

SAMHÄLLENTREPRENÖRSKAP & ORGANISATION

Konstruktiva Konsult – Projekt och Idékontor

Anja Eliasson

FÖ106G

VT 2017

Syfte och frågeställning

Denna rapport bygger på en fortsatt studie av Konstruktiva Konsult – Projekt och Idékontor. Del nummer två behandlar organisationsterori. Syftet med denna studie är att försöka utreda vilken betydelse organisationsformen kan ha för en samhälls-entreprenör och specifikt söka svar på frågorna; hur är Konstruktiva konsult – projekt och idékontor organiserat och varför har denna organisationsform valts?

Teori

Vi har aldrig förr varit så beroende av organisationer som vi är idag. Detta menar Alvehus & Jensen (2015) som konstaterar att det samhälle vi lever i har kommit att bli ett organisationssamhälle. De definierar termen organisation som, ett antal aktörer som arbetar tillsammans för att nå ett gemensamt mål. ”Tillsammans” samt ”gemensamt mål” beskrivs som nyckelord. Detta bekräftas av Senge (2006) som menar att teamlärande och gemensamma visioner är två viktiga komponenter i en framgångsrik organisation. Han har en något mer kritisk syn på organisationssamhället och menar att det sätt vi idag delar upp vår verklighet i många små delar för att underlätta begriplighet gör att vi förlorar helhetsperspektivet. När detta sker är det lätt att fastna och inte utvecklas som organisation.

En organisation kan existera i olika former och de skiljer sig åt beroende på hur arbetsuppgifter, arbetsdelning, beslutsrätt och styrning är strukturerat. Detta framställs ofta i organisationsscheman för att få en överblick över olika enheters förhållande till varandra. (Alvehus & Jensen, 2015). I figuren nedan visas några traditionella exempel på hur olika företags funktioner kan vara fördelade.

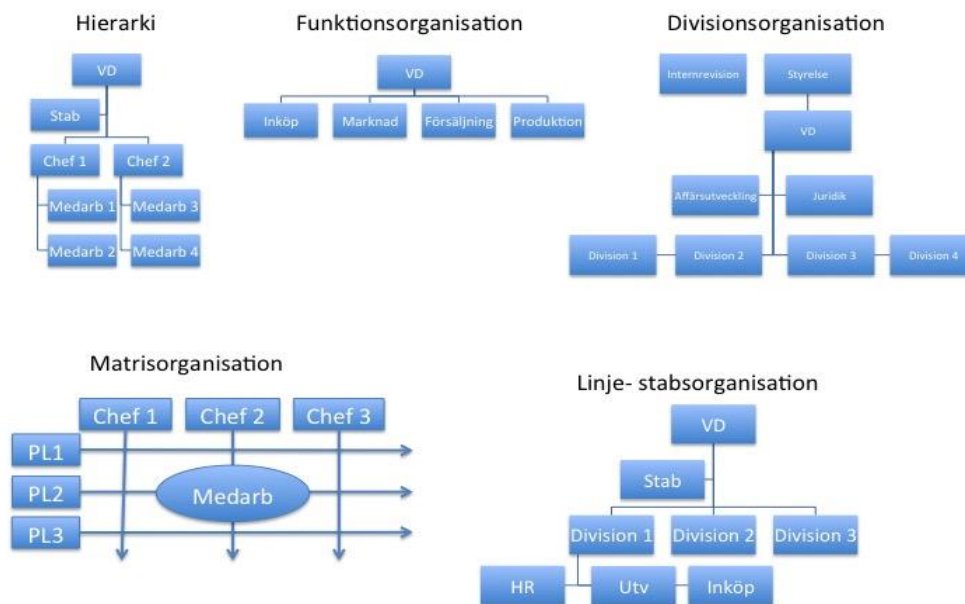


Fig. 1 Bild från föreläsning SHE 24 feb 2017

Senge (2006) talar om den lärande organisationen som den mest effektiva. Det har inget att göra med hur en organisation är strukturerad utan det är en organisation där det förutom gemensamma visioner och teamlärande fokuseras på personligt mästerskap, tankemodeller och systemtänkande. Dessa fem discipliner bidrar var och en med en viktig funktion som ökar organisationens förmåga att nå sina mål. En lärande organisation utvecklas ständigt och detta kan ha sina fördelar i dagens föränderliga värld.

Det har blivit påtagligt med förändring och förmåga att anpassa sig efter dessa i vår värld. Om vi ser organisationer som något som är i ständig förändring (Alvehus & Jensen, 2015) blir det naturligt att struktur enbart är något temporärt. Därför talar vi idag om andra typer av organisationer: som löst kopplade system, nätverk eller projekt. Nätverksorganisationen är likt datornätverken öppna för alla och ger möjlighet att kommunicera intensivt. De är platta, löst strukturerade och bygger på förtroende. Dessa organisationer har visat sig vara effektiva och konkurrenskraftiga tack vare sin förmåga att bygga långsiktiga relationer.

I det mer nätverksliknande funktionssättet har projekt som arbetsform blivit en vanlig företeelse. Det har blivit så utbrett att många organisationer enbart sysslar med detta (Alvehus & Jensen, 2015) och har en rad pågående, löst kopplade projekt på gång samtidigt.

Intressentteorin beskrivs av Alvehus & Jensen (2015) som en modell som bygger på hur ett företag agerar i relation till de olika intressenter som har en inverkan på organisationens arbete. Det uppmärksammas att det finns andra än ägarna som organisationen bör ha som mål att tillfredsställa. Intressenterna kan delas in i tre olika grupper; primära - stor inverkan, sekundära- kan påverka indirekt, exkluderade- ingen påverkan alls. Alvehus & Jensen (2015) menar att organisationer bara har ett ansvar gentemot de primära intressenterna därför att de är de enda som konkret kan kopplas till det ekonomiska värdeskapandet.

Nedan följer en indelning av samhället i tre sektorer (Skåmedal ,2010).

1. Staten, inklusive underkategorier som kommuner, landsting och myndigheter.
2. Privat, olika sammanslutningar med fokus på att generera avkastning på insatt kapital.
3. Idéburen organisation, grundläggande drivkraft är istället för ekonomisk vinst, en idé eller ett speciellt värde. Finns i form av till ideella föreningar, ekonomiska föreningar, stiftelser, aktiebolag med begränsad vinstutdelning till exempel.

Samhällsentreprenörer följer inte traditionella mallar och ramar utan arbetar gränsöverskridande/tvärsektoriellt och kombinerar metoder och organisationsformer. Detta gör de svårplacerade enligt Augustinsson & Brisvall (2009) då våra regelverk är förlegade till en tid då skillnaden mellan vinst- och icke vinstdrivande företag var strikt. Gawell, Johannisson & Lundqvist (2009) menar att vår samhällsstruktur hindrar samhällsentreprenörskap då det blir svårt för dessa att tillskaffa sig kapital och vara konkurrenskraftiga. Det finns också en brist på kunskap som gör att de inte riktigt tas på allvar. Skåmedal (2010) visar i sin rapport på ett flertal punkter inom lagstiftning, ekonomi och statlig sektor där det bör göras något för att underlätta för samhällsentreprenörer att bedriva sin verksamhet.

Alvehus & Jensen (2015) tar upp begreppet effektivitet som per definition betyder ” grad av måluppfyllelse”. Traditionellt sätt antas detta mål vara i form av ekonomiska vinster och detta

blir då den centrala drivkraften framåt, men de menar att effektivitet handlar om intressen inom eller kring organisationen. För en samhällsentreprenör är den grundläggande drivkraften och målet, att bidra till en förbättring av samhället (Gawell, Johannisson, Lundqvist 2009) och framgången mäts därefter i hur väl man lyckats åstadkomma denna förbättring. Ekonomin blir snarare ett medel för att nå dessa mål och på detta vis skapas en stark och tydlig målbild. Senge (2006) poängterar att en gemensam vision lyfter företaget till nya höjder och skapar en grogrund för tillit och engagemang.

Empiri

För att besvara frågeställningarna och se hur de teorier som beskrivits ovan passar in på Konstruktiva Konsult – Projekt och Idékontor, genomfördes en intervju med grundaren Ulla Landenmark den 23 mars 2017, i länsbibliotekets lokaler i Östersund.

Konstruktiva Konsult har sedan starten 1996 varit en enskild firma. Detta var ett aktivt val som Ulla gjorde därför att hon ville kunna bestämma och påverka själv. På frågan om den organisatoriska formen haft någon betydelse för hennes företag berättar hon vidare att hon snabbt märkte att detta inte var en företagsform som det var värt att jobba med för de syften hon hade, det var istället företagsformen ekonomisk förening som var bäst lämpad. *”Den enskilda firman är inte så smart att arbeta med när man vill arbeta med projekt tillsammans med offentliga myndigheter och organisationer”*. Säger Ulla. Hon förklarar att det beror på att trovärdigheten är lägre på grund av att ägaren är personligt ansvarig i en enskild firma. Även för den ekonomiska föreningen kan det vara svårt, speciellt i syfte att skaffa kapital. Där är det aktiebolag (AB) som är grejen. Hon kan dock känna av en förändring sedan starten. Idag upplever Ulla att det har luckrats upp något och blivit enklare att jobba i enskild firma. Förändringen som skett är inte lag- eller regelverksmässig utan det är snarare en attitydförändring. I nuläget kan hon ansöka om projekt via sin firma men det är oerhört viktigt att det inte finns några anmärkningar hos skatteverket. Detta räcker dock inte för att gå runt ekonomiskt utan hon arbetar i tillägg på ett HVB-hem.

Konstruktiva Konsult är även en del av en ekonomisk förening som heter BIIA. Under tiden som vårt samtal fortgår blir det tydligt att det finns fler än en orsak till detta. Det är delvis på grund av att det varit enklare att ansöka om pengar och att ingå i samarbeten, tack vare den mer trovärdiga, demokratiska organisationsformen, men det finns även en djupare och mer personlig orsak. *”Anledningen till att jag varit så intresserad av Kooperation och Social Ekonomi är därför att vi äger tillsammans”*. Säger Ulla. Hon tycker att det är viktigt att skapa tillsammans och att fler människor får vara delaktiga, men poängterar vikten av att ha gemensamma mål och värderingar. Tidigare i sitt arbetsliv har hon stött på företag som inte fungerat så väl och här har gemensamma mål varit ett nyckelproblem. *Jag såg så många gånger attityden; ”det skiter jag i”. Vi jobbar så, att det inte är viktigt för människor på sitt jobb att jag bidrar till att det funkar, utan jag motverkar.”* Säger Ulla. För henne är det viktigt i sitt företagande att alla är med på samma spår från början för att undvika att någon motverkar den önskvärda effekten av samarbetet. Hon beskriver vägen dit som en process som jag anar inte alltid är så lätt. När hon arbetar tillsammans med andra har hon haft tankar om att alla kan ha lika lön därför att hon anser att alla behövs lika mycket, fast på olika sätt. Detta har inte alltid välkomnats. *”Jag har stött på mycket olika uppfattningar under åren,*

många av oss människor vi tycker att vi har olika värde, så att jag kanske ska ha lite mer betalt eller någon annan ska ha mer betalt". Säger Ulla.

På frågan om vad som är för- och nackdelar med hennes organisationsform som enskild firma, svarar hon att det är enkelt. Hon sköter sina egna affärer och är personligt ansvarig. Nackdelarna med detta är att hon inte kan ta ut månadslön därför att det först i slutet av året syns hur stort överskottet är. Att hon är personligt ansvarig kan också få andra mindre önskvärda konsekvenser. *"Jag är också personligt ansvarig om det går minus"*. Säger Ulla. Den ekonomiska föreningen tycker hon är en bra företagsform när det är flera som samarbetar. Det går att få ut lön eller så beslutas det om arvode till det egna företaget. Det är heller inte lika sårbart om det skulle gå dåligt.

Ulla har främst arbetat i projektform och med detta som bakgrund frågar jag hur hon tycker att det fungerar att arbeta på det sättet. Av hennes beskrivning att döma är det avhängt om samarbetet fungerar väl eller ej. Det kan lätt bli många bollar i luften som leder till stress och mycket arbete utan betalt. Men hennes övergripande åsikt är positiv. *"För mig fungerar det bra eftersom jag är motiverad att dra igång saker, fullfölja och avsluta"*.

Samarbetet med andra blivit en styrka. Hon har byggt upp ett nätverk tillsammans med andra intressenter som arbetar ihop. Hennes enskilda firma blir en del av ett partnerskap som i sig skapar möjligheter för framtiden. *"Ett organisatoriskt resultat av projektet kan ju bli att vi som grupp väjer att fortsätta jobba i projekt som ett konsortium eller någonting"*. Säger Ulla. Nätverket är användbart på många sätt och öppnar för möjligheter till samverkan och att olika organisationer ger varandra uppdrag.

Vi kommer in på framtiden. Ulla säger att om det längre fram skulle börja strömma in pengar till Konstruktiva genom det utbildningsprojekt hon håller på med just nu så skulle hon eventuellt omvandla firman till ett AB därför att den formen passar sig bättre om det finns mycket pengar att röra sig med. Men hon skulle ändå vilja hålla sig till samskapandet och kanske bilda en större organisation eller ekonomisk förening med ett syfte som passade. När jag frågar Ulla hur hon helst skulle vilja organisera sitt företag svarar hon att det sätt som företaget drivits under många år nu, är det hon anser vara det bästa sättet. *"Att ekonomiskt blivit mer framgångsrik, skulle kunnat gjort att ännu många fler skulle kunnat vara med och skapa sina egna jobb. Men det är ju förstås inte försent ännu"*. Säger Ulla.

Slutligen frågar jag vad hon definierar som framgång i sitt företagande och för sig själv. Det kortsiktiga perspektivet är att det hon gör leder till att andra får betalda timmar, då blir hon glad och ser att det hon tror på fungerar. Det spelar ingen roll att det hon gör tillsammans med andra är småskaligt- hennes företagande har byggt upp rutiner och har verktyg som gör att de kan nå en kund direkt och göra det på rätt sätt. På lång sikt är det ett stärkt nätverk av människor och företagsamhet som ger lycka. På det personliga planet sammanfattar hon det som, *"framgång för mig är att känna mig glad och tillfreds. och nyfiken på mer och nya utmaningar"*.

Diskussion

Konstruktiva Konsult är ett typexempel på en samhällsentreprenör som hamnat i några av de knipor som lagts fram av Gawell, Johannisson, Lundqvist (2009). Det blir tydligt på fler än ett

sätt. Hon beskriver att en förbättring har skett men jag tänker att när kapitalanskaffning blir svårt, eventuellt till följd av att inte tas på allvar, så bildas en ond cirkel. När en samhällsentreprenör tvingas syssla med annat vid sidan om för att gå runt tror jag det finns en risk att de blir mindre konkurrenskraftiga på grund av att de inte kan lägga all sin fokus på det de vill och det finns risker med att inte verka lika seriösa som andra företag. Det är dock positivt att hon upplever en attitydförändring vilket signalerar om att det går åt rätt håll.

Eftersom att Ulla ensam äger sitt företag utan anställda går inget organisationsschema från fig.1 att applicera på hennes företag. Det är istället främst nätverksorganisationen som passar in på hennes företagande. Detta passar henne väl då det är projekt hon vill syssla med. Det går också i linje med hur hon vill att en verksamhet ska drivas - demokratiskt och med en grund av tillit. Även intressentteorin går att koppla till hennes företagande med skillnad att hon snarare ser alla de intressenter hon har runt sig som viktiga samarbetspartners som får komma till tals. Samhällsentreprenörer går sin egen väg och hamnar därmed emellan olika metoder och modeller. Jag tror att det är en styrka i sig men det medför såklart problem rent byråkratiskt.

När vi talar om effektivitet blir det ännu mer tydligt att samhällsentreprenörer inte går att placera i något fack. På frågan om vad som är framgång för Ulla finns inte ekonomisk framgång med på kartan. Det nämns inte ens. Istället är det hur hon lyckas uppnå det hon vill med sitt företagande, vilket är att få in andra människor på arbetsmarknaden igen, som är det viktiga. Hon ser det också ur ett holistiskt perspektiv där hon vill att alla ska få vara med och nå framgång tillsammans. Hon är såklart mycket medveten om att det krävs en viss ekonomisk framgång för att lyckas med det andra men det stämmer väl in på beskrivningen given av Gawell, Johannisson & Lundqvist (2015) - det är snarare ett medel för att nå målet.

Senge (2006) är en stark förespråkare av gemensamma mål. Det är intressant när hon talar om målbilder därför det blir så tydligt att detta verkligen är en central del för att lyckas i en organisation. Jag känner att det kan vara en sådan sak som verkar enkel att enas om men att det i praktiken kan uppstå problem. Ulla är även inne på Senge's teorier om en helhetssyn. Det är viktigt att veta bakgrunden till varför saker görs på ett visst sätt, att känna delaktighet. Då ökar chansen att människor känner att det de gör är meningsfullt och den fulla potentialen av samverkan kommer till sin rätt.

Om jag utgår från de teorier som lagts fram och resultatet från intervjun vill jag hävda att det inte finns någon annan organisationsform som passar bättre för Ulla idag. Hon trivs med att ha sin enskilda firma där hon styr helt själv men hon behöver ändå få utlopp för sin starka vilja att samverka med andra och detta får hon genom att vara en del av den ekonomiska föreningen. Jag tycker mig ana att hon i dagsläget skulle kunna söka om projekt och driva dessa enbart genom sin enskilda firma men de fördelar som hon har genom nätverket som byggts upp med den ekonomiska föreningen är alltför värdefullt. Det framgår inte att hon upplever det som betungande att arbeta på så många fronter men det vore såklart att föredra om hon helt kunde fokusera på sitt företagande. Men jag anser inte att vägen för att lyckas med det är att byta organisationsform. För att bli mer ekonomiskt framgångsrik skulle hon kanske behöva tänka mer på sig själv, men det skulle gå emot hela hennes natur då Ulla är en fullkomligt osjälvisk person som på riktigt vill att alla ska ha det lika bra.

Det som skulle behövas är en bättre anpassad form för samhällsentreprenörer som underlättar för framgångar. Jag förespråkar i enlighet med Skåmedal (2010) enkelhet och tydlighet. Det

krävs också en informationsrevolution, samhälls-entreprenörskap måste upp på samtalsagendan för att helt få bort stämpeln av att inte vara trovärdigt, denna typ av företagande behövs i dagens samhälle.

Referenser

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015) *Organisation*. Författarna och Studentlitteratur: Lund.

Senge, P. (2006) *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. ScandBook AB: Falun

Augustinsson, E. och Brisvall, M. (2009). *Tjäna pengar och rädda världen*. BookHouse Publishing.

Gawell, M. Johannisson, B, Lundqvist, M (red.) (2009). *Samhällets entreprenörer: En forskarantologi om samhällsentreprenörskap*. Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling: Stockholm.

Skåmedal, J. (2010). *Samhällsentreprenörer i fokus*. Linköpings universitet: Linköping.

Bilaga 1 – Intervju manus

- Hur är ditt företag organiserat?
- Har organisationsform en betydelse för ditt företag?
- Var detta något du funderade över när du startade ditt företag?
- Hur fungerar det för dig att arbeta i projektform?
- Vad är bra/dåligt med att arbeta i projektform?
- Hur är ditt företag registrerat hos skatteverket?
- Fördelar/nackdelar med din organisationsform?
- Upplever du att organisationsform och kapitalanskaffning hänger ihop?
- Vad är det viktigaste för dig i ditt företag om du ser till den organisatoriska delen?
- Vad är framgång för dig när det kommer till ditt företagande?