat sig att hierarkier och konflikter om makt svårligen kan hållas utanför huset trots att man verkligen vill bevara känslan av jämlikhet. Sammantaget är makt som begrepp och som föreställning centralt i fallet Hultsfred, där de entreprenöriella processerna innebär konstruktion och omkonstruktion av såväl hierarkiska som icke-hierarkiska relationer. Även om detta kanske inte är lika tydligt i de tre andra fallen, så drar vi ändå slutsatsen att makt borde vara en både viktig och givande forskningsagenda i entreprenörskapsforskningen.

10.7 Det konstruerade entreprenörskapet och entreprenören som symbol

En fråga vi flera gånger ställt oss är varför det ständigt blir ett sådant fokus på individuella entreprenörer. Ett sätt att svara på det är naturligtvis att människor i alla tider haft behov av inspirerande hjältesagor, men det är att göra det lite enkelt för sig. Snarare är det så att vi alla – entreprenörer, journalister, läsare, företagare, politiker, byråkrater, forskare – är med och skapar och upprätthåller dessa bilder. Entreprenörerna själva använder forskningen som att skapa mening till det som de gör, konform med teorin för att framstå som entreprenör. Man skapar identitet genom interaktion med teorin och medias bilder av vad som karaktäriserar en entreprenör, och fram växer ”stora berättelser” om t ex Gnosjöandan eller IT-boomen (Pettersson, 2002, Wigren, 2003). Bekräftelser på ett gott arbete är vad vi alla behöver och det är också tydligt att många människor som varit med att skapa entreprenöriella handlingar gärna beskriver detta som sitt eget verk. Sättet att beskriva sin egen verksamhet och sig själv skiljer sig visserligen åt, vilket leder till intressanta skillnader i den officiella beskrivningen av olika företag. Berggren et al (2005) återger i sin studie av lågteknologiska och tjänstebaserade innovationer de officiella historieskrivningarna för tre mycket framgångsrika svenska entreprenöriella företag – EF, Oriflame och Clas Ohlson. EF beskriver sig som framvuxet i fullständig symbios med grundaren Bertil Hult medan Oriflame (som startades av tre personer) och Clas Ohlson (som utvecklats under flera generationer) beskriver sig som företag som visserligen grundats av individer men sedan vuxit som kollektiva företeelser. Föga förvånande anses Bertil Hult i den

allmänna debatten vara en av de främsta svenska nu aktiva entreprenörerna, medan familjerna af Jochnik och Ohlson mer betraktas som anonyma storföretagare. Entreprenörsbegreppet kan rentav betraktas som en mycket medveten del i varumärket för en del företag, men det kräver då en synlig entreprenör för att kunna upprätthållas.

I våra studier har vi primärt mött entreprenörer som inte själva velat driva sitt personliga symbolvärde alltför långt, dvs de har hellre lyft fram andra människors insatser för att skapa verksamheten och utveckla denna än sina egna. Men denna bild möter motstånd från vår kulturella norm i samhället där vi helst vill se enskilda personers bidrag. När man t ex skall utse pristagare m m väljer man i många fall helst personer som kan identifieras med egenskaper och personlighet. Ett entreprenöriellt arbete som görs i t ex Hultsfred är då svårt att ge till många människor utan man väljer istället ut en identifierbar (läs Putte S) person. Det är viktigt att betona enskilda människors har betydelse, utan dessa blev det ingen verksamhet. Däremot innebär det också att det blir till ett pris att andra aktörer ofta negligeras - vi skapar hjältar istället för mångfald. En möjlig utväg från detta är faktiskt att ge pris till företag/verksamheter så inkluderas de som arbetat med detta. Sammanhanget och känslan torde också bli starkare bland fler inblandade.

Om vi vänder blicken inåt vår egen verksamhet som forskare så lider vi också av liknande föreställningar, enskilda forskare höjs till skyarna, vi har ett antal s k hjältar som producerat närmast obegripliga mängder av intressanta forskningsbidrag. Men vi glömmer ofta bort att även om man ensam står för en artikel (vilket blir mer och mer ovanligt) är idéerna inget som man ensam står för. Innan artikeln är klar har den granskats på

konferenser, möten, seminarier osv av andra forskare. En doktorsavhandling är inte heller ett ensamt verk ur det perspektivet, det är någon som hållit i pennan men kunskapen är producerad med stöd av människor man intervjuat, referenser, kollegor och framförallt handledare som många gånger har stor inverkan på den skrift man framställer. En kollega kom en gång med ett förslag om att våra internationella tidskrifter skulle ta bort artikelförfattarens namn och bara publicera artikeln. Detta förslag rönt dock ingen framgång hos den publik som var närvarande, det viftades bort som omöjligt beroende på meritssystemet, vilket visar på hur starkt rotad denna individualisera(n)de norm är i samhället. Och hela raden av vetenskapliga pris, ända upp till det ouppnåeliga Nobelpriset, är ju utformade just för att stödja en sådan utveckling.

11. Entreprenöriella processer som projekt – handling, serialitet, kollektivitet

Vi har tidigare i denna bok pekat på att entreprenöriella processer i hög grad är tidsavgränsade processer. Även om det som byggts upp i en entreprenöriell process – ett företag, en produkt, ett koncept, eller vad det nu kan vara – lever vidare, så är själva den nyskapande organiseringen över. Går man tillbaka till den klassiska schumpeterianska synen på entreprenörskap, dvs att framgångsrikt föra en produkt eller idé ut på sin målmarknad, så förutsätter även den att entreprenörskap som handling förr eller senare avslutas. I detta kapitel skall vi resonera vidare kring entreprenörskap som tidsbegränsade sociala konstruktionsprocesser, och även knyta an till den framväxande skandinaviska projektforskningen som en källa till inspiration.

Som vi har sett tidigare i boken manifesterar sig entreprenörskapet i entreprenöriella processer. Det är själva handlingen, det kreativa och omstörtande steget utanför och bortom existerande praxis, som gör den handlande individen till en entreprenör (Schumpeter, 1949). Med andra ord (är)? blir handlingen 'entreprenöriell' i och med sitt nyhetsvärde i relation till den sociala kontexten, inte på grund av att den utförts av en individ med vissa personlighetsegenskaper (Shapero & Sokol, 1982, Gartner, 1989). Entreprenöriella handlingar kan alltså inte

förklaras fullt ut med hänvisning till den individuella aktören eftersom olika sociala kontexter innebär vitt skilda förutsättningar för entreprenörskap (se t ex Trulsson, 1997).

Utifrån denna syn är det självklart att entreprenöriella handlingar förekommer överallt i samhället, i organisationer, i individers liv. Det genomförs innovativa politiska reformer, nya företag startas, organisationer skapas och omskapas, individer förändrar sina arbetsliv och sina privatliv. Bakom alla sådana handlingar finner vi entreprenörer – kreativa politiker, innovativa affärsmän, envisa företagsledare och modiga medborgare. De kanske inte ägnar sina hela liv åt entreprenöriella handlingar, kanske bara några korta stunder, men de har likväl något att säga som kan öka vår förståelse för entreprenörskap. Entreprenörskapsforskningens tendens att empiriskt fokusera på formella företagsstarter (ofta i traditionellt maskulina branscher) innebär att många entreprenöriella handlingar aldrig kommer ifråga som underlag för kunskapsutvecklingen. Även vår förståelse för traditionella företagsstarter kan säkerligen förbättras och förändras om vi utökar det empiriska fältet. I denna bok har vi genom att betrakta entreprenöriella handlingar utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv velat fokusera på själva de entreprenöriella interaktionsprocesserna oavsett i vilken kontext de inträffat eller med vilket resultat som avsetts.

Vi har också hävdat att entreprenöriella handlingar är tillfälliga, temporära. Individer existerar över en länge tid, men handlingar startar, utförs och avslutas. Entreprenöriella processer är inte annorlunda; de är tidsbegränsade handlingssekvenser (Marris & Somerset, 1971), processer där nyheter skapas (Bygrave, 1993, Steyaert, 1997) utan att det egentligen

går att urskilja processen från sin kontext (Chia & King, 1998). Den entreprenöriella handlingen att övertyga en lagstiftande församling att fatta ett kontroversiellt beslut är en temporär process, liksom de flesta förändringsprocesser i organisationer och individers privatliv. Även företagsstarter är temporära på så vis att den explorativa processen med tiden övergår till ett repetitivt och standardiserat exploaterande av det uppnådda (March, 1995). På så vis är entreprenöriella handlingar ganska lika projekt (Waddock & Post, 1991, Bouchiki, 1993); dvs unika, komplexa aktiviteter som begränsas i termer av resurser, tid och kvalitet (Packendorff, 1995).

Om nu entreprenöriella handlingar är att betrakta som temporära projekt (Lundin, 2000) innebär det också att människor kan utföra ett flertal entreprenöriella handlingar under en livstid (Dyer, 1994). Istället för att identifiera individuella entreprenörer utifrån de enskilda företag de startat, kan man alltså identifiera entreprenöriella människor utifrån den serie entreprenöriella handlingar som de utfört. Det är inte ovanligt att entreprenörer startar ett flertal företag under livet (Macmillan, 1986, Scott & Rosa, 1996, Wright et al, 1997a, Alsos & Kolvereid, 1998), men det är ovanligt att även andra entreprenöriella handlingar som kan vara nog så kreativa och nyskapande uppmärksammas. Och det finns naturligtvis – som vi argumenterat för tidigare i den här boken - mängder med entreprenöriella människor som inte uppmärksammas som sådana eftersom de ägnar sin kreativa energi åt frivilligarbete, intraprenörskap, icke-vinstdrivande verksamheter, projektbaserat arbete, kulturella händelser eller helt enkelt bara att skapa okonventionella livsstilar (Waddock & Post, 1991, Kupferberg, 1998). För dessa individer handlar entreprenörskap om en serie

tillfälliga entreprenöriella handlingar som utförts i social interaktion med andra människor.

Utifrån detta är det också naturligt att ifrågasätta tendensen att definiera entreprenörskap utifrån enskilda individer, vilket är en av grundtankarna i denna bok. Även om nystartade företag formellt styrs av en enskild synlig VD eller styrelseordförande innebär det inte att dessa företag skapats enbart av dessa enskilda människor. Nya företag skapas som vi sett oftast av team eller nätverk av aktörer (Birley, 1985) och när den synlige entreprenören dyker upp i nya entreprenöriella processer är det inte ovanligt att han/hon omges ungefär av samma individer som förra gången (ett mönster som går igen även i kulturlivet, politiken etc.) Detta mönster i det interaktiva entreprenörskapet är kanske än mer märkbart i de 'avvikande' former av entreprenörskap som vi diskuterat här – det kan i många fall vara helt omöjligt för en enskild individ att få något uträttat på egen hand. Entreprenörskap är således oftast kollektiva handlingar, utförda av aktörer i nätverk.

För entreprenörskapsforskningen innebär den här diskussionen att en utvecklad förståelse för entreprenöriella processer bör baseras på empirisk forskning om serier av entreprenöriella handlingar snarare än om singulära enskilda sådana handlingar (dvs företagsstarter). De samverkande aktörerna lever med de olika handlingarna som sociala interaktionsepisoder, och inkorporerar löpande sina upplevelser av dessa episoder och dess kontexter i sina livshistorier och identiteter (Kupferberg, 1998). Nätverksaktörens livsbana är diskontinuerlig, och varje diskontinuitet blir ett tillfälle för reflektion (både subjektiv och inter-subjektiv) och således för identitetsarbete (Berger & Luckmann, 1966, Gergen, 1985,

Lindgren & Wåhlin, 2001). Ur ett forskningsperspektiv är det alltså av intresse både att studera den entreprenöriella handlingen i sig och serier av entreprenöriella handlingar som sker över tiden, detta för att utveckla vår förståelse för hur människor upplever sitt aktörsskap i entreprenöriella nätverk.

Givet denna diskussion är det uppenbart att de befintliga teoretiska föreställningarna om entreprenöriella handlingar och människorna som utför dem är i behov av utveckling. Den utvecklingslinje som resonemanget ovan implikerar innebär konkret tre argumentationssteg; (1) från ett fokus på personlighetsegenskaper och socio-ekonomiska kontexter i nyföretagandet till ett intresse för entreprenöriella handlingar i vid mening, (2) från att studera enskilda handlingar till att studera serier av handlingar i människors livsbanor, samt (3) från att studera entreprenöriella handlingar som utförda av enskilda individer till att se dem som kollektiva konstruktioner skapade av aktörer i nätverk. Som framgått ovan återfinns dessa argument redan på många håll i entreprenörskapslitteraturen, men som vi ser det behöver de knytas samman i någon form av ramverk. För oss kan de senaste årens utveckling inom projektforskningen (se t ex Packendorff, 1995, Ekstedt et al, 1999, Söderlund, 2000) vara en inspirationskälla, utifrån synen på projekt som handlingssekvenser, på multiprojektmiljöer snarare än projekt och på teamarbete snarare än individuell handling. I detta kapitel skall vi således applicera en projektmetafor på entreprenöriella handlingar och söka identifiera teoretiska och praktiska konsekvenser av detta för entreprenörskapsforskningen. Denna projektbaserade syn på entreprenörskap kan vi sammanfatta i följande argumentation:

Entreprenörskap kan studeras i termer av människor som utför entreprenöriella handlingar, av vilka starter av formella företag bara är en möjlig form.

Entreprenöriella handlingar förekommer seriellt i individers livsbanor, där varje handling är en diskontinuitet med implikationer för identitetsarbete.

Entreprenöriella handlingar är temporära kollektiva erfarenheter ("projekt") i olika kontexter – dvs övergående förtätningar i annars löst kopplade aktörsnätverk.

I resten av kapitlet skall vi diskutera denna argumentation mer i detalj, med avseende på implikationer för teoriutveckling och empirisk forskning.

11.1 Entreprenöriella handlingar - inte enbart företagsstarter

För att kunna diskutera vad entreprenöriella handlingar egentligen är – eller vad de kan bli – måste man gå tillbaka till entreprenörskapsforskningens gryning, närmare bestämt till Joseph Schumpeter (se Trulsson, 1997, för en diskussion). I sin analys av samhällsekonomins utveckling (1947) antog Schumpeter att ekonomier utvecklades allteftersom dess aktörer reagerade på förändringar och händelser i sin omvärld. Dessa reaktioner kunde antingen vara 'adaptiva' eller 'kreativa'. Att reagera på ett 'adaptivt' sätt innebar att aktören endast förändrade de mest uppenbara delarna av sin verksamhet, dvs en reaktion som byggde på existerande praktiker och som

säkerställde dess kontinuitet. 'Kreativa' reaktioner, å andra sidan, innebar att aktören kom på helt nya sätt att bedriva sin verksamhet och förändrade den på ett sätt som gav långsiktiga effekter. Den kreativa reaktionen innebar alltså ett radikalt brott med alla för-givet-tagna föreställningar, ett brott som man i efterhand dessutom skulle komma att se som ett viktigt steg i utvecklingen.

Utöver att låta denna kreativa reaktion bilda grunden för begreppet entreprenörskap specificerade Schumpeter också vilken roll den entreprenörielle aktören spelade i sammanhanget. Entreprenören var den som omsatte en idé till en kommersiellt gångbar produkt, men däremot inte nödvändigtvis den som finansierade det hela eller ens den som behövde ha kommit på idén. Den entreprenöriell aktören skapade kreativa reaktioner som levde vidare och som framgångsrikt kunde introduceras på marknaden, och på så vis fyllde han/hon vad Schumpeter kallade en 'entreprenöriell funktion' i ekonomin.

Utifrån denna karaktäristik inser man lätt att entreprenöriella handlingar kan ske i alla sektorer av samhällsekonomin. Med sin bakgrund i nationalekonomi var det naturligt för Schumpeter att analysera entreprenörskap i termer av marknader, försäljning och ekonomisk avkastning, lika naturligt som det är att analysera entreprenörskap i andra samhällsdelar än affärsvärlden på sina egna premisser. Entreprenöriella handlingar kan t ex ske inom existerande företag, inom myndigheter, på universiteten, i frivilligorganisationer etc. Samtidigt som sådana handlingar kanske inte alltid syftar till ekonomiskt framgångsrika marknadsintroduktioner så har de likväl ekonomiska konsekvenser för samhällsekonomin.

Det torde alltså stå klart att företagsstarter – eller organisationsstarter (Gartner, 1993) – bara är en av många möjliga former av 'kreativa reaktioner'. Många nyheter som utvecklas inom existerande organisationer i form av projekt uppfyller oftast (men inte alltid) alla de krav på en entreprenöriell handling som vi diskuterat (Kanter, 1992, Zahra et al, 1999, Kidder, 2000). När den entreprenöriella handlingen är över – dvs när nyheten eller innovationen nått sin målmarknad – är projektet över och dess resultat överfört till den permanenta strukturen för fortsatt exploaterande (Ekstedt et al, 1999). Och i flera fall används i grunden icke-entreprenöriella projekt de facto av nytänkande individer som verktyg för att uppnå långtgående förändringar. Medan resultatet av projektet lever vidare avslutas själva projektepisoden och dess aktörer skingras. Detta händer ofta även när det gäller företagsstarter, dvs aktörerna ser företagsstarten som ett projekt som skall genomföras, avslutas och läggas till handlingarna (March, 1995, Wright et al, 1997b). På sätt och vis är detta ett exempel på att 'kreativa reaktioner' inte kan vara annat än tillfälliga, liksom att det finns en långsiktig tendens i samhället att se allt fler intressanta och nydanande processer som just tidsbegränsade:

“Många har noterat hur tillflödet av genomgripande litterära utopier sinat under senare tid (i skarp kontrast till den sociala jäsningen under 17- och 1800-talen), och hur de har ersatts av satiriska eller polemiska beskrivningar av livet i framtidens massamhälle (t ex Orwells 1984). Vad som passerat obemärkt är den enorma spridningen av allehanda kortvariga kvasi-utopier - konferenser, möten, kommittéer, forskningsprojekt, utbildningsdagar. Det är som om vi övergett de

storslagna visionerna om hur det samhälleliga livet skulle kunna te sig till förmån för miniatyrsamhällen, åt vilka man kan hänge sig intensivt, meningsfullt, tillfredsställande - och temporärt.” (Miles, 1964: 465)

Ett sökande efter entreprenöriella projekt snarare än entreprenöriella företagsstarter innebär att man väsentligt vidgar den empiriska basen för teoribildande inom fältet. Dessutom är det heller inte enbart sådana handlingar som formellt etiketterats som projekt som är intressanta, eftersom entreprenöriella handlingar i form av temporära handlingssekvenser inträffar överallt i samhället.

Utöver att den empiriska basen för entreprenörskapsforskningen sålunda kan vidgas genom att fler handlingar betraktas som entreprenöriella, så innebär detta också att fler individer betraktas som entreprenörer. Entreprenörskap är i allt väsentligt en maskulin konstruktion (Goffee & Scase, 1985, Holmquist & Sundin, 2002), som upprätthålls genom de ständiga beskrivningarna av entreprenörer som våghalsiga erövrare och entreprenörskap som företagsstarter. Föga förvånande så ses kvinnor och etniska minoriteter som marginella fenomen i den sköna nya entreprenörskapsvärlden. För att betraktas som en entreprenör skall individen besitta vissa (maskulina) egenskaper och/eller starta ett nytt företag (vilket, som vi sett, inte är den enda tänkbara konsekvensen av en entreprenöriell handling). Detta betraktelsesätt kommer därmed att cementera entreprenörskapsforskningens utveckling. Lite rått uttryckt; om du letar efter vita medelålders män som gör saker som sådana män vanligtvis gör, så kommer du sannolikt att finna vita medelålders män som gör saker som sådana män

vanligtvis gör. Du kommer däremot inte att finna vare sig kvinnor eller män, vare sig vita eller svarta, som involverar sig i andra entreprenöriella handlingar, människor som även de tar innovationer till olika former av 'målmarknader' men som inte registrerar formella bolagsbildningar för att göra det. Den nuvarande förståelsen av entreprenörskap är i grunden en konstruktion som upprätthålls av en löst kopplad elit av politiker, forskare och affärsmän som sällan finner någon anledning att omformulera den för-givet-tagna bilden av entreprenörskap.

I våra empiriska studier finns det exempel både på traditionella entreprenöriella handlingar (dvs företagsstarter) och på andra, projektbaserade sådana. Det som är gemensamt är att de alltid beskrivs som temporära företeelse. När den entreprenöriella handlingen är över – dvs när projektet är levererat, när pjäsen når sin publik, när aktörsnätverkets idé realiserats eller företaget får sin första kund – ja, då går livet vidare mot någonting annat. Nya entreprenöriella handlingar kan följa, men det kan också bli årtal av repetitivt arbete – t ex att spela pjäsen två gånger i veckan, ha regelbundna nätverksmöten eller förvalta det etablerade företaget. Vi menar inte att individerna i denna studie är extremt entreprenöriella, men de har alla utfört entreprenöriella handlingar flera gånger i flera olika former. Vi menar inte heller att alla projekt eller andra extraordinära ansträngningar skall ses som entreprenöriella – det beror på själva idén, hur den implementerats och på hur handlingen är relaterad till sin kontext. Bland traditionella projekt betraktas flertalet byggprojekt som rutinarbete som kräver en låg grad av kreativitet och nytänkande, medan många kulturella projekt bär med sig en institutionaliserad förväntning

om att vara annorlunda och provocerande. Men det behöver som sagt inte förhålla sig på det sättet i det enskilda fallet...

11.2 Entreprenöriella livsbanor – seriella entreprenöriella handlingar

Betraktar man entreprenöriella handlingar i termer av projekt innebär det också att relationen mellan aktörerna och resultaten av deras handlingar är temporär till sin natur. Entreprenörer förväntas av hävd att leva med resultatet av sina entreprenöriella handlingar (t ex deras företag) under en lång tid, antingen som passiva ägare eller aktiva ledare (Lundin, 2000). Ser man sedan till andra entreprenöriella handlingar än företagsstarter så står det klart att den långsiktiga relationen mellan entreprenören och hans/hennes handlingar är långtifrån självklar. Och även om en sådan långsiktig relation föreligger, så innebär det inte att entreprenören inte kan utföra nya entreprenöriella handlingar på annat håll.

Föreställningen om 'vanemässiga' eller 'seriella' entreprenörer har varit föremål för ett flertal studier rörande repetitiva företagsstarter under en och samma individs livsbana. I linje med Macmillans (1986) efterlysning av forskning om människor som startar företag om och om igen har man skapat en typologi i vilken entreprenöriella handlingar kan utföras både i existerande och nystartade företag, både genom ägarskap och genom en anställning (Donckels & Dupont, 1985, Wright et al, 1997a). Empiriskt har detta inneburit studier om t ex riskkapitalister (Wright et al, 1997a), affärskluster (Rosa, 1998) och entreprenöriell erfarenhet (Starr & Bygrave, 1992). Det vi finner intressant inom denna forskning är (1) att fokus på ett enskilt företag ses

som otillräckligt (Scott & Rosa, 1996), (2) att seriellt entreprenörskap även inom existerande organisationer får erkännande (Wright et al, 1997b), samt (3) att det sociala nätverket omkring entreprenören ses som en viktig resurs i de återkommande entreprenöriella handlingarna (Scott & Rosa, 1996). Även om den mesta forskningen inom detta område fortfarande har fokus på företagsstarter, management buy-outs och byggandet av affärsportföljer (Scott & Rosa, 1996) så är budskapet klart: Vanemässiga entreprenörer arbetar multiprojektbaserat – sekventiellt, parallellt eller bådadera.

Idén att vissa entreprenörer utför många entreprenöriella handlingar över tiden har också inneburit en diskussion om vad man kallat 'entreprenöriella karriärer' (Dyer, 1994, Kupferberg, 1998). Poängen med att studera seriellt entreprenörskap i termer av karriärer är i denna litteratur att frågan om socialisering (dvs hur individen utvecklas längs sin livsbana genom social interaktion), olika entreprenöriella roller och olika livsstadier förs in i diskussionen. I forskning visar det sig t ex att individuella entreprenörer har ganska så olika föreställningar om entreprenörskap (Derr, 1984) och att hanteringen av privatlivet märkbart påverkar den entreprenöriella karriären – inte minst för kvinnor (Goffee & Scase, 1985). Den typiska entreprenöriella karriären som den beskrivs av Dyer (1994) börjar med några år av hårt arbete, offrat privatliv, ansträngd ekonomi och ett professionellt fokus på kundkontakter, ägarfrågor mm. Bakom den entreprenöriella handlingen ligger då ofta medvetna val rörande livsstil och karriär (Kupferberg, 1998). Om det går väl (dvs att företaget växer) blir sedan entreprenören mer en företagsledare, en delegerande ensam chef som är upptagen med administrativa problem och familjens roll i firman. I senare faser

kännetecknas den entreprenöriella karriären av ekonomisk framgång och trygghet, men även av problem som när man skall gå i pension och till vem man skall lämna över. Som så många andra ser Dyer det som något naturligt att man stannar i sin firma så länge det bara går, och att seriellt entreprenörskap eller nya karriärval är konsekvenser av konkurser och andra kommersiella misslyckanden. Likheter med existerande beskrivningar av projektbaserade karriärer är uppenbara.

I litteraturen beskrivs den projektbaserade karriären som en sekvens av temporära anställningar, och framgång i karriären innebär att man går ifrån att vara en underbetald outsider till en väletablerad insider som främst arbetar som mentor och strateg (Jones, 1996). På många sätt, hävdar Jones, är en projektbaserad karriär ett slags seriellt entreprenörskap där vunna erfarenheter, rykte, sociala kontaktnät och finansiella resurser gradvis utvecklas genom en rad av projekt. Nackdelen med detta är naturligtvis att individen blir en ensamvarg, en person konstant på rörelse utan stabila emotionella band till sin arbetsplats (Garsten, 1999, Söderlund, 2000). Den projektbaserade karriären är dock inte ett fenomen enbart för frilansande, självanställda människor; den kan återfinnas även i skepnad av en fast anställning (Arthur et al, 1999, Cadin et al, 2000). Som anställd i en projektbaserad organisation kan man arbeta heltid precis som vem som helst, medan arbetet i praktiken innebär ett ständigt hanterande av sekventiella och/eller parallella projekt. Företag kan också ses som ramverk som tillåter individer att utvecklas på ett projektliknande sätt (Freeman & Gilbert, 1988). Möjligheten finns ju också att människor upplever sitt arbete som en rad projekt även om de formellt inte arbetat i sådana, detta beroende på att de organiserar sina retrospektiva karriär-

historier som en räkka av viktiga episoder och steg (Arthur et al, 1999, Lindgren & Wåhlin, 2001).

11.3 Entreprenöriella handlingar som kollektiva temporära erfarenheter

I entreprenörskapets teori och praktik finns ett tydligt behov av att förkroppsliga entreprenörskap i en ensam entreprenör – som om entreprenöriella handlingar bara kunde utföras av enstaka individer¹⁵. Idén om den ensamme entreprenören återfinns genom historien – alltifrån antika myter om Odysseus till dagens entreprenöriella kändisar såsom Ingvar Kamprad, Richard Branson och Bill Gates. Den ensamme entreprenören är alltid en man, en våghalsig, modig, karismatisk människa som utmanar sin omvärld och driver sin egen linje oavsett om detta leder till konflikter eller ej. Han ser möjligheter där andra ser hinder, han vågar göra det ingen annan gör, och han åstadkommer långtgående förändringar i samhället och affärsliv. Det här är naturligtvis ett resultat av en allmän individualistisk orientering i samhället rörande entreprenörskap som härrör ur ett institutionaliserat behov av hjältar och förebilder. Det som också är intressant ur ett forskningsperspektiv är naturligtvis vilka bilder av entreprenörskap och entreprenörer som konstrueras, och vad dessa får för konsekvenser för vad vi studerar och hur vi studerar det.

Ett grundproblem i synen på entreprenörer som ensamma hjältar är att det leder till en mycket förenklad bild av hur

¹⁵ According to Schumpeter (1949: 70), however, “the entrepreneurial function need not be embodied in a physical person and in particular a single physical person.”

företag och samhällen förändras och utvecklas. Den föreställda entreprenören är egentligen en högst odemokratisk – för att inte säga diktatorisk – ledararketyp som lever på sin förmåga att övertyga och driva sin vilja igenom. Det innebär i förlängningen också att många av de som skulle och borde kunna utföra entreprenöriella handlingar upplever att de inte har ”rätt” egenskaper eller ”rätt” arbetssätt för att kunna identifiera sig som entreprenörer. Samtidigt visar en hel del forskning att entreprenörer kan komma från alla möjliga kategorier i samhället och att de ofta arbetar tillsammans i team och aktörsnätverk precis som alla andra (Birley, 1985, Waddock & Post, 1991, Larson & Starr, 1993, Cornwall, 1998).

Inom entreprenörskapsforskningen – som självfallet både bidrar till och påverkas av de bilder av entreprenörskap som florerar i samhället – är det också vanligt att individualisera och personifiera entreprenörskapet till enskilda individer. Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är det emellertid svårt att se att entreprenöriella handlingar kan konstrueras annat än i interaktion mellan människor. Idéer faller inte ned från himlen, utan de är i regel resultatet av olika former av möten – formella såväl som informella – med andra människor. Entreprenörer kan inte utföra entreprenöriella handlingar utan med-aktörer (oavsett hur avlägsna dessa än kan vara) och en publik (dvs de som övertygas och skapar förändring genom att ändra sina livs- och/eller konsumtionsmönster). Naturligtvis är vissa aktörer ’närmare’ den entreprenöriella handlingen än andra och är därmed också mer inflytelserika (se t ex Hansens, 1995, resonemang om ’action sets’), och i olika entreprenöriella handlingar är det olika konstellationer av aktörer som mobiliseras.

Konsekvensen av detta resonemang är att entreprenöriella handlingar inte utförs av ensamma individer; de utförs i tillfälliga förtätningar i aktörsnätverk. Dessa förtätningar – oavsett om de kallas projekt (Ekstedt et al), arenor (Sahlin-Andersson, 1996), styrinitiativ (Blomquist & Packendorff, 1998), 'strategic issues' (Dutton, 1993), parallella organisationer (Kanter, 1992) eller 'windows of opportunity' (Tyre & Orlikowski, 1994) – skapas av en eller flera löst kopplade aktörer, vilka kopplas samman tätare under en tid för att göra verklighet av en idé. Detta är tydligt när det handlar om entreprenöriella handlingar inom organisationer, men det är också en rimlig beskrivning av icke-inbäddade handlingar såsom företagsstarter och sociala rörelser i samhället.

Många entreprenöriella handlingar antar därför formen av temporära organiseringsprocesser (Packendorff, 1995, Söderlund, 2000). Lundin & Söderholm (1995) föreslår att sådan temporär organisering innebär fyra samtidigt pågående processer som skiftar i betydelse för förståelsen för handlandet över tiden; handlingsbaserat entreprenörskap, fragmentering för skapande av commitment, planerad isolering, samt institutionaliserat avslut. Den första processen är viktigast i början, när idégivaren/idégivarna söker skapa stöd för sin idé och börjar förtäta ett aktörsnätverk omkring sig för den kommande realiseringen av den. Därefter översätts idén till ett praktiskt genomförbart projekt genom en process av fragmentering. Detta innebär att projektet mentalt lösgörs från den dagliga strömmen av händelser genom att uppgifter indefinieras eller utdefinieras, tidsgränser sätts och de berörda aktörerna pekas ut. Medan detta är nödvändigt för att idén skall bli verklighet så innebär det också en risk för att någon eller några av aktörerna upplever att

de inte får sina förväntningar uppfyllda när nu den vaga idén 'operationaliserats' till ett konkret projekt. Efter detta går processen in i en fas av isolering, dvs när den identifierade uppgiften skall färdigställas inom den identifierade tidsramen av de identifierade aktörerna. Projektteamet organiserar sig här i 'särskild ordning', arbetar hårt för att klara deadlines och budgetrestriktioner – naturligtvis under risken att bli för avskilt och drabbas av grupp tänkande och andra fenomen. När man sedan närmar sig slutet öppnas projektet åter upp mot omvärlden med en förhoppning om att det man åstadkommit nu skall mötas av förståelse och efterfrågan. Här blir aktörsnätverket åter mer löst kopplat igen, där vissa driver resultatet vidare medan andra återgår till tidigare aktiviteter eller till nya förtätningar i andra aktörsnätverk (Blomquist & Packendorff, 1998). Några av aktörerna kanske arbetar tillsammans i nya entreprenöriella handlingar längre fram, medan andra förblir på avstånd.

Även om teoretiska modeller är förenklingar som inte kan ta in all den komplexitet som finns i den empiriska verkligheten, så förser de oss likväl med ledtrådar till vad som kan vara intressant att studera i en process. Denna modell utgår då endast utifrån den ganska löst definierade situation som ett projekt innebär, och är det då dessutom entreprenörskap det handlar om så tillkommer bilder och förväntningar också på innebörden av entreprenöriellt handlande. Den pekar på samma sak som vi tidigare argumenterat för, dvs att den entreprenöriella handlingen är en konsekvens av ett antal aktörers gemensamma handlande, där det bidrag som görs av den person som råkar vara den synlige entreprenören är ett av flera.

11.4 Konsekvenser i teori och praktik

Detta kapitel utgick ifrån en övertygelse att entreprenörskapets teori och praktik är i behov av förändring. Den förändringsriktning vi föreslår här, en projektbaserad syn på entreprenörskap, består av tre argumentationssteg; (1) att entreprenörskap bör studeras i termer av processer, av tillfälliga entreprenöriella handlingar, (2) att entreprenöriella handlingar sker återkommande i involverade aktörers livsbanor, samt (3) att entreprenöriella handlingar består av kollektiva sociala interaktionsprocesser mellan individer i tillfälligt tätt kopplade aktörsnätverk. Frågan är då naturligtvis vilka konsekvenser en sådan syn kan innebära för entreprenörskapets teori och praktik.

Utvidgad empirisk bas för entreprenörskapsforskningen. Den konceptuella diskussionen om hur vi definierar och finner entreprenörskap i den empiriska verkligheten behöver ta ny fart. Varje nystartat företag är inte nödvändigtvis entreprenöriellt, och det finns annat än företag som definitivt är det. I grunden måste man fråga sig vad som egentligen är nytt med en viss handling eller process. Det innebär också att forskningen inte kan styras av vad allmänheten eller affärspressen anser är entreprenörskap eller entreprenörer - det innebär bara att befintliga bilder befästs än mer. I den här boken vill vi t ex föra fram att musik- och teatersällskap kan betraktas som entreprenöriella, liksom en del av de projekt som utförs inom dessa ”branscher”. Många sådana projekt är explicit tänkta att riva ned barriärer och utmana föreställningarna om vad som är möjligt. Det är naturligtvis inte så att alla projekt är sådana, men vi kan definitivt upptäcka nya saker om entreprenörskap om den

empiriska basen breddas. Det gäller även FoU-projekt, starter av icke-kommersiella organisationer och frivilligarbete – där det av allt att döma händer mängder med saker som är nog så entreprenöriella som företagsstarter.

Utvidgning av entreprenörskap som identitetsbas. En viktig konsekvens av resonemanget ovan är att entreprenörskap kan bli en identitetsbas för fler människor och grupper i samhället. Fler människor kan referera till en entreprenöriell identitet om vi ser fler företeelser i fler samhällssektorer som entreprenörskap. Förutom kulturella projekt gäller det t ex (oftast) så kallade kvinnliga företag som friskolor och barnomsorg, som kan ses som entreprenöriella handlingar trots att nya företag inte inregistreras dessutom mycket av invandrarnas företagande.

Emanciperat entreprenörskap. Utvidgar man entreprenörskapet som identitetsbas innebär det rent praktiskt också att många människor och grupper i samhället kan emancipera sig från att vara icke-entreprenöriella. Entreprenörskapet är numera en dygd i nästan alla ekonomiska system, och genom tendensen att identifiera entreprenörskap genom entreprenörer så är det också ett sätt att identifiera de som är viktiga och drivande i samhällsutvecklingen. Men utöver dessa av hävd ensamma och starka män som startar snabbväxande koncerner så skulle vi också vilja se andra kreativa, innovativa och engagerade människor betrakta sig själva – och bli betraktade av andra – som entreprenörer. Utöver att fler människor därmed börjar se sig själva som drivande samhällsomdanare snarare än som tysta rutinarbetare så borde det också innebära en ny syn på stöd- och incitamentsstrukturer från samhällets sida.

Pluralism och förnyelse i entreprenörskapsforskningen. Genom att applicera en projektmetafor på entreprenörskapsforskningen hoppas vi ha visat på hur viktigt det är att betrakta entreprenörskap ur nya perspektiv och på att sådana perspektivbyten verkligen har en potential både i teori och praktik. Entreprenörskap har faktiskt potentialen att bli en viktig kraft i samhällsutvecklingen, förutsatt att fler människor ser sig som entreprenörer och lämnar en del av de traditionella bilderna av vad entreprenörskap är och hur entreprenörer skall vara bakom sig. För att detta skall kunna ske behöver vi i sin tur då en bättre förståelse för alla former av entreprenörskap. Detta sista är en tydlig uppgift för forskningen, som vi ser det, och i det kommande (och avslutande) kapitlet skall vi gå närmare in på vad det skulle innebära, teoretiskt och metodologiskt.

12. Forskningsagenda – några idéer kring framtida entreprenörskapsforskning

Genom en socialkonstruktionistisk ansats har vi argumenterat för att entreprenörskap skapas och upprätthålls genom social interaktion mellan människor. Som vi pekat på interagerar människor med varandra i olika former - genom möten, prat i telefon, genom internet osv. Därför menar vi att det blir otillräckligt att prata om enskilda entreprenörer – vilket också är i linje med den växande litteraturen kring entreprenöriella team. Där beskrivs entreprenörskap som fenomen och process som skapas av människor, från formulering av idéer till avgörande beslut (Lounsbury, 1998; Hitt et al, 1999; Birley & Stockley, 2001; Brush et al, 2001, Clarysse & Moray, 2004). Även i de fall där man kan urskilja en ensam entreprenör har denne alltid haft någon form av interaktion med sin sociala kontext (inspiration, idégenerering, stöttning, motstånd osv). I de flesta fallen är fler än en person inblandad i den entreprenöriella processen, även om våra institutionellt skapade behov – både inom forskningssamhället och samhället - förkroppsligar entreprenörskapet till enskilda individer av en särskild kaliber (Ogbor, 2000; Holmquist, 2003; Hosking & Hjorth, 2004). Även om man kan säga att olika personer har haft olika roller eller betydelse för processen är det viktigt att vi faktiskt beskriver entreprenörskap som ett komplext mönster av ömsesidig

interaktion mellan människor (se t ex Francis & Sandberg, 2000; Jack & Anderson, 2002; Lindgren & Packendorff, 2003, Berglund, 2006).

En konsekvens av denna bild av entreprenörskap som socialt konstruerad (cf Berger & Luckmann, 1966; Gergen, 1985) är också att enskilda individer och institutionella villkor i sig blir mindre intressanta att studera. Den enskilda entreprenören kan inte förkroppsliga entreprenörskapet som fenomen och institutionella villkor kan inte heller analyseras som en given uppsättning strukturella begränsningar av entreprenöriellt handlande (Holmquist, 2003). Istället kan den enskilda individen ses som en av flera individer som konstruerar entreprenöriella handlingar och i denna process är institutionella omgivningen (team, organisation, regional eller/och nationell nivå) en fråga om subjektiva och intersubjektiva tolkningar (Louis, 1982; Chell, 2000). Social interaktion implicerar gemensam konstruktion av individ och process – individer är kontinuerligt konstruerade genom interaktion på samma gång som de tillsammans konstruerar entreprenöriella processer (Hosking & Hjorth, 2004). Medan den empiriska källan till kunskap om entreprenörskap fortfarande är baserad på individer – lägger man med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv forskningsfokus på hur dessa individer interagerar över tiden och skapar mening tillsammans (dvs den sociala konstruktionsprocessen).

Om vi studerar entreprenörskap som sociala konstruktionsprocesser implicerar detta ett mindre intresse för individer som sådana (s k entreprenörer) och nyskapade organisationer också eftersom fokus istället är mönsterbrytande sociala processer. Detta betyder dock inte att handlande individer eller resultat av denna process är betydelselöst – individer och framgång är ofta

viktiga beståndsdelar i entreprenöriella processer. Det är också väsentligt för att förstå processen och hur involverade individer skapar mening i den. Däremot kan de inte ses som manifestationer av entreprenörskap i och av dem själva (cf Holmquist, 2003).

Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, kan entreprenöriella processer studeras som organiska processer, som öppna serier av händelser i vilka människor skapar/ utvecklar tillsammans (cf Pettigrew, 1997; Aldrich, 2000). Sådana processer uppstår kontinuerligt, är ständigt i blivande och förändras allt eftersom aktörerna utvecklar sin förståelse av dem själva och deras verklighet. När man vill förstå hur entreprenörskap och entreprenöriella verksamheter utvecklas är det viktigt att studera processer och följa dessa över tiden. Om vi är intresserade av utveckling, förändring och kritiska moment är longitudinella studier i realtid att föredra (Pettigrew, 1997). Ett processperspektiv är också viktigt på det sättet att det länkar dåtid till nutid och framtid och vi kan därför förstå varför projekt m m utvecklas på olika sätt (Brush et al, 2001, Clarysse & Moray, 2004).

Detta innebär också i de flesta fall att slutsatserna blir mindre preskriptiva till sin karaktär – med en socialkonstruktionistisk ansats är det mer intressant att utveckla begrepp och förståelse av entreprenöriella processer än att identifiera hur entreprenöriellt nätverk idealt skall formeras eller utforma framgångsfaktorer med en ambition att förutsäga framtiden. Från en socialkonstruktionistisk utgångspunkt är en entreprenöriell process något som kontinuerligt och medvetet skapas genom interagerande människor med mål och syften med sin verksamhet – en s k teleologisk process-syn (cf Van de Ven &

Poole, 1995). För att förstå en sådan process och hur människor uppfattar och agerar i denna behöver vi teorier som beskriver hur och varför individer, team och organisationer konstruerar projekt/verksamheter, förändrar dessa, interagerar med varandra, hur och varför konflikter kan uppstå.

12.1 Val och användning av teoretisk referensram

Entreprenörskap har i både teori och praktik lånat teorier från discipliner som ledarskap och management (Busenitz et al, 2003) – en trend som inte minst är synlig inom fältet intraprenörskap (Stevenson & Jarillo, 1990). Tolkande organisationsförändringsteorier kan generellt användas både som källor av kompletterande perspektiv i analyser av entreprenöriella processer och som inspiration till hur man kan delta i processer i det empiriska fältarbetet. Beroende på de antaganden som ligger till grund för varje studie kan man komplettera med olika begrepp/teorier. Både genusteori och kritisk management-teori kan nyttjas för att förstå problem och konflikter i processer t ex i termer av maktrelationer och konformism med institutionaliserade handlingsmönster. Likväl som teoretiska fält som kulturteori och identitetsteori kan bidra med förståelse för hur människor involveras i entreprenöriella processer, relaterar till varandra och hur processerna bidrar till utveckling av människor och deras bilder av dem själva. Utöver detta finns det andra kompletterande begrepp/teorier t ex teorier kring sociala rörelser, teamwork, etik, professioner, ledarskap, makt, etc. I kapitel 10 och 11 har vi diskuterat ett antal tänkbara sådana teoretiska begrepp som med fördel kan användas i entreprenörskapsforskningen.

Vad vi här vill peka på är behovet av att medvetet söka förnya entreprenörskapsforskningen genom att utveckla och bredda dess teoretiska bas. Ett tydligt exempel på ett teoretiskt fält som på senare år blivit (dock knapphändigt) inkluderat i entreprenörskapsteorin är kön som social konstruktion. Frågeställningar kring hur kulturella konstruktioner av kön och etnicitet är relaterade till konstruktionen av entreprenörskap och dess processer har funnits och finns på forskningsagendan. I likhet med ledare för stora organisationer beskrivs även entreprenörer som maskulina supermänniskor och hjältar. (cf Chell, 1996; Lounsbury, 1998; Bird & Brush, 2002). Entreprenörskapet blir därmed något som är destinerat för utvalda grupper snarare än en möjlighet för alla, på samma sätt som ledarskapsteorin tenderar att betrakta ledarskapet som en aktivitet för få utvalda (Ogbor, 2000). Forskningen har också uppmärksammat att entreprenöriella karaktäristika är könsmärkt – entreprenörer skall ha vissa typer av maskulina egenskaper (Jonsson-Ahl, 2002). Från ett socialt konstruktionsperspektiv har människor potentialen att omkonstruera sin identitet, sina möjligheter och sitt liv – vilket betyder att det är svårt att inte erkänna entreprenörskapet som en möjlighet. Däremot blir de flesta människor vare sig entreprenörer eller ledare – åtminstone inte i institutionaliserade definitioner. De flesta människor ser sig aldrig som potentiella ledare eller/och entreprenörer och deltar därför i institutionaliseringen av de begrepp som exkluderar många och inkluderar de utvalda. Den entreprenöriella processen är alltid inbäddad i en institutionell omgivning som forskaren har att hantera på ett eller annat sätt genom ideologiska antaganden (Hosking & Hjorth, 2004). Därför behöver vi en beskrivning av entreprenörskap som tillåter olika

sätt att leva och arbeta som entreprenörer. Förutom användandet av forskningserfarenheter rörande kön och etnicitet pekar detta också mot ett behov av att studera entreprenörskap i relation till individuellt och organisatoriskt identitetsskapande (jfr t ex Lindgren, 2000, Fletcher, 2003). Inkluderandet av ett genusperspektiv i entreprenörskapsforskningen har med andra ord öppnat dörren inte bara för studier av kvinnors entreprenörskap, utan också för ifrågasättanden av entreprenörskapets identitetsmässiga konsekvenser och implicita ideologiska grundantaganden.

Även teoribildningar som redan inkluderats i den gängse entreprenörskapsforskningen kan ges ny kraft genom att man tar hänsyn till dessas inomvetenskapliga utvecklingslinjer. T ex så är traditionell ledarskapsforskning mycket väl sammanlänkad med den psykologiska entreprenörskapsforskningen (Vecchio, 2003), medan nya perspektiv inom ledarskapsforskningen kan ha stor potential. Inom ledarskapsfältet pågår det en debatt om enhetsbefäl kontra delat ledarskap, där man under begreppet "det postheroiska ledarskapet" (se t ex Fletcher, 2004) diskuterar anläggandet av nya perspektiv på ledarskap där man söker studera det utövade ledarskapet snarare än individuella ledare i syfte att komma bortom den traditionella bilden av ledaren som en ensam individ och ledarskapet som naturnödvändigt krävandes ett enhetsbefäl (se även Gronn, 2002). Litteraturen om kollektivt ledarskap är synnerligen sparsam, och i regel inriktad på att föra fram praktiska argument för att denna ledarskapsform är nog så effektiv och funktionell som enhetsbefälet (se t ex Holmberg & Söderlind, 2004, Crevani et al, 2006), ofta baserade på studier av framgångsrika ledarpar som fått sitt gemensamma ledarskap att fungera väl samtidigt

som de uppnått goda resultat i sin verksamhet (Lambert-Olsson, 2004, Döös m fl, 2004). Man konstaterar t ex att delat ledarskap är bättre ägnat att hantera komplexitet, att det ger större möjligheter till reflexion, att det ger ledarskapet en större styrka, långsiktighet och flexibilitet, att det kan locka fler unga människor att satsa på en annars orimligt krävande chefskarriär, och att det förbättrar möjligheterna till nära kontakt mellan ledare och underställda (Sally, 2002, Pearce, 2004). Mindre vanligt är resonemang som utvecklar dessa praktiska observationer teoretiskt i förhållande till olika ledarskaps-teoretiska traditioner, liksom anläggandet av ett perspektiv även på ”traditionellt” ledarskap som i praktiken varandes en kollektiv process. För oss är kopplingarna till det perspektiv på entreprenörskap vi diskuterat i denna bok uppenbara, och ett kritiskt studium av det entreprenöriella ledarskapet torde vara ett lovande framtidsområde inom fältet. I val av teoretiska perspektiv bör man alltså även beakta nya utvecklingslinjer i redan etablerade forskningstraditioner.

12.2 Val av fenomen att studera – bortom företagsstarter

Entreprenörskap handlar inte enbart om företagsstarter. Det handlar också om förändringar, innovationer och projekt som vi tidigare beskrivit i framställningen. Däremot uppkommer många av dessa förändringar, innovationer etc i affärsrelaterade omständigheter och problem (cf Shane & Venkataraman, 2000; Davidsson & Wiklund, 2001). Ett vanligt dilemma när man studerar företagsstarter är att det är svårt att avgöra vilka av dem som faktiskt kommer att betraktas som entreprenöriella i efterhand. Detta uppmärksammades också tidigt av Schumpeter

där efterföljartanken var central. Men man kan också hävda att det fortfarande är möjligt att studera entreprenörskap på detta sätt eftersom affärsidén eller det skapade företaget alltid är nytt på något sätt samt att forskningen också bör uppmärksamma s k misslyckanden (se t ex Davidsson, 2000). En möjlig lösning på problemet med att följa entreprenöriella processer som man inte vet är s k entreprenöriella är att fokusera empiriska studier på projekt med syfte att vara innovativa eller entreprenöriella – sådana intentioner är vanligtvis explicit gjorda under tidiga skeden av projekt (Holler, 1999; Clarysse & Moray, 2004). Projekt kan därmed ses som temporära strukturerade processer av social interaction ämnade att bidra med något nytt till omgivningen som de en gång uppstod från (Ekstedt et al, 1999; Hitt et al, 1999). Man bör dock vara medveten om att den formella projektperioden ofta inte inkluderar hela processen (idégenerering kommer ofta före det formella projektet och implementeringen ofta efter formell deadline) men det varierar förstås mellan olika projekt. De flesta kulturella projekt innefattar en kreativ fas i början det formella projektet, medan andra typer av projekt inte startar förrän hela processen är ordentligt planerad.

Det gemensamma för projekt är också den fördelen att de är klart definierade insatser för att identifiera nya idéer, få saker och ting gjorda samt arbeta i löst sammansatta team (Hitt et al, 1999). Genom att studera projekt blir det också enklare att begränsa de entreprenöriella processerna på ett praktiskt sätt. Många existerande företag/verksamheter är också utvecklade av temporära processer mellan och i organisationer - processer som faktiskt innehåller all karaktäristika för entreprenörskap som nya

idéer, handling, efterföljare etc (t ex Zahra et al, 1999; Kidder 2000; Clarysse & Moray, 2004).

Om man studerar entreprenöriella processer istället för uppstart av företag betyder detta att man öppnar upp för en utveckling av entreprenörskapsteorin. Davidsson och Wiklund (2001) menar att studier av processer implicerar fokus på verksamhetsnivån snarare än individuella och organisationsnivån (se även Van de Ven et al, 1999). Detta betyder också att processen – inte strukturella formen – är definitionen, implikationen och resultatet av entreprenörskapet.

Många organiseringsprocesser som har resulterat i nya produkter, tjänster och livsstilar har aldrig lett till skapande av företag. Ett exempel är den långa och komplexa processen av organisering av ett nätverk för data kommunikation mellan amerikanska universitet som så småningom blev Internet. Många kulturella händelser kan vara mönsterbrytande genom organisering och generering av nya sätt att se på omgivning /världen t ex kreativa filmproduktioner som ofta vänder taget för-givet tankar upp och ner. Ytterligare exempel finner vi hos improvisationsteater där föreställningen uppstår, utan något tydligt manus, på scenen i interaktionen mellan aktörer och publiken. Det finns också många exempel på entreprenörskap som händer utanför existerande organisationsstrukturer (t ex frivilligt arbete och spontana politiska aktioner) men också inom existerande organisationer (t ex innovativa produktutvecklingsprojekt och radikala omstruktureringar av företag (Stevenson & Jarillo, 1990; Lounsbury, 1998; Hitt et al, 1999; Clarysse & Moray, 2004).

12.3 Metoder för fältarbete

Metoder för det praktiska arbetet med empiriska studier som vanligtvis länkas till social konstruktion har att göra med både insamlande av, presentation av och analys av material. Inom fältet kvalitativ forskning inom entreprenörskap (liksom andra teoretiska fält) finns det både konstruktionistiska och icke-konstruktionistiska observationsstudier och analyser av intervju-texter. Vad som skiljer dem åt är antaganden om hur det empiriska materialet är relaterat till den så kallade verkligheten, hur materialet används i relation till teori och vilka långsiktiga konsekvenser metodologiska val kan ha för teorin och praktik.

Många metoder kan användas med utgångspunkt från ett socialkonstruktionistiskt tänkande men detta betyder inte att metoderna garanterar socialkonstruktionistisk forskning (för en diskussion se Nylén, 2005). Det finns många fallstudier inom entreprenörskapsfältet som baseras på kvalitativa intervjuer men som är ämnade att finna orsak-verkan samband. Det betyder att fallstudiemetoder inte givet är lika med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på entreprenörskap. Åter igen vill vi lyfta fram att vad som är viktigt är syftet med forskningen, hur fenomenet studeras samt att de teoretiska ingångarna och analysen är konsistenta. I studien som boken har beskrivit har syftet varit att förstå hur/varför människor interagerar med varandra i den entreprenöriella processen och vi har haft som ambition att göra beskrivningar och analyser konsistenta med detta perspektiv. Detta har medfört att beskrivningar av verksamheter, siffror, resultat, beslutsfattandemodeller och individuella karaktäristika har tonats ned i relation till beskrivningarna av konstruktionerna av entreprenörskap. Olika

forskningsutgångspunkter av paradigmatisk karaktär leder till att man ställer olika typer av forskningsfrågor där resultatet naturligtvis ser annorlunda ut.

Från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv kan man betrakta allt empiriskt arbete som en interaktion mellan forskare och de människor man samtalar med. Detta betyder att all kunskap som vi skapar är resultat av en interaktionsprocess som är designad och initierad av forskare. Istället för att betrakta denna process som en önskad avvikelse från objektivitet så kan man istället se interaktionen som ett bidrag till både teoribyggnad och praktik (Gummesson, 1988). Forskningsprocessen kan därför ses som en inlärningsprocess där involverade aktörer lär från varandra. (jfr Lundin & Wirdenius, 1990). En sådan forskningsprocess kan vara en möjlighet för involverade praktiker och forskare att reflektera och omkonstruera sina identiteter (jfr Lindgren & Wåhlin, 2001).

När man överväger olika typer av fältarbete utifrån ontologiska, epistemologiska och ideologiska utgångspunkter bör man vara medveten att olika kvalitativa metoder implicerar olika inverkan på det man studerar (t ex om man jämför standardiserade intervjuer med aktionsforskning). Metoderna skiljer sig dessutom åt i den tid som de kräver i engagemang och ansvar både för forskare och beforskade. Genom olika typer av deltagande studier där forskare följer och deltar i en process (t ex förändringsarbete) blir det ett större engagemang och därmed följer också vanligtvis ansvar för forskare jämfört med punktvisa insatser i form av intervjuer. Sedan kan det i vissa situationer inte vara möjligt att genomföra studier med en viss metod t ex etnografiska studier (Van Maanen, 1988, O'Connor 2002) beroende på access- problem. Däremot finns det flera

olika metoder för datainsamling och analys som är lämpliga för socialkonstruktionistiska studier som t ex djupintervjuer och narrativa ansatser (Steyaert & Bouwen, 2000; Boje, 2001; O'Connor, 2002; Fletcher, 2003), diskursanalys (Foucault, 1972), etnografi (Van Maanen, 1988, Kunda, 1992, O'Connor, 2002, Wigren, 2003) och dekonstruktion (Calàs & Smircich, 1991; Jonsson-Ahl, 2002). Några nyligen utkomna exempel på sådana studier finns i Steyaert och Hjorth (2003) samt Hjorth och Steyaert (2004).

Syftet med studierna är att förstå processer, utveckla teorier, begrepp och ansatser för teoribyggande. Förståelsen i den här boken kan man säga handlar om hur/varför problem uppstår, hur/varför människor kan uppleva hinder samt hur/varför nya idéer uppstår. Eftersom vi betraktar entreprenöriella handlingar som kollektiva erfarenheter kommer också informationen till berättelserna från flera olika personer. Visserligen kan en person också berätta om kollektiva insatser men komplexitet och rikhet i händelserna blir tydligare med information från flera människor som deltagit i processerna. (se t ex Lindgren & Packendorff, 2003). Det är också viktigt att ta hänsyn till olika relaterade frågeställningar t ex hur språk betraktas och används, diskurser samt vikten av reflektion genom forskningsprocessen (Potter & Wetherell, 1987; Alvesson & Sköldberg, 2000; Lindgren & Wåhlin, 2001; Fletcher, 2003).

12.4 Avslutande ord

Entreprenörskap skapas därför att människor har hittat former med gemensamma ideal, en glädje och lust att arbeta för detta tillsammans men framförallt också skapat energi att genomföra

förändringar, idéer, projekt etc. Det bör än en gång poängteras att det är hårt arbete som ligger bakom med både hinder och problem under resans gång. Samtidigt är det kanske just sättet att hantera temporära motgångar som skiljer dessa verksamheter från de verksamheter som läggs ned. Hinder och problem av olika slag upplevs inte som detta utan konstrueras som utmaningar och är till för att lösas och övervinnas. Vilket också torde vara lättare när det finns ett gemensamt delat ansvar över detta, organisationer är naturligtvis inte heller befriade från traditionella organisationsrelaterade problem som rör kön, makt och konflikter. Utövande av entreprenörskap kan både ses som ett sätt att skapa icke-hierarkiska relationer i och med att man samfälligt agerar och handlar för att skapa frihet och handlingsutrymme för människor. Samtidigt som det skapar nya hierarkiska relationer i nya konstellationer (jfr Lindgren & Packendorff, 2005b). Entreprenörskapet är en potentiell kraft för såväl omdaning av samhället som ett friare liv för den enskilda människan, men det kräver att vi i samhället släpper entreprenörerna fria och i forskningen släpper entreprenörskapet fritt!

Referenser

- Aldrich, H. E. (2000) *Organizations evolving*. Newbury Park: Sage.
- Aldrich, H. E. & Baker, T. (1997) "Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research?" I D.L. Sexton & R.W. Smilor (red.) *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart.
- Aldrich, H. E. & Martinez, M. (2002) "Entrepreneurship as social construction: A multi-level evolutionary approach." I Z. J. Acs & D.B. Audretsch (red.) *Handbook of Entrepreneurship Research*. Norwell: Kluwer.
- Alsos, G. A. & Kolvereid, L. (1998) "The business gestation process of novice, serial, and parallel business founders." *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol 22, No 4: 101-114.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2000) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K. (1999) *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Astley, W. (1985) "Administrative science as socially constructed truth." *Administrative Science Quarterly*, Vol 30: 197-233.
- Baumol, W. J. (1990) "Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive." *Journal of Political Economy* Vol 98, No 5: 893-921.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Berggren, U., Bergqvist, T. & Dahlman, C. (2005) *De bortglömda innovationerna*. B 2005:4. Stockholm: NUTEK.

- Berglund, K. (2006) "Discursive diversity in fashioning entrepreneurial identity in a small town in crisis." I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *Entrepreneurship as Social Change*. Cheltenham: Edward Elgar .
- Bhave, M. P. 1994. "A process model of entrepreneurial venture creation." *Journal of Business Venturing* Vol 9: 223-242.
- Bird, B. (1988) "Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention." *Academy of Management Review* Vol 13, No 3: 442-453.
- Bird, B., & Brush, C. (2002) "A gendered perspective on organizational creation." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 26, No 3: 41-65.
- Birley, S. (1985) "The role of networks in the entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing*, Vol 1: 107-117.
- Birley, S. & Stockley, S. (2001) "Entrepreneurial teams and venture growth." I D. L. Sexton & H. Landström (red.) *The Blackwell Book of Entrepreneurship*. London: Blackwell.
- Blomquist, T. & Packendorff, J. (1998) *Ekonomisk styrning för förändring: En studie av ekonomiska styrinitiativ i hälso- och sjukvården*. (Akad. avh.). Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Boje, D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Bouchiki, H. (1993) "A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship." *Organization Studies*, Vol 14, No 4: 549-571.
- Brush, C.G., Greene, P.G. & Hart, M.M. (2001) "From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base." *Academy of Management Executive*, Vol 15, No 1: 64-78.

- Bruyat, C. & Julien, P-A. (2001) "Defining the field of research in entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, Vol 16, No 2: 165-180.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burt, R. S. (2000) "The network entrepreneur." I R. Swedberg (red.) *Entrepreneurship: A Social Science View*. Oxford: Oxford University Press.
- Busenitz, L., West, G.P. III, Shepherd. D., Nelson, T., Chandler, G.N. & Zacharachis, A.L. (2003) "Entrepreneurship research in emergence: Fifteen years of entrepreneurship research in management journals." *Journal of Management*, Vol 29, No 3: 285-308.
- Bygrave, W. D. (1993) "Theory building in the entrepreneurship paradigm." *Journal of Business Venturing*, Vol 8: 255-280.
- Cadin, L., Bender, A-F., de Saint Giniez, V. & Pringle, J. (2000) "Carrières nomades et contextes nationaux." *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 37: 76-96.
- Carsrud, A., Olm, K., & Eddy, G. (1986) "Entrepreneurship: research in quest for a paradigm." I D.L. Sexton & R.M. Smilor (red.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Chell. E. (1996) *Culture, Entrepreneurship and Networks Revisited*. CIBER Working Paper 96-014. Atlanta: Georgia Institute of Technology.
- Chell, E. (2000) "Towards Researching the "Opportunistic Entrepreneur": A Social Constructionist Approach and Research Agenda." *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol 9: 63-80.

- Chia, R. & King, I. (1998) "The organizational structuring of novelty." *Organization*, Vol 5: 461-478.
- Clarysse, B. & Moray, N. (2004) "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off." *Journal of Business Venturing*, Vol 19, No 1: 55-79
- Cornwall, J. R. (1998) "The entrepreneur as a building block for community." *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol 3, No 2: 141-148.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006) *Sustainable leadership and management knowledge: On collective constructions of leadership*. Uppsats presenterad vid the EIASM workshop on Moral Foundations of Management Knowledge, 13-14 okt, 2006, Cergy-Pontoise, Frankrike.
- Danderyds kommun, <http://www.danderyd.se>
- Dareblom, J. (2005) *Prat, politik och praktik: Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande*. (Akad. avh.) Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, EFI.
- Davidsson, P. (2000) *A Conceptual Framework for the Study of Entrepreneurship and the Competence to Practice It*. JIBS Working paper 2000-14. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, Vol 18, No 3: 301-333.
- Davidsson, P., Low, M.B., & Wright, M. (2001) Editors introduction: Low and Macmillan ten years on: achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 25, No 4: 5-15.

- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001) "Levels of analysis in entrepreneurship research: Current practice and suggestions for the future." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 25, No 4: 81-99.
- De Beauvoir, S. (1953). *The Second Sex*. London: Jonathan Cape.
- Delmar, F. & Shane, S. A. (2004) "Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures." *Journal of Business Venturing*, Vol 19, No 3: 385-410.
- Derr, C. B. (1984) *Entrepreneurs: A Career Perspective*. Paper presented to the Academy of Management meeting, Boston.
- Derrida, J. (1998) *Of Grammatology*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Dery, R., & Toulouse, J-M. (1996) "Social structuration of the field of entrepreneurship: A case study." *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol 13, No 4: 285-305.
- Dobers, P. (2003) "Image of Stockholm as an IT-city: emerging urban entrepreneurship." I C. Steayert & D. Hjorth (red.) *New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Donckels, R. & Dupont, B. (1985) "Multiple business Starters. Who? Why? What?" *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol 5: 48-63.
- Dutton, J. E. (1993) "The making of organizational opportunities: An interpretive pathway to organizational change." *Research in Organizational Behavior*, Vol 15: 195-226.
- Dyer, W. G. Jr. (1994) "Toward a theory of entrepreneurial careers". *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol 19: 7-21.
- Döös, M., Wilhelmsson, L. & Hemborg, Å. (2003) "Smittande makt: Samledarskap som påverkansprocess." *Ledmotiv* 3/2003: 58-71.

- Ekstedt, E., Lundin, R. A., Söderholm, A. & Wirdenius, H. (1999) *Neo-industrial Organizing: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy*. London: Routledge.
- ESBRI (2005) *Estrad 04-05*. Rapport 2005:1. Stockholm: ESBRI.
- Falukurirens arkiv, <http://arkiv.falukuriren.se>
- Fletcher, D. E. (2003) "Framing organisational emergence: discourse, identity and relationship." I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fletcher, J. K. (2004) "The paradox of posttheoric leadership: An essay on gender, power, and transformational change." *The Leadership Quarterly*, Vol 15: 647-661.
- Foucault, M. 1972. *The Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.
- Francis, D.H., & Sandberg, W.R. (2000) "Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 25, No 2: 5-25.
- Friskolornas Riksförbund, <http://www.friskola.se/>
- Gabrielsson, Å. & Paulsson, M. (2005) *Individ och agentskap i strategiska processer. En syntetisk och handlingslogisk ansats*. (Akad. avh.) Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Garsten, C. (1999) "Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subject in Flexible Organization." *Organization Studies*, Vol 20, No 4: 601-617.

- Gartner, W. B. (1988) “‘Who is an entrepreneur’ is the wrong question.” *American Small Business Journal*, Vol 12, No 4: 11-31.
- Gartner, W. B. (1990) “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?” *Journal of Business Venturing*, Vol 5: 15-28.
- Gartner, W. B. (1993) “‘Words lead to deeds’: towards an organizational emergence vocabulary.” *Journal of Business Venturing*, Vol 8: 231-239.
- Gartner, W. B. (2001) “Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development.” *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 25, No 4: 27-39.
- Gartner, W.B. & Birley, S. (2002) “Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research.” *Journal of Business Venturing*, Vol 17, No 5: 387-395.
- Gawell, M. (2006) *Activist Entrepreneurship: Attac’ing Norms and Articulating Disclosive Strategies*. (Akad avh) Stockholm: Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.
- Gergen, K. E. (1985) “The Social Constructions Movement in Modern Psychology.” *American Psychologist*, Vol 40: 266-275.
- Gergen, K.E. (1999) *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Goffee, R. & Scase, R. (1985) *Women in Charge*. London: George Allen and Unwin.

- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, Vol 91: 481-510.
- Granovetter, M. (2000) "The economic sociology of firms and entrepreneurs." I R. Swedberg (red.) *Entrepreneurship: A Social Science View*. Oxford: Oxford University Press.
- Grant, P. & Perren, L (2002) "Small business and entrepreneurial research: Meta-theories, paradigms and prejudices." *International Small Business Research*, Vol 20, No 2: 185-211.
- Gronn, P. (2002) "Distributed leadership as a unit of analysis." *The Leadership Quarterly*, Vol 13: 423-451.
- Gummesson, E. (1988) *Qualitative Methods in Management Research*. Bromley: Chartwell-Bratt.
- Hansen, E. L. (1995) "Entrepreneurial networks and new organization growth." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 19 (Summer): 7-19.
- Hitt, M.A., Nixon, R.D., Hoskisson, R.E. & Kochhar, P. (1999) "Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 23, No 3: 145-167.
- Hjorth, D. & Johannisson, B. (2003) "Conceptualising the opening phase of a regional development as the enactment of a collective identity." *Concepts and Transformation*, Vol 8, No 1: 69-92.
- Hjorth, D. & Steyaert, C. (red.) (2004) *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Holler, T. (1999) "Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imagining and managing the innovation project/host organization interface." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 24, No 2: 25-31.
- Holmberg, K. & Söderlind, E. (2004) *Leda genom att dela: Om delat ledarskap i praktiken*. Stockholm: Navigator Dialog.
- Holmquist, C. (2003) "Is the medium really the message?" I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *Entrepreneurship: New Movements*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Holmquist, C. & Lindgren, M. (2002) 'Why Opposites Attract - On the Problems of Dichotomisation in Research.' Paper for the Academy of Management annual meeting, August 11-14, 2002, Denver, Colorado, USA.
- Holmquist, C. & Sundin, E. (red.) (2002) *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hosking, D-M. & Hjorth, D. (2004) "Relational constructionism and entrepreneurship: Some key notes." I D. Hjorth & C. Steyaert (red.) *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jack, S. L. & Anderson, A. R. (2002) "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing*, Vol 17, No 5: 467-487.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2002) "Qualifying otherness." I S. Leijon, R. Lillhannus & G. Widell (red.) *Reflecting Diversity*. Gothenburg: BAS Publishers.
- Javefors Grauers, E. (2002) *Profession, genus och företagarpär: En studie av advokater och köpmän*. Linköping: Linköpings Universitet.

- Johansson Lindfors, M-B. (1992) *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnstone, K. (1979) *Impro: Improvisation and the Theatre*. London: Faber & Faber.
- Jones, C. (1996) "Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- Jonsson-Ahl, H. (2002) *The Making of the Female Entrepreneur*. (Akad. avh.) Jönköping: Jönköping International Business School.
- Kanter, R. M. (1992) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Routledge.
- Kanter, R. M. (2000) "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization." I R. Swedberg (red.) *Entrepreneurship: A Social Science View*. Oxford: Oxford University Press.
- Kidder, T. (2000) *The Soul of a New Machine*. Boston: Little, Brown and Company.
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kupferberg, F. (1998) "Humanistic Entrepreneurship and Entrepreneurial Career Commitment." *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 10, No 3: 171-188.
- Lambert-Olsson, H. (2004) *Delat ledarskap: Om äkta och oäkta dubbelkommandon*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Landström, H. (2005) *Entreprenörskapets rötter* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Larson, A. & Starr, J. A. (1993) "A Network Model of Organization Formation." *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol 17, No 2: 5-16.
- Larsson, M. (2003) *Evenemangsmarknadsföringens organisering*. (Akad avh.) Östersund: ETOUR.
- Lindgren, M. (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling -Ett individperspektiv på relationen människa-organisation*. (Akad. avh.). Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Lindgren, M. (2000) *Kvinnor i friskolor: Om kön, entreprenörskap och profession i identitetsskapandet*. FSF 2000:3. Örebro: Forum för Småföretagsforskning.
- Lindgren, M. (2001) "Kvinnliga entreprenörer i friskolan: Om entreprenörskap och profession i skapandet av identitet." *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol 3, No 1: 32-64.
- Lindgren, M. (2002) "Kvinnor och friskolor: Kvinnliga entreprenörer och nya livsformer." I C. Holmquist & E. Sundin (red.) *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS.
- Lindgren, M. & Packendorff, J (2003) "A project-based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity." I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *Entrepreneurship: New Movements*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2004) *Woman, Teacher, Entrepreneur: On identity construction in female entrepreneurs of Swedish independent schools*. Uppsats presenterad vid EIASM workshop on Female managers, entrepreneurs and the social capital of the firm, Nov 17-19, Bryssel.

- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2005a) "Hultsfredsfestivalen: Så osannolik att den inte borde finnas." *Social Ekonomi*, No 4.2004-1.2005: 12-16.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2005b) *Entrepreneurship as a way to unlock hierarchical organizing? On the construction of power in collective entrepreneurial processes*. Uppsats presenterad vid 21st EGOS Colloquium on Unlocking Organizations, Jun 30-Jul2, 2005, Berlin.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006) "Entrepreneurship as boundary work - On the promises and problems of deviating from and belonging to community". I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *Entrepreneurship as Social Change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) "Senmodern nyföretagsekonomi: Entreprenörskap som social konstruktion." I D. Kärreman & A. Rehn (red.) *Organisation: Teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber.
- Lindgren, M., Packendorff, J. & Wåhlin, N. (2001) *Resa genom arbetslivet: Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Lund: Academia Adacta.
- Lindgren, M. & Wåhlin, N. (2001). "Identity construction among boundary-crossing individuals." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 17: 357-377.
- Lindström, G. & Olofsson, C. (2002) *Affärsänglar och teknikbaserade tillväxtföretag*. FSF 2002: 3. Stockholm: SNS.

- Louis, M. R. (1982) "A cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux." *Human Systems Management*, Vol 2: 246-258.
- Lounsbury, M. (1998) "Collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators." *Journal of Organizational Change Management*, Vol 11, No 1: 50-69.
- Lundin, R. A. (2000) "Businesses in the world of projects." In *Proceedings of the PMI Research Conference 2000*. Sylva: PMI.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995) "A theory of the temporary organization." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11, No 4: 437-455.
- Lundin, R. A. & Wiridenius, H. (1990) "Interactive research." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 6: 125-142.
- MacMillan, I. C. (1986) "To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, Vol 1: 241-243.
- Marris, P. & Somerset, A. (1971) *African Businessmen: A Study of Entrepreneurship and Development in Kenya*. London: Routledge & Kegan Paul.
- March, J. G. (1995) "The future, disposable organizations and the rigidities of imagination", *Organization*, Vol 2, No 3/4: 427-440.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.

- Miles, M. B. (1964) "On Temporary Systems." I M. B. Miles (red.) *Innovation in Education*. New York: Teachers College Press.
- Mills, C. E. & Pawson, K. (2006) "Enterprising talk: A case of self-construction." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 12, No 6: 328-344.
- Nilsson, P. (2002) "Reflexioner i IT-entreprenörens hjältespegel." I C. Holmquist & E. Sundin (red.) *Företagarskan: Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS.
- Nylén, U. (2005) *Att presentera kvalitativa data: Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber
- O'Connor, E. (2002) "Storyed business: typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative." *Journal of Business Communication*, Vol 29, No 1: 36-54.
- Ogbor, J. O. (2000) "Mythicising and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies." *Journal of Management Studies*, Vol 37, No 5: 605-635.
- Packendorff, J. (1995) "Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11, No 4: 319-333.
- Pearce, C. L. (2004) "The future of leadership." *Academy of Management Executive*, Vol 18, No 1: 47-57.
- Persson, B. (1999) *Självanställningen*. Stockholm: SNS
- Pettersson, K. (2002) *Företagande män och osynliggjorda kvinnor: Diskursen om Gnosjö ur ett könsperspektiv*. (Akad. avh.) Uppsala: Uppsala Universitet.
- Pettigrew, A.M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* Vol 13, No 4: 337-348.

- Piaget, J. (1954) *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books.
- Pittaway, L. (2005) "Philosophies in entrepreneurship: A focus on economic theories." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11, No 3: 201-221.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987) *Discourse and social psychology*. London: Sage.
- Rehn, A. & Taalas, S. (2004) "Of crime and assumptions in entrepreneurship." I D. Hjorth & C. Steyaert (red.) *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Reich, R. (1987) "Entrepreneurship reconsidered: The team as hero." *Harvard Business Review*, Vol 65 (May/June).
- Rigg, C. (2005) "'It's in the way they talk.' A discourse analysis of managing in two small businesses." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11, No 1: 58-75.
- Rockcity i Hultsfred, <http://www.rockcity.se>
- Sahlin-Andersson, K. (1996) "I styrbarhetens utmarker." I I. Sahlin (red.) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sally, D. (2002) "Co-leadership: Lessons from republican Rome." *California Management Review*, Vol 44, No 4: 84-99.
- Salzer, M. (1994) *Identity across borders: A study in the "IKEA-world"*. (Akad. avh.) Linköping: Linköpings Universitet.
- Saxenian, A. (2000) "The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley." I R. Swedberg (red.) *Entrepreneurship: A Social Science View*. Oxford: Oxford University Press.

- Schumpeter, J. A. (1947) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J. A. (1949) *Change and the Entrepreneur*. Cambridge, MA: Harvard
- Scott, M. & Rosa. P. (1996) "Opinion: Has firm level analysis reached its limits? Time for rethink." *International Small Business Journal*, Vol 14, No 4: 81-89.
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982) "The social dimensions of entrepreneurship." I C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (red.) *Encyclopaedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shane, S. A. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. A. & Venkataraman, S. (2000) "The promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of Management Review*, Vol 25: 217-226.
- Spinosa, C., Flores, F., & Dreyfus, H. L. (1997) *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity*. Cambridge: MIT Press.
- Starr, J. & Bygrave, W. D. (1992) "The second time around: The outcomes, assets and liabilities of prior start-up experience." I S. Birley & I. MacMillan (red.) *International Perspectives on Entrepreneurship Research*. New York: Elsevier Science.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990) "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management." *Strategic Management Journal*, Vol 11: 17-27.
- Steyaert, C. (1997) "A qualitative methodology for process studies of entrepreneurship." *International Studies of Management and Organization*, Vol 27, No 3: 13-33.

- Steyaert, C. & Bouwen, R. (2000) "Telling stories of entrepreneurship: towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies." I R. Donckels, & A. Miettinen, (red.) *Entrepreneurship and SME research: On Its Way to the Next Millenium*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Steyaert, C. & Hjorth, D. (red.) (2006) *Entrepreneurship as social change*. Cheltenham: Edward Elgar (kommande)
- Stockholms Improvisationsteater, <http://www.impro.a.se>
- Sundin, E. & Holmquist, C. (1989) *Kvinnor som företagare: Osynlighet, mångfald, anpassning*. Malmö: Liber.
- Swedberg, R. (red.). (2000) *Entrepreneurship: A Social Science View*. Oxford: Oxford University Press.
- Söderbaumska skolan, <http://www.soderbaumska.se>
- Söderlund, J. (2000) "Temporary organizing – characteristics and control forms." I R. A. Lundin & F. Hartman (red.) *Projects as business constituents and guiding motives*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Söderlund, J. (2005) *Projektleddning & projektkompetens: Perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Thornton, P.H. (1999) "The sociology of entrepreneurship." *Annual Review of Sociology*, Vol 25: 19-46.
- Trulsson, P. (1997) *Strategies of Entrepreneurship*. (Akad. Avh.) Linköping: Linköpings Universitet.
- Tyre, M. J. & Orlikowski, W. J. (1994) "Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations." *Organization Science*, Vol 5, No 1: 98-118.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001) "The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol 25, No 4: 57-80.

- Viktor Rydberg Gymnasium, <http://www.vrg.se>
- Viktor Rydberg Gymnasium (2004) *Viktor Rydberg Gymnasium: De första tio åren*. Stockholm: VRG.
- Van de Ven, A. H., Polley, D.E., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999) *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995) "Explaining development and change in organizations." *Academy of Management Review*, Vol 20, No 3: 510-540.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vecchio, R. P. (2003) "Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads." *Human Resource Management Review*, Vol 13: 303-327.
- Venkataraman, S. (1997) "The distinctive domain of entrepreneurship research." I J. A. Katz (red.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol 3. Greenwich: JAI Press.
- Von Wright, G. H. (1993) *Myten om framsteget*. Stockholm: Bonniers.
- Waddock, S. A. & Post, J. E. (1991) "Social Entrepreneurs and Catalytic Change." *Public Administration Review*, Vol 51, No 5: 393-401.
- Weick, K. E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Wigren, C. (2003) *The Spirit of Gnosjö: The Grand Narrative and Beyond*. (Akad. avh.) Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wikström, E. (2000) *Projekt och produktiv kommunikation*. (Akad. avh.) Göteborg: BAS.

- Wright, M., Robbie, K. & Ennew, C. (1997a) "Serial Entrepreneurs." *British Journal of Management*, Vol 8: 251-268.
- Wright, M., Robbie, K. & Ennew, C. (1997b) "Venture capitalists and serial entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, Vol 12: 227-249.
- Zahra, S.A. 1996. Technology strategy and new venture performance: a study of corporate sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing* 11(4):289-321.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999) "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field." *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol 24, No 2: 45-65.

Intervjuade personer

Louise Andersson
Ingegerd Alatalo
Patrik Axelsson
Janne Berg
Ulrica Carlsson
Sofia Czinkozky
John Fletcher
Per Gottfredsson
Yvonne Hammarberg
Therese Hörnqvist
Daniel Johansson
Nisse Johansson
Gunnar Lagerman
Helen Lindahl
Hanna Rotelius
Lars Rönnlund
Niklas Strandqvist
Frederika Svensson
Putte Svensson
Kerstin Söderbaum-Fletcher
Emma Tenfält
Louise Westerberg