

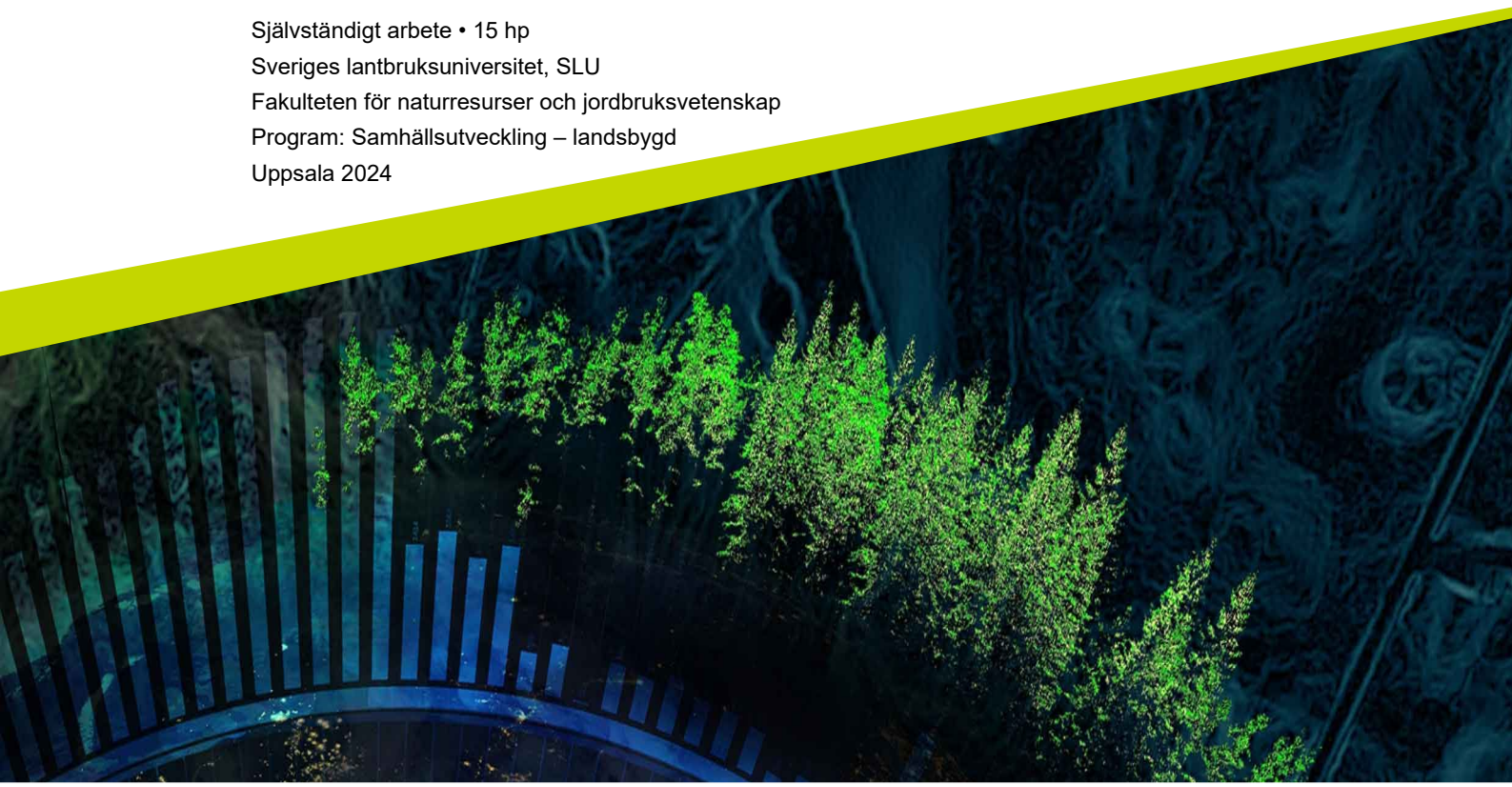


Hushållningssällskapet Halland – en mossig nymodighet?

Hur agens, struktur och kultur påverkar
organisationsutveckling

Maria Kollberg

Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Program: Samhällsutveckling – landsbygd
Uppsala 2024



Hushållningssällskapet Halland – en mossig nymodighet? Hur agens, struktur och kultur påverkar organisationsutveckling

The Rural Economy and Agricultural Society of Halland – a mossy novelty? How agency, structure and culture affects organisational development

Maria Kollberg

Handledare: Thomas Norrby, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land
Examinator: Malin Beckman, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i landsbygdsutveckling
Kurskod: EX0888
Program/utbildning: Samhällsutveckling - landsbygd
Kursansvarig inst.: Institutionen för stad och land
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2024
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Organisationskultur, agens, struktur, ledarskap, Hushållningssällskapet Halland.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för stad och land

Avdelningen för landsbygdsutveckling

Sammanfattning

Hushållningssällskapen bildades för att få bukt på rådande hungersnöd och svält i 1800-talets Sverige. Sällskapen var drivande i att rationalisera jordbruket, vilket gav effekt och sattes stopp för mycket lidande. Utvecklingen var effektiv men kan tänkas ha skapat nya behov och utmaningar. Idag står världen och Sverige inför flera hållbarhetsutmaningar – däribland klimatförändringar – vilket lett till att förutsättningarna för lantbruk idag ser annorlunda ut. Uppsatsen fokuserar på Hushållningssällskapet Halland – ett Hushållningssällskap som funnits i över 200 år – och dess interna organisationsmiljö för att undersöka vad ledarskap och medarbetare har för roller i att hålla organisationen relevant i sin förändrade samtid, men även sin framtid.

Uppsatsen utgår från en kvalitativ intervjustudie med syfte att undersöka HS Halland som en kunskapsorganisation, det utövade ledarskapet inom organisationen och förändrade mönster i hur medarbetarna organiserar sig i förhållande till varandra. Centrala teorier under processens gång kom att bli sambandet mellan den kollektiva strukturen, det individuella handlandet och organisationskulturen.

Slutsatserna grundas på intervjupersonernas berättelser som analyserats med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna. Studien landar i slutsatserna att kulturen inom organisationen är en produkt av de sociala föreställningar som återupprepar bekräftas, vilket genererar grundläggande antaganden som reproducerar de socialt accepterade handlingarna. Vidare görs slutsatsen att den större visionen, att underlätta för den gröna omställningen för Hallands lantbrukare, är vad som ledsagar organisationens medarbetare. Ledarskapet visar sig ha en nyckelroll i den strukturella omställningen som organisationen genomgått, men medarbetarnas gemensamma visioner är av likgiltig betydelse för organisationens fortsatta utveckling i denna föränderliga värld.

Nyckelord: organisationskultur, agens, struktur, Hushållningssällskapet Halland

Abstract

During the 19th century, most of the Rural Economy and Agricultural Societies (the HS) in Sweden were established, aiming to put an end to the hunger and starvation the Swedish population were experiencing at the time. Steps were taken, for example were the agricultural practices rationalised, which ultimately put an end to the suffering. However, the development seem to have led to other problems and created new needs. Climate change is an increasing threat to the world-wide agriculture, which also puts the Swedish farmers in a position with unfamiliar prerequisites. This study aims to discover how the REAS of Halland, with a history that dates back to over 200 years, deals with organisational development to stay relevant for the local farmers today and in the future.

Through qualitative, semi-structured interviews, the paper studies the HS of Halland as a knowledge-based organisation, focusing on leadership and the exchange between and coordination among co-workers. The findings are analysed with the theoretical framework which includes organisational culture, agency and structure.

The paper concludes that the culture within the organisation is a product of the repeatedly confirmed social assumptions, which reproduce the same kind of social behaviour. It is also concluded that the bigger vision, to work in favour of green initiatives for the agricultural

development, is a joint driving factor among the co-workers. Whilst leadership seems to have had a great impact on the structural changes within the organisation, the co-workers' determination and joint purpose should be viewed as equally important to the organisation's success to stay relevant in this changing world.

Keywords: organisational culture, agency, structure, the Rural Economy and Agricultural Society of Halland

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Förkortningar | 6 |
| 1. Inledning | 7 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar | 8 |
| 1.2 Bakgrund | 8 |
| 1.2.1 Hushållningssällskapet Halland | 9 |
| 2. Tillvägagångssätt | 10 |
| 2.1 Presentation av studieobjekt..... | 10 |
| 2.1.1 Ledarskap | 10 |
| 2.1.2 En kunskapsorganisation..... | 11 |
| 2.1.3 Teambaserad organisationsmiljö..... | 11 |
| 2.2 Metod | 12 |
| 2.2.1 En kvalitativ intervjustudie | 12 |
| 2.2.2 Avgränsningar..... | 14 |
| 2.2.3 Samtycke, anonymitet och transparens | 14 |
| 3. Teoretisk utgångspunkt | 15 |
| 3.1 Agens och struktur | 15 |
| 3.2 Organisationskultur – i relation till ledarskap | 16 |
| 4. Resultat och analys | 19 |
| 4.1 Från solospelare till grupper | 19 |
| 4.2 Vändpunktens konsekvenser..... | 22 |
| 4.3 Vägen framåt..... | 24 |
| 4.3.1 Den eviga jakten på pengar..... | 24 |
| 4.3.2 Identiteten | 29 |
| 5. Slutord | 32 |
| Referenser | 34 |

Förkortningar

| | |
|------------|------------------------|
| HS | Hushållningssällskapet |
| Sällskapet | Hushållningssällskapet |

1. Inledning

Det är en ovanligt solig dag i mars när jag rullar in i allén till Lilla Böslid, gården som utgör ett av Hushållningssällskapet Hallands högkvarter, för att genomföra min första intervju till arbetet. Halvvägs genom den mäktiga trädallén möts jag av en skylt: *För svenskt lantbruks behov testas sorter i närområdet*. Gården är omgiven av många hektar åkermark på den platta sydhalländska slätten. Jag tillbringar några dagar den kommande veckan med att genomföra några av intervjuerna på Lilla Böslid, och fattar snabbt tycke för den idylliska miljön. Skylten, som jag passerade ett antal gånger, fastnade lite extra i mina tankar då budskapet kom att bli lite utav en röd tråd genom uppsatsen.

Vi lever idag i en ytterst komplex värld. Klimatförändringar, sociala orättvisor och ekonomiska kriser som avlöser varandra är tre exempel på problem som kan tänkas vara skilda men representerar var sin grundpelare i hållbarhetens aspekter; det ekologiska, sociala och ekonomiska, som utgör grunden för Agenda 2030 och de Globala målen (Globala målen 2024). Fler och fler problem tycks vävas in i varandra och överlappa två eller samtliga hållbarhetsaspekter. De komplexa hållbarhetsproblemen tycks kräva lika komplexa svar. Därtill finns en trend där Sveriges lantbruk blir större men färre (Hajdu, Eriksson, Waldenström & Westholm 2020), där lantbrukarna försöker navigera i en tid av kriser som avlöser varandra. Historiskt sett har Hushållningssällskapen varit en nyckelspelare i att stötta svenska bönder att möta de utmaningar som uppstått (HS 2023).

Hushållningssällskapens historia grundar sig år 1791 då Sverige inte var densamma som landet är idag. Hungersnöd och svält härjade och Sveriges befolkning var i behov av ny kunskap för en mer rationell livsmedelsproduktion för att få slut på lidandet. Därav stiftades det första Hushållningssällskapet i Sverige, på Gotland, för att rationalisera jordbruket och bedriva kompetensutveckling för Sveriges bönder (HS 2023). Vid mitten på 1800-talet tog verksamheten fart ordentligt till följd av generösa anslag från staten, och det bildades ett Hushållningssällskap i varje län (Riksarkivet 2006). Idag, dryga 200 år senare finns 15 hushållningssällskap kvar (HS 2023), av dagens 21 län (SCB u.å.), med varierande grad av verksamhet bestående av exempelvis rådgivning, utbildning, forskning, fältförsök och utvecklingsprojekt (HS 2023).

Denna uppsats kommer undersöka HS Halland som grundades 1812. Världen är inte densamma idag som år 1812, men HS Halland lever än. Sverige, och inte minst Halland, har under de senaste 200 åren gått från en fattig, svältande region till ett välmående samhälle (HS Halland 2023). En snabb utveckling som eliminerat många lidanden men som samtidigt skapat nya behov och utmaningar. Man kan tänka att en organisation som Hushållningssällskapet, som bildades för att få bukt på hungersnöd, har tjänat sitt syfte. Men HS Halland lever än – och inte bara med nöd och näppe, utan växer stadigt. I denna föränderliga värld har organisationen genomgått turbulenta perioder men står fortfarande på benen. Genom att se till sambandet mellan agens, struktur och kultur kommer arbetet studera hur ledarskap och medarbetare påverkar organisationsutvecklingen i en kunskapsorganisation.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna uppsats syftar till att undersöka hur HS Halland, en organisation med lång historia, vars ursprungliga syfte kanske inte har helt samma relevans i dagens samhälle, lyckas anpassa sin verksamhet och utvecklas i en komplex och starkt föränderlig värld, med hjälp av följande frågeställningar:

- Hur arbetar Hushållningssällskapet internt som en kunskapsorganisation för att bibehålla sin relevans i en föränderlig värld?
- Hur påverkas den interna utvecklingen av den kollektiva strukturen, det individuella handlandet och organisationskulturen?
- Vad har ledarskap och medarbetare för roller i denna utveckling?

Genom att undersöka ovannämnda frågeställningar kan denna forskning bidra till att förstå hur ledare och medarbetare inom kunskapsorganisationer kan arbeta för att utvecklas i en föränderlig värld.

1.2 Bakgrund

För att förstå djupare vad HS faktiskt är så bör fokus riktas mot dess juridiska person då sällskapen har en speciell och unik ägandeform. Enligt registerutdrag från Skatteverket klassificeras HS Halland (samt övriga HS) som offentlig korporation, som enligt Statistiska Centralbyrån definieras som “offentligt kontrollerade organisationer som inte är hänförliga till annan juridisk form” (HS Halland, u.å.). Ägandeformen är därav “annan institution hänförlig till statlig förvaltning” (ibid.). Med andra ord är organisationen mellanstatlig där regeringen sätter stadgarna, samtidigt som den är medlemsägd (Riksarkivet 2006). Samtliga HS är skattebefriade och icke-vinstdrivande (HS Halland, u.å), vilket innebär att positivt rörelseresultat återinvesteras i organisationen utan någon utdelning.

Sveriges totalt 15 Hushållningssällskap är länsvis baserade och fristående från varandra (NE 2023). Till varje HS finns en medlemskår som väljer sin regionala styrelse, där VD:n för respektive sällskap lyder till sin styrelse. Sällskapens verksamhet kan därmed skilja sig starkt mellan regionerna eftersom de är anpassade efter och en produkt av den lokala marknaden och förhållandena. Sverige är ett avlångt land vars lantbruksförhållanden skiljer sig enormt från norr till söder. Således verkar inget one-size-fits-all-recept för organisatorisk framgång finnas bland sällskapen. Att påstå att ledarskap är den enda faktorn som påverkar organisationernas utveckling vore felaktigt av denna anledning. Med det sagt verkar ledarskap inte heller vara oviktigt.

Tillsammans äger de 15 Hushållningssällskapen ett förbund; Hushållningssällskapens Förbund, som möjliggör nationell stöttning och eventuell samverkan (HS 2023).

1.2.1 Hushållningssällskapet Halland

Denna uppsats fokuserar på HS Halland, ett HS som funnits i över 200 år och som varit delaktig i att ta Halland från ett fattigt landskap till en välmående region. En utveckling de säger sig fortsätta driva genom att vara en partner i kedjan från jord till bord (HS Halland 2023).

Hallands slutliga övergång från att vara danskt till att bli svenskt satte spår i länet. Danska Halland var en ort av central betydelse för järnproduktionen och var inte alls känt för sitt jordbruk. När Svergie med sina redan stora bergsslagsresurser i norr tog över, blev Hallands järnproduktion relativt oviktig och länet hamnade i periferiet. Hamnarna längs kusten nyttjades för att ha kontroll över gränsen, men för produktion var Halland oviktigt för den svenska staten (Svala 2012).

I det matfattiga och bortglömda länet bildades år 1812 Hushållningssällskapet Halland på landshövdingens initiativ. Hungersnöd rådde och syftet med verksamheten var att få bukt på detta genom att “sprida upplysning angående såväl jordbruk, ladugårdsskötsel, skogshushållning, trädplantering, byggnads-, stängsel-, och eldningssätt mm som har gemenskap med den yttre eller inre landthushållningen, som ock handel, handaslöjder och fiske” (ibid).

En stund senare, 1835, bildar sällskapet Hallands läns sparbank – Sparbanken Halmstad – med syfte att underlätta finansieringen av gårdsköp och odlingsinvesteringar för Hallands jordbrukare. Mot slutet av 1800-talet var matförsörjningen i princip säkrad i Halland, som dessutom lyckats utvecklas till ett exportlän (ibid).

Det är uppenbart att HS Halland har haft ett finger med i spelet i denna utveckling. Idag består HS Hallands verksamhet av rådgivning, projektverksamhet och fältförsök. Organisationens verksamhet utgår från två kontor – Lilla Böslid söder om Halmstad och Agrocenter i Falkenberg (HS Halland 2023).

2. Tillvägagångssätt

Följande kapitel presenterar uppsatsens metodval och studieobjekt. Kapitlet inleds med att presentera uppsatsens fält och de objekt som studerats. Sedan presenteras vilken typ av studie som genomförts och vilka konsekvenser det fått för arbetet. Därefter presenteras det tillvägagångssätt som använts för att bearbeta det empiriska materialet. Sist beskrivs de avgränsningar som gjorts och en reflektion förs över etiska ställningstaganden.

2.1 Presentation av studieobjekt

Begreppen som presenteras nedan har varit objekt för undersökningen, vilka är ledarskap, kunskapsorganisation och teambaserad organisationsmiljö. De utgör således studieobjekten som uppsatsen undersöker, och baseras på tidigare forskning inom fältet.

2.1.1 Ledarskap

Ledarskap är ett vitt begrepp utan någon egentlig samstämmig definition bland forskare (Alvehus 2020). En gemensam nämnare tycks i alla fall vara vad det *inte* är; att ledarskap inte går att likställa med chefskap. En chef kan vara en ledare, men en ledare behöver inte alltid vara chef. Ett försök att definiera begreppet är att identifiera chefskap som något man fått uppifrån, medan ledarskap har getts underifrån. I organisatoriska sammanhang är det ofta den formella ledaren som hamnar i fokus. Detta utesluter dock inte att informellt ledarskap kan vara minst lika viktigt.

I skönlitteratur, läroböcker och inte minst i media möter vi ofta ledarcentrerade teorier som innefattar Ledare med stort L. Det kan handla om att sätta hjältegloria på vissa (som Moder Teresa, Martin Luther King eller Greta Thunberg) likväl som att utse andra till mörka ledare (som Hitler eller Pol Pot). Att somliga individer i ledarposition fungerar som nyckelpersoner går självklart inte att bortförklara. Men Stora Ledare agerar inte i vakuum, utan handlar som alla andra i en komplex kontext. Att reducera skeenden och händelser till en enskild Ledares agerande är därmed felaktigt, även inom organisationer (ibid).

Att istället se ledarskap som något socialt konstruerat, processuellt och relationellt ger oss verktyg att studera ledarskap på ett sätt som inkluderar fler aspekter än endast egenskaperna hos den person som tilldelats en titel. Det innebär att ledarskap är något som växer fram över tid och uppstår som en konsekvens av att flera individer agerar tillsammans (ibid).

Ett anspråk på en ledarroll måste ”godkännas” av resterande skara individer som ingår i processen, vilket gör att sammanhanget spelar stor roll. Hierarkier, organisationskulturer och upplevd relevant kompetens är exempel på hur sammanhanget kan utformas. Följaktligen innebär detta att ledarskap kan ses som något som uppstår och inte något som utövas. Ledarskapstillfället uppstår i fältet mellan ledare, följare, kontext och syfte (ibid).

2.1.2 En kunskapsorganisation

Hushållningssällskapet skiljer sig från andra organisationer på många sätt, men ett av dessa är att HS verksamhet till största del bygger på att förmedla kunskap. Produkten som HS framställer och säljer är ingen fysisk sak, utan kunskap. Detta kan tänkas påverka hur både ledarskap och verksamhet utformas, med tanke på att HS Halland innefattar en rad olika kompetensområden.

Vad en kunskapsorganisation faktiskt är råder det skilda meningar om. Nationalencyklopedin erbjuder ingen direkt definition på begreppet. Däremot definieras kunskap som ”fakta, förståelse och färdigheter, tillägnade genom studier eller erfarenheter” (NE 2023) och organisation som ”sammanslutning till exempel på arbetsmarknaden” (NE 2023). Thomas Jordan, forskare och lärare på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, menar att en kunskapsorganisation definieras av låg grad standardisering och att verksamheten bygger på medarbetarnas spetskompetens och möjligen personliga talanger. Cheferna i en sådan organisation kan i vissa fall sakna den sakkunnsighet som medarbetarna besitter, och kan således inte tala om för dem hur jobbet ska utföras. Det krävs således ett stort mått av autonomi bland medarbetarna (Jordan 2010). Dessa försök att definiera vad en kunskapsorganisation är kommer finnas i åtanke när begreppet refereras till i uppsatsen.

2.1.3 Teambaserad organisationsmiljö

Struktur och miljö påverkar starkt förutsättningarna för att bygga team i en organisation. Gemenskapsband kan vara både positiva och negativa för organisationen, precis som en kniv kan användas för att tälja en vacker skulptur likväl som att den kan agera vapen (Engdahl & Larsson 2021). Gerald Mars, brittisk antropolog, har gjort ett försök att utveckla terminologi som kan beskriva fyra tänkbara typer av grupperingar inom olika organisationsmiljöer. De fyra grupperna är vargflockar, gamar, hökar och åsnor (Mars 1990 se Engdahl & Larsson 2021).

Dessa grupper placeras i varsin kvadrant där grad av samhörighet ökar längs x-axeln och grad av styrt handlingsutrymme ökar längs y-axeln (ibid).

Mars (1990 se Engdahl & Larsson 2021) menar att Vargflocken är den mest sammanhållna av de fyra kategorierna som har stark sammanhållning och solidaritet. Hög grad samhörighet och låg grad individuellt handlingsutrymme präglar denna grupp. Likt vargflocken är åsnornas individuella handlingsutrymme begränsat och reglerat, men har även låg grad av samhörighet.

De nästkommande grupperna, gamarna och hökarna, är av större relevans för denna uppsats. Likt vargflocken präglas gamarna av en stark samhörighet. Å andra sidan, saknas klara normer och statushierakier som skapar riktlinjer och stabilitet. Individerna i gamarnas grupp arbetar istället relativt fritt och självständigt utan något vidare behov av insyn i eller kontroll över varandras arbete. De är dock till viss del knutna till arbetsgivare och har sällan resurser eller kompetens nog att arbeta helt och självständigt. En tävlingsmiljö och hård konkurrens om arbetstillfällen eller positioner kan uppstå till följd av att omgivningen är utom individernas kontroll. Hög grad av samhörighet och hög grad av individuellt handlingsutrymme är typiskt för gruppen.

Till sist i Mars terminologi (1990 se Engdahl & Larsson 2021) återfinns hökarna, som i likhet med gamarna arbetar oberoende av varandra. De skiljer sig dock på så sätt genom att vara resursstarka individer. Typiskt för denna gruppbildning är när personerna exempelvis har prestigefylld utbildning eller unik expertkunskap. Konkurrens med eller anpassning till andra är därmed inte relevant utan gör som de själva vill. De bestämmer själva vilka de gör affärer med och på eget initiativ. Därmed har de svårt för yttre begränsningar och vill inte låta deras handlingsutrymme bli reglerat. De undviker regler och vill helst se till sina egna intressen. Därför skapas inga långvariga eller moraliska regler inom organisationen. Både vilja och förmåga att knyta kontakt med andra är begränsat. De sociala band som uppstår är ofta svaga och skiftande. En misstänksam kultur riskerar att växa fram. Fula trick och att gå bakom varandras rygg får lätt fotfäste i denna grupp. Detta i sin tur leder till att ensamhet, osäkerhet och konkurrens präglar hökarna. Gruppen utmärker sig genom låg grad av samhörighet, men hög grad av individuellt handlingsutrymme (ibid.).

2.2 Metod

2.2.1 En kvalitativ intervjustudie

Uppsatsen grundar insamlandet av empirisk data i kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer grundar sig i en intervjuguide, alltså övergripande ledfrågor som håller kursen och som leder till utvecklade och ej stängda svar. Här lämnas rum åt följdfrågor och ger möjlighet att glida in på

sidospår. Med andra ord är det en flexibel intervjuprocess och fokus ligger på den intervjuades ståndpunkter (Bryman 2002). Semi-strukturerade intervjuer är en lämplig metod eftersom uppsatsen strävar efter att komma åt människors utvecklade tankar, åsikter och känslor. Detta kan tänkas vara en viktig del i att hjälpa intervjupersonerna att börja tänka, reflektera och sätta ord på företeelser och fenomen som kanske annars förbises eller tidigare inte ägnats en tanke åt (ibid).

Vidare är kvalitativa intervjuer lämpliga för att de tillåter att analysera svaren med hjälp av teorin under tiden materialet samlas in. Som Harboe (2013) belyser skapar detta en möjlighet att löpande analysera det insamlade materialet och resonera sig fram till en slutsats som inte hade varit möjlig att nå genom en linjär process från empiri till teori. Kvalitativa analyser tar tid och det är fördelaktigt att skriva ned omedelbara intryck och tolkningar under och precis efter intervjun. Dessa initiala tolkningar ger värdefull information eftersom de speglar intervjuarens (min) förståelse av ämnet och ger näring åt fortsatt reflektion och analys över tiden (ibid).

För att välja intervjuobjekt har strategiskt urval använts, som låter forskaren (mig) välja intervjupersoner och inte slumpen (Toerell & Svensson 2007). Det går hand i hand med subjektivt urval, som innebär att jag själv avgör vilka som tillfrågas att delta i intervjun genom en kvalificerad bedömning (Harboe 2013). Detta är en bedömning jag känner mig trygg i att göra då jag sedan tidigare har bra förkunskap om HS Halland, och har goda kontakter för att utöka denna kännedom. Jag väljer detta urval då populationen är relativt liten och jag vill öka diversifieringen bland respondenterna. Att personliga bias kan generera en skev fördelning i urvalet är en risk som hade minimerats om slumpmässigt urval använts som metod (Harboe 2013). Å andra sidan är min population (anställda på HS Halland) en grupp jag sedan innan har grundläggande kännedom om och tillräcklig överblick över för att kunna ha tillräcklig kontroll över urvalet, vilket är viktigt enligt Harboe (2013). Att låta slumpen avgöra inom en såpass liten population kan anses vara en nackdel om ett diversifierat urval vill uppnås.

Den initiala idén om uppsatsen var att se till ett historiskt perspektiv hur organisationen utvecklats över tid. Detta gav upphov till att potentiella intervjupersoner tillfrågades med störst, men inte enbart, hänsyn till huruvida de kunde återge en historisk berättelse om organisationen. Under intervjuprocessens gång har däremot andra idéer utvecklats om uppsatsens riktning. Därför har den initiala tanken om perspektivet över tid inte helt, men delvis ändrats och ersatts med ett ledarskapsperspektiv. Därav konstateras i efterhand att intervjupersonerna kanske inte ger en full återspeglings av verksamheten, då representanter från några av grupperna inom organisationen till en början utelämnades. Detta ledde till att en kompletterande intervju genomfördes mot slutet av arbetet, som var något mer strukturerad än de tidigare. Det visade sig dock vara en fördel, då jag kunde hypotespröva tidigare funnet material. Totalt genomfördes åtta intervjuer, däribland

VD för HS Halland, ordförande för HS Halland, fem anställda och en före detta anställd.

Efter att intervjuerna genomförts och transkriberats, kodades de för att svaren skulle kunna kategoriseras. En färg motsvarade en kategori eller ett tema. Därefter sammanställdes de olika kategorierna i separata dokument. Teman som återkom i flera av intervjuerna skrevs om med egna ord och blev underlag för analysen. Vissa citat som representerar eller är väsentliga för de analyserade kategorierna har valts ut och återfinns i uppsatsen. De ligger även till grund för resultat- och analyskapitlets specifika indelning.

2.2.2 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till att endast kolla på den interna organisationsmiljön. Som alla andra organisationer jobbar inte HS Halland i vakuum utan befinner sig i en kontext. Denna kontext är långt ifrån oviktig, men avgränsas bort i detta arbete. De intervjuade personerna består av VD, ordförande, projektanställda, fältförsöksanställd, rådgivare samt en före detta anställd.

2.2.3 Samtycke, anonymitet och transparens

Intervjuerna har spelats in i syfte att kunna föra en fri dialog och ge en korrekt återspeglning av dessa, för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar. Samtliga inspelningar och transkriberingar har raderats efter att uppsatsen färdigställts. Intervjupersonerna har blivit informerade om hur materialet hanteras och i vilket syfte det kommer användas. Anonymitet har erbjudits, liksom att rätten att ångra sitt deltagande har klargjorts. Intervjupersonerna har gett sitt verbala samtycke att delta i intervjustudien på dessa grunder.

Samtliga intervjupersoner är anonymiserade och benämns alltså inte med sina riktiga namn i uppsatsen. Undantaget är VD och ordförande, som aldrig nämns vid namn men som refereras till med respektive titel. Personerna har gett sitt samtycke till detta.

3. Teoretisk utgångspunkt

I följande kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för uppsatsens analys. Dessa är struktur och agens samt organisationskultur, som alla är centrala för uppsatsen.

3.1 Agens och struktur

Relationen mellan det individuella och det kollektiva har studerats av många sociologer, däribland etablerade namn som Weber, Marx och Simmel, som alla lagt emfas på det kollektiva. Giddens struktureringsteori om agens (det individuella) och struktur (det kollektiva), å andra sidan, skiljer sig från detta då han menar att varken storskaliga strukturer eller individuellt agerande triumferar det andra. Han lägger istället fokus att studera hur mönster återskapas genom sociala handlingar. Detta gör han genom att likna relationen mellan agens och struktur vid två sidor av samma mynt. Han framställer både agens och struktur som likvärdiga verktyg för att undersöka hur utbytet mellan dessa ser ut, och att de två nivåerna influerar varandra åt båda håll. Han menar att det inte finns varken en specifik början eller slut på strukturering (Ritzer 2007 se van Royeen 2013).

Giddens struktureringsteori bygger på fem huvudbegrepp, vilka är agens, struktur, agent, resurser samt tid och rum (van Royeen 2013). Han menar att människors handlande är självupprepande (recursive) som reproduceras och tranformeras genom vidare handlingar (ibid). I samma artikel framgår det att Giddens hävdar att agenters medvetenhet leder till reflexivet och bevakning över såväl deras eget handlande som omgivning, både den sociala och fysiska. Han drar dock en distinkt linje mellan det diskursiva och det praktiska medvetandet. Diskursivt medvetande syftar till agentens förmåga att med ord beskriva sitt handlande. Praktisk medvetande, å andra sidan, handlar om det agerande som agenten inte riktigt kan sätta ord på, som är taget förgivet eller vars motiv inte alltid kan förklaras på rak arm. Det praktiska medvetande, som alltså fokuserar på vad som görs snarare än vad som sägs, ligger till grund för att flytta diskussionen från agent till agens (ibid).

Agens betyder alltså vad agenter faktiskt gör, eller vad de är kapabla att göra, och är således skilt från intentioner. Trots att handlande kan vara intentionsbaserat, så behöver det inte betyda att utfallet blir som intentionen menade. De oavsiktliga

konsekvenserna är av central roll för att flytta oss från agens till det sociala systemet och således förstå hur agens och struktur hänger ihop (ibid).

Från agent, till agerande, till agens tar struktureringsteorin oss slutligen in i just struktur, eller dualiteten av struktur och system. Enligt Giddens (1984 se van Royeen 2013) är struktur de regler och resurser som tillåter sammansvetsningen av tid och rum i det sociala systemet. I traditionella interaktioner sker sociala utbyten ansikte mot ansikte. I sociala system, däremot, behöver inte alla påverkade individer vara närvarande i samma rum. De sociala reglerna i detta system tillåter vardagen att rulla på rutinmässigt och handlingar sker ofta utan specifik avsikt. Därför är sociala handlingar en produkt av systemets regler som skapas och i sin tur återskapas av dessa handlingar (ibid).

3.2 Organisationskultur – i relation till ledarskap

Ett centralt tema för uppsatsen är organisationskultur. Schein och Schein (2016) beskriver hur organisationskultur och ledarskap båda är komplexa men starkt sammankopplade ämnen. En grupp människor med någon form av gemensam historia som inkluderar en lärandeprocess, har utvecklat en kultur. I den kulturella utvecklingen och lärandeprocessen utgör ledare en stor roll. När det kommer till ledarskap menar Schein (2010), likt tidigare diskuterat, att det inte råder någon vidare konsensus om vad begreppet ledarskap faktiskt innebär. Han hävdar dock i relation till kultur att ”1) ledare som entreprenörer är de huvudsakliga skaparna av kultur, 2) efter kulturer har skapats influerar det vilken typ av ledarskap som är möjligt och 3) om inslag av kulturen blir dysfunktionell kan och måste ledarskapet göra något för att påskynda kulturell förändring” (ibid) .

Kultur har kommit att bli ett brett område. Så brett att det kan tänkas skapa mer förvirring än vägledning. Schein och Schein (2016) beskriver kultur genom att tänka i dynamiska, evolutionära termer. Genom att förstå var kultur kommer ifrån och hur det har utvecklats med syftet att överleva, växa och organisera sig kan detta abstrakta tema behärskas. Kultur är trots allt något som till stor del existerar i en grupps omedvetna men som likväl har stort inflytande över människors agerande.

Schein och Schein (2016) presenterar en modell som beskriver kultur på tre olika nivåer Dessa nivåer är ”artefakter” ”uttryckta värderingar” och ”underliggande antaganden”. De beskriver huruvida påtagligt ett kulturellt fenomen är.

Kategorin artefakter involverar den fysiska miljön, såsom språk, teknologi, uttryckta listor över värderingar samt synliga rutiner och ceremonier. I denna kategori ingår även ”klimatet” inom organisationen, alltså handlingar och uppförande men även organisatoriska strukturer. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att bara för att artefakter är påtagliga och synliga för ögat behöver inte dess mening vara lika självklar. Författarna lyfter exemplet om pyramiderna. Både egyptierna och mayafolket byggde ytterst synliga pyramider, men med vitt skilda

betydelser inom de olika kulturerna. En person kan uttrycka vad de ser och känner när den åskådar pyramiderna, men kan inte berätta vad meningen bakom byggnaderna är genom att endast betrakta dem. Därför är det viktigt att inte lägga för mycket vikt i vad som kan observeras utan vidare undersökning om *varför* saker ser ut som de gör.

Nästa nivå – de förespråkade eller uttryckta värderingarna – handlar om att alla lärandeprocesser i en organisation i grund och botten återspeglar någons ursprungliga övertygelser och värderingar. När ett problem presenteras och en lösning föreslås, ligger någons uppfattning om vad som är rätt och fel till grund för denna initialt föreslagna lösning. Den person som får sin vilja igenom, vars lösning accepteras av gruppen, kommer bli en ledare.

De förespråkade eller uttryckta värderingarna är medvetet och tydligt uttryckt till följd av dess normativa och moraliska funktion i gruppen. De är ofta förkroppsligade organisationsfilosofier och talar om hur gruppmedlemmarna ska hantera viktiga, svåra och/eller okontrollerbara händelser. Ibland kan de bli något abstrakta och kanske motsägelsefulla, som ett företags filosofi att leverera en produkt av bästa kvalitet till lägsta pris på marknaden. Att endast analysera förespråkade värderingar lämnar ofta stora hål i att förklara organisationskultur, till följd av att de ofta är en produkt av underliggande antaganden.

Underliggande antaganden är den tredje och sista nivån i Schein och Scheins (2016) modell. När samma lösning på ett problem fungerar vid upprepade tillfällen blir den taget för givet. Lösningen går från att vara en osäker hypotes till att bli en antagen verklighet. Dessa underliggande antaganden är så självklart accepterade att det inte finns någon större meningsvariation, utan stor konsensus råder om idén inom gruppen. Något annat antagande än den som är tagen för givet blir otänkbart. Författarna tar exemplet att ett företag inom ett kapitalistiskt samhälle har det underliggande antagandet att gå med vinst. Att konstruera ett företag kring att konstant och återupprepande gå med förlust – oavsett om produkten fungerar eller inte – är helt otänkbart inom ett kapitalistiskt samhälle.

Underliggande antaganden kan leda till olyckliga situationer, exempelvis när anställda inte tillåts, vågar eller ens förstår att den kan ifrågasätta antagna tillvägagångssätt för ett problem. Det är möjligt att chefen inte ens är medveten om underliggande antaganden som att ”man aldrig generar sin chef”. Men för en underordnad anställd kan ett sådant antagande vara mer kraftfullt än antagandet att ”få jobbet gjort med bra resultat” (Schein & Schein 2016).

De tre nivåerna kan sammanfattas och illustreras med hjälp av figur 3. Lantbrukaren i bild har skapat dammen, som representerar ledarskapet, och blommorna representerar de artefakter som vi kan se och bedöma. Lantbrukaren stoltserar med att platsen blev precis som han tänkte sig med hjälp av lösningar som är allmänt accepterade, och rättfärdigar således utfallet. Att utfallet kan ha berott på fler faktorer, som växternas rotsystem och kvaliteten på vattnet, är något

lantbrukaren i figuren kanske inte är medveten om. Oavsett om han är medveten om komplexiteten eller ej, så behöver det inte alltid ha någon betydelse – såvida resultatet rimmar med de värderingar som finns (ibid).

4. Resultat och analys

I följande kapitel kommer insamlad data analyseras med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna, med syfte att besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet är uppdelat i tre huvudrubriker som diskuterar olika aspekter.

4.1 Från solospelare till grupper

En av de första frågorna som ställdes till intervjupersonerna löd i stil med ”beskriv organisationen du möttes av när du började på HS Halland”. Svaren fokuserade nästan uteslutande på ett tema: organisationskulturen. Flera intervjupersoner beskriver en organisation där det på den tiden rådde ganska dålig stämning som tog sig i uttryck genom bland annat sarkasm, stick och grupperingar. Intervjupersonerna menar att det fanns många starka profiler, solospelare, som var sitt eget varumärke framför HS Halland. Människor ville inte sitta i fikarummet och äta, utan gick hellre och åt på sitt kontor. Den nya VD:n som tillträdde 2021 bestämde sig då för att jobba med kulturen och relationerna. Att det är organisationen som håller ihop medarbetarna var viktigt för henne att förmedla. Denna process beskrivs i nästa avsnitt, 4.2.

Relationerna kollegor mellan för tre år sedan hade, enligt flera intervjupersoner, tendens att upplevas som konkurrensutsatt. Banden medarbetare emellan tycks vid tidpunkten vara icke existerande, såvida det inte gynnade individernas egna arbeten. En sådan miljö kan tänkas framkalla beteenden där misstänksamhet och tjuvnyp mot varandra får fotfäste, och leda till ensamhet och osäkerhet (Mars 1990 se Engdahl & Larsson 2021).

Det finns många tänkbara förklaringar till varför HS Hallands sociala miljö stundtals såg ut som den gjorde. En av dem kan tänkas grunda sig i att HS Halland är en kunskapsorganisation. Som tidigare beskrivning, och definiering i kapitel 2.1.2, pekar på så utgörs organisationens kapital av kunskap; många individer innehar unik expertkunskap inom företaget, vilket innebär att de besitter stora resurser gentemot organisationen. Dessa individer behöver förmodligen inte anpassa sig efter andra för att kunna utföra sitt arbete, utan klarar att jobba självständigt eftersom de möjligen besitter unik kunskap som inte är utbytbar mot någon annans kunskap inom företaget.

I sig behöver det inte vara något dåligt att ha en passion för sitt arbete och en vilja att bygga sitt varumärke. Däremot kan den upplevda konkurrensen, som flertalet intervjupersoner vittnar om, tänkas grunda sig i att solospelarna möjligen präglats av en känsla av prestige. Expertkunskapen inom specifika områden, det kontaktnät etablerade personer kan tänkas ha och den likviditeten de kan tänkas bidra med gör det förstås svårt att över en natt ändra på den isolerade solokulturen. Expertkunskap och passion för sitt arbetet kan därmed ses som antingen vapen eller värdefulla verktyg, beroende på hur de nyttjas.

När Anette först kom in i företaget upplevde hon att var och en körde sitt egna race. Hon menar att det var väldigt mycket eget arbete och väldigt lite dialog. Den dialog som fanns var enligt Anette vass. Maja menar likväl att stämningen inte var bra när hon började. Hon säger:

När jag började så var det ett ganska mossigt ställe. Det fanns experter som inte gärna ville samarbeta med varandra. Utan de var inriktade på sitt. Och ja, jag vet inte. Mossigt liksom. Jag vet inte hur jag ska förklara det på något annat sätt. Det var inte så skön stämning. Det var ju många som var lite mer seniora då, som var de här experterna. När man kom in då som nyutexad så var man... man stod liksom inte så högt i kurs. Det var ganska mycket så här ”du vet ju ingenting”. Den känslan fick man då, lite så, klappa på huvudet.

-Maja

Utifrån dessa berättelser återspeglas möjligen en uttryckt värdering att var och en kör sina egna race och att det är upp till varje medarbetare att klara sig själv. Detta behöver inte vara direkt uttalat av varken ledare eller medarbetare, men genom att arbeta som starka solospelare med liten eller ingen kommunikation medarbetare emellan kan denna värdering ha fått fotfäste. I sin tur kan det tänkas vara en konsekvens av underliggande antaganden inom verksamheten, i enlighet med Schein och Scheins teori (2016) om organisationskultur. Kulturen att som resursstark person kunna bete sig lite hur som helst kan ha varit allmänt accepterat inom organisationen och blivit en vedertagen sanning. Det verkar ha funnits en konsensus i gruppen om att vissa saker är som de är – en erkänd verklighet. Majas berättelse om att några av hennes seniora medarbetare såg ner på henne som nyutexaminerad är ett exempel på ett åskådligt kulturellt fenomen – en artefakt som Schein och Schein (2016) uttrycker det – som kan tänkas vara en produkt av både underliggande antaganden och uttryckta värderingar. Berättelsen om att medarbetare åt på sina kontor hellre än i fikarummet är ett annat exempel som kan tänkas vara en effekt av detta samband.

Trots att dessa fenomen var ytterst påtagliga verkade det vara svårt att exakt sätta fingret på varför det var så. Att det är trevligt att äta lunch tillsammans med sina kollegor tror jag de flesta kan hålla med om. Varför gjorde man inte det då? Precis som Giddens (1984 se van Royeen 2013) menar så kan det tänkas hänga ihop med

omedvetet agerande, som är en produkt av samtidigt som det reproducerar reglerna i det sociala system som upprättats. Fenomenet att inte äta i fikarummet kan dels ha berott på att medarbetarna försökte undvika den dåliga stämningen, och att det därmed var säkrast att äta på sitt kontor. Det kan också ha berott på att något annat verkade otänkbart, att medarbetarna lydde till mentaliteten att ”det är så man gör här”, kanske att utan vidare reflektera över det.

Vid skiftet av VD 2021 omorganiserades verksamheten tämligen omgående. Grupper som samlade kunskapsområdena om sex till sju personer skapades, med syfte att samla, stötta varandra och utvecklas tillsammans. VD:n menar att hon ville skapa en trygg hemvist för varje anställd. Det hade också som syfte att få bort solokulturen och istället bygga en förenande struktur. Hennes ledarskap samlades därmed kring hur man är mot varandra, där hon lägger betoning på att det är organisationen som förenar dem.

Som Schein (2010) menar så är det viktigt att en ledare vidtar åtgärder när kulturen inom en organisation blir dysfunktionell. VD:n berättar att konsekvenser på beteende som missgynnade gruppdynamiken infördes i form av exempelvis samtal. Hon vittnar om att det till en början kunde svida att prata med de mindre samarbetsvilliga. Vissa satte sig på tvären och ville inte alls samarbeta, vittnar flera intervjupersoner om. Att utöva ledarskap innebär, som tidigare påpekat, att få med samtliga individer i gruppen på tåget. I början menar VD:n att det var svårt att få alla med på tåget, och beskriver att det tog tre år att få bort den dåliga stämningen.

Det är inte så konstigt att det tog sin tid, sett till tidigare analys om eventuella underliggande antaganden. För att skapa nya antaganden krävs förmodligen mer än att vid ett enstaka tillfälle uttrycka en ny värdering. De nya värderingarna behöver bekräftas av gruppen vid upprepade tillfällen, för att kunna skapa nya underliggande antaganden och i längden en ny reproducerande struktur.

Schein och Schein (2016) menar att det är väsentligt att påskynda kulturell förändring i en dysfunktionell organisationsmiljö. Det var möjligen vad VD:n gjorde; hon bröt mönster genom att införa konsekvenser på beteende. På temat angående organisationens allmänna utveckling berättar ordförande för HS Halland följande:

Antingen är du i en positiv spiral, eller så är du i en negativ spiral. Är du i en positiv spiral då gäller det att inte bryta utan surfa vidare på den. Medans det är viktigt att bryta om man har en negativ spiral.

- Ordföranden för HS Halland

Den negativa spiralen som funnits verkar vara ett faktum bland de intervjuade. Ordförandens citat är plockat ur ett sammanhang på ämnet om organisationens utveckling i stort, och inte enbart angående organisationskulturen. Citatet sammanfattar dock flera intervjupersoners berättelser som handlar om hur den upplevt dåliga stämningen kontinuerligt pågick, likt en negativ spiral. Opassande

handlingar och dåligt uppförande fortlöpte utan vidare åtgärder, vilket kan tänkas vara en anledning till att det skapades en kultur där detta var tillåtet. De sociala reglerna reproducerades genom att aldrig ifrågasättas. Dessa regler kan tänkas ha blivit norm och skapat en struktur som spände över tid och rum; trots att intervjupersonerna anställdes vid olika tillfällen inom olika roller och inte alltid befunnit sig i samma rum vid samma tillfälle, blev de fortfarande introducerade till de sociala regler som upprättats. Genom enskilda individers agerande, intentionsbaserat eller ej, kan detta tänkas ha genererat och reproducerat en norm för vad som är acceptabelt beteende inom organisationen. Möjligen har personer agerat rutinmässigt och utan vidare eftertanke – som att äta på sina kontor. Själva handlingen behöver inte ha haft en specifik avsikt, mer än att undvika den dåliga stämningen i fikarummet. Men handlingar som dessa kan tänkas få konsekvensen att fler personer väljer att göra så, vilket medför att systemet reproduceras. Man skulle således kunna hävda att det är genom praktisk medvetenhet som icke intentionsbaserat agerande har producerat och reproducerat den dåliga stämningen i företaget. En möjlig brytpunkt för denna negativa spiral kan ha varit införandet av kunskapsområden eller grupper – den trygga hemvisten för varje anställd.

4.2 Vändpunktens konsekvenser

Idag, mars 2024, består HS Hallands fem kunskapsuppdelade grupper av natur- och vattenvård, växtodlingsrådgivning, företag och innovation, fältförsök och lantbruk samt den nystartade gruppen inom ekonomirådgivning. Grupperna fyller ytterligare ett syfte enligt VD:n – att ha förståelse för varandras arbeten, då hon menar att solospelare som flyter runt vet inte vad de andra håller på med. VD:n berättar om ett tillfälle där en medarbetare ville ha listor på vad alla hade för roller i företaget och vad de gjorde för något, eftersom ingen visste vad någon annan gjorde om dagarna. Medarbetarna hade ingen insyn i varandras arbete till följd av att de jobbade i stuprör, menar VD:n. Idag behövs inga listor, fortsätter hon, eftersom folk numera pratar med varandra. Det tror hon är mycket tack vare de stabila grupperna. Genom att införa projekt där samtliga grupper involveras skapas tydliga konturer för vem som jobbar med vad och genererar även naturliga samarbeten. Dessutom flyttas samtalsämnen in från arbetsbänken in i fikarummet, menar VD:n. Anette menar att omorganiseringen har gjort organisationen tryggare, både sett till anställning och att det inte är lika individfokuserat längre, och tror det påverkat organisationskulturen mycket. Samtidigt tror hon att det kan ha haft en naturlig gång också, vilket flera intervjupersoner instämmer med. Under en period var det många som gick i pension, vilket gjorde att kulturen förändrades naturligt och att “företagen i företaget” successivt blev färre även av den anledningen. Idag upplever Anette att den interna konkurrensen är borta, och menar istället att var och en är

trygg i att den är duktig på det den kan. Nu är det istället de gemensamma målen som är i fokus.

Det är intressant att de införda grupperna har eliminerat andra grupperingar, att grupper har ersatt grupper. Precis som Engdahl & Larsson (2021) indikerar så kan detta arbetssätt liknas vid ett farligt föremål, som en kniv, som beroende på syfte kan ha goda eller förödande konsekvenser. De tidigare konkurrensutsatta, tävlingsinriktade grupperingarna som uppstod sporadiskt och flyktigt verkar ha haft en negativ effekt på stämningen i organisationen. De nya ”stabila” grupperna verkar ha, till skillnad från de tidigare grupperingarna, skapat en trygg punkt för varje anställd, med syfte att förena snarare än att konkurrera. Det har gjort att anställda kan jobba mot samma mål hellre än att tävla om densamma. Grupperna kan också ha bidragit till att förståelsen kunskapsområdena emellan har ökat, genom ökad kommunikation. En anledning till detta kan tänkas bero på organisationens förändrade uttryckta värderingar, som i sin tur påverkat de synliga fenomenen eller artefakter, som Schein och Schein (2016) uttrycker det. VD:n berättar att hon i början införde ”sällskapsfika” varje tisdag på företaget, för att sätta rutinen att fika sker tillsammans i fikarummet – inte ensam på sitt kontor. Att uttryckligen understryka vikten av att fika tillsammans, att ge medarbetarna en anledning att minst varje tisdags samlas, kan tänkas generera fler normer – som att dessutom alltid äta frukost och lunch tillsammans. I detta sammanhang hänger de underliggande antagandena starkt ihop med företagets artefakter, fast påverkar varandra åt motsatt riktning än den som Schein och Schein (2016) indikerar. I det utövade ledarskapet i HS Halland har handlingar fått gå före mening, för att i nästa led kunna skapa djupare värderingar. Som ledare kan detta möjligen vara ett sätt att få samtliga medarbetare med på tåget. Genom att umgås i gruppen kan det vara lättare att känna sig delaktig i gruppen. Då är steget helt plötsligt inte så långt att gå från ensamarbete till att ta hjälp av varandra. För att återigen koppla till Engdahl & Larsson (2021) kan detta samband liknas vid ett verktyg som vid rätt användning kan skapa vackra hantverk, istället för förgörande vapen. Artefakter i form av att fika eller äta lunch tillsammans kan i detta fall beskrivas ligga till grund för att skapa nya värderingar och i längden nya underliggande antaganden. En annan möjlig förklaring, som Anette med flera pekar på, är att flera underliggande antaganden möjligen försvann i samband med att flera personer, som medvetet eller icke medvetet reproducerade strukturen, gick i pension.

Ett annat exempel på synliga fenomen är att organisationen bygger vissa projekt kring att inkludera samtliga kunskapsområden. VD:n beskriver ett projekt som de kallar ”Odling och mångfald”. Projektet utvecklar inte bara gården Lilla Böslid och i längden HS Halland till att vara en kunskapsdriven organisation som ligger långt i framkant, utan det involverar även alla grupperna. Tanken är att de ska låtsas befinna sig i lantbrukarens kläder, utifrån den målkonflikt denne befinner sig i – att tillgodose myndigheter och marknad som vill ha mer biologisk mångfald, men

samtidigt ha en lönsam gröda, menar VD:n. Initialt tussades naturvårdsgruppen med växtodlingsagronomerna ihop vid val av pollinatörväxter. Sedan landade det hos ekonomerna att räkna på för att slutligen hamna hos praktikerna ute på lantbruket att utföra försöket. Således fick man en lärandeprocess där man drog nytta av och lärde sig förstå varandra, menar VD:n. Det är viktigt att involvera samtliga grupper för att skapa en känsla av delaktighet. Det bygger även en stolthet – ett vi – och är ytterligare ett sätt att skapa en trygg och tillåtande miljö, menar hon

För att återge Schein och Scheins (2016) mening om organisationskultur så är det just gemensamma lärandeprocesser hos en grupp som skapar kultur. Det är även ytterligare ett sätt för ledare och medarbetare att hypotespröva nya antaganden. Med tiden visar det sig bli accepterat eller inte accepterat av gruppen och kan sedan ligga till grund för de framväxande, underliggande antagandena. Att lära av varandra behöver inte alltid vara en dans på rosor. Att koppla ihop två kunskapsområden inom en kunskapsorganisation kan vara klurigt. HS Hallands tvärvetenskapliga, applicerade kunskap kan vara svaret på denna gåta. Johannes, anställd inom fältförsök, vittnar om sitt bidrag till olika projekt. Han menar att fältförsöken fungerar som en brygga mellan exempelvis våtmarksgruppen, växtodlarna och projektledningen. Fältförsöksgruppens uppdrag är att vara utförarna av projekten. Det blir således bryggan att applicera den akademiska kunskapen till en praktisk nivå. Att hela kedjan får lov att ske inom samma organisation, från kalkyler till skörd, kan tänkas bidra till att underlätta den gemensamma lärandeprocessen.

4.3 Vägen framåt

HS Halland har nu funnits i 214 år (Svala 2012). Vad är det som kommer bära organisationen vidare i 214 år till? År 2021 hade organisationen gjort negativa rörelseresultat 18 av 23 år, enligt VD:n. En av intervjupersonerna tvivlar på om det fortfarande kommer finnas 15 Hushållningssällskap kvar i Sverige ens år 2034. Personen ser utmaningen i att organisationen måste kunna bära allt från anställda, styrelsen, en revision och flertalet andra fasta kostnader. Samtidigt tror personen att den lokala närvaron är ytterst viktigt, både för organisationen men även för lantbrukarnas skull. Hur ska detta vara möjligt både nu och i framtiden? De två nästkommande avsnitt utforskar denna fråga.

4.3.1 Den eviga jakten på pengar

Det visade sig att ett återkommande tema genom intervjuerna var den om pengar. De olika intervjupersonerna vittnar om olika perspektiv på denna konstanta jakt, främst inom projektverksamheten. Början av detta avsnitt fokuserar på HS Hallands projektverksamhet, då rådgivningsverksamhetens problematik ser annorlunda ut.

Där handlar det snarare om att skaffa och behålla kunder som finansierar deras verksamhet. Detta diskuteras djupare senare i avsnittet.

Olof är projektverksam och berättar att han inte alltid kan söka pengar för det han kanske helst skulle vilja undersöka, utan är snarare styrd att undersöka det projektansökningarna tillåter. Han beskriver det som "röda-drottning-fenomenet", och refererar till Alice i Underlandet och den Röda Drottningen som springer bara för att vara kvar på samma plats. I Olofs ideala värld görs en omvärldsspaning i syftet att finna kunskapsluckor i samhället – utifrån exempelvis lantbrukarens perspektiv angående livsmedelsproduktion – som behöver fyllas med hjälp av forskning. Efter definierat kunskapsgap och projekt vill Olof sedan söka pengar för detta, således för att ta fram den kunskap som saknas och sprida den. Men den verkliga världen skiljer sig från detta ideala scenario, menar Olof:

Tyvärr så är det så pass svårt för oss att få finansiering så istället är det ganska ofta som processen snarare är i stil med att jag finkammar omvärlden på jakt efter finansiering. Vad kan dom tänkas betala för? Och sen tänka, att det skulle vi kunna vrida till så att det funkar inom vår vision.

-Olof

Olof upplever alltså att han först behöver hitta pengar för att sedan vrida till projektet så det passar inom ramarna för finansieringen. Det han beskriver kan tänkas handla om det personliga drivet, hur man som individ klarar av att ta sig ann denna utmaning. Hur detta drivet utformas kan handla om hur man i grunden är som person, men klimatet inom företaget kan också spela roll. Olof hade helst utgått från sin ideala värld och få forska om precis det han vill. De ekonomiska ramarna ger dock andra förutsättningar. Vad är det som gjort att dessa ekonomiska ramar uppstått? På frågan dök ämnet basanslag upp under flera intervjuer.

Det faktum att HS Halland är beroende av extern finansiering vid projektarbeten verkar vara något av en vattendelare. Lotta, tidigare anställd hos HS Halland, menar att denna jakt inte behöver vara något negativt och att det är en fördel för HS Halland att leva så pass "nära marken". Att hitta ett problem utifrån behov och söka pengar för detta är relativt lätt i en kunskapsdriven medlemsorganisation som HS Halland, utifrån Lottas utomstående perspektiv. HS Halland har en blandning av praktisk tillämpning och akademisk förankring. Det tror hon är en bra förutsättning för att skapa en "realistisk miljö".

Enligt Anette försvann HS Halland statliga bidrag på 1960-talet. I enlighet med Olof instämmer Anette att det är en stress att hela tiden vara på jakt efter pengar. Att ha en basfinansiering och att oavsett arbetsbeläggning inte behöva oroa sig för att dra runt verksamheten kan kännas tryggt på många sätt. Anette menar att det hade varit en oerhörd lättnad och gett upphov till ett friare och mer produktivt arbetssätt.

Här återspeglas möjligen en kulturfråga som kan ha genererats av organisationens struktur. Blandningen av praktisk tillämpning och akademisk kunskap som återfinns i HS Halland kan vara svår att återfinna inom mer fyrkantiga organisationer, som exempelvis inom Länsstyrelsens tillsynsverksamhet. Där krävs det ingen vidare kreativitet men är en desto säkrare anställning sett till garanterade uppdrag som genererar pengar. HS Hallands uppdrag ser annorlunda ut. Organisationen bygger på kunskap och ett driv att ta lantbruket in i framtiden. Huruvida drivet styrs av piska eller morot kan tänkas vara en produkt av organisationens uttryckta värderingar.

För att kunna vara på tå, framåtlutande och bygga kunskap så krävs en omvärldsspaning, menar Anette. Att ligga före lantbrukarna är inte lätt och kräver en fortsatt nyfikenhet och ett driv i att ta tag i saker. Det där drivet kan delvis vara en personlighetsfråga, att inte luta sig tillbaka och bli trött på det hela, men Anette hävdar även att det inte är själva kunskapsinhämtningen som är det svåra - utan finansieringen av kunskapsinhämtningen. Att hitta pengar kostar pengar, menar hon.

Problemet är inte att hitta informationen. Problemet är pengar, att avsätta tid att göra det. Det är det som det handlar om. Det finns inga sådana naturliga pengar.

-Anette

För att frigöra handlingsutrymme till denna omvärldsspaning tror Anette att en basfinansiering hade gynnat verksamheten och, i kombination med rätt personer, sett till att HS Halland förblir en kunskapsorganisation och inte enbart ett lantbruk.

Här återfinns en yttryck värdering med starkt fotfäste i HS Halland; att sällskapet inte enbart är ett lantbruk utan även en kunskapsorganisation. Denna värdering har på flera sätt format organisationen och berättar två saker. Dels talar den om att HS Halland är en jordnära organisation som inkluderar praktisk tillämpning i sitt arbete. Dels säger värderingen att akademisk kunskap är av stor betydelse för organisationen. Sambandet däremellan tycks vara viktig för flera intervjupersoner och en central mening i detta band är finansiering. Att producera enbart för avsalu är ett relativt enkelt sätt att dra in pengar för organisationen. Men marken behöver nyttjas för mer än så, menar VD, om HS Halland ska ligga i framkant. Jakten på projekt som går att kombinera med markanvändningen är därmed viktig.

Är det då en så dålig sak att ständigt vara på jakt efter finansiering när en större vision finns i bakhuvudet? För att cirkulera tillbaka till de uttryckta värderingarnas inverkan lyfter Maja perspektivet att en basfinansiering hade kunnat hämma kreativiteten och i längden minska produktiviteten. Hon menar att drivet till att skapa förändring skulle kunna minska och att verksamheten kan bli mindre innovativ:

Jag tror att blandningen av att alltid vara på lantbrukarens sida, sprida kunskap till alla målgrupper och att vara med i utvecklingen. Det tror jag är de sakerna som driver det här framåt. Och om vi hade haft en basfinansiering så tror jag att vi hade tappat mycket kreativitet, faktiskt. Jag tror att det blir lite slentrianmässigt då på något vis. Man är inte lika driven att skapa förändring liksom. Även om det är skitjobbigt också.

- Maja

Utifrån intervjuerna verkar det alltså finnas skilda meningar om huruvida projektverksamheten bör ha någon form av basanslag. Både Anette och Maja är av uppfattningen att det gäller som en kunskapsorganisation att hela tiden vara på tå och inte falla in i en bakåtlutad, bekväm ställning. Vägen dit råder det däremot skilda meningar om. Å ena sidan återfinns de värderingar som uttrycker att ett basanslag hade genererat större möjligheter till att hänga med i omvärldsspaningen och därmed öka nyttan. Å andra sidan återfinns värderingar som menar att detta snarare skulle kunna leda till en bekvämlighet och förlorad kreativitet. Samtidigt kan diskussionen tänkas säga något om hur strukturen kring projektarbetet är uppbyggt, och hur det hänger ihop med individuellt agerande.

Det genuina intresset och passionen för sitt kunskapsområde verkar vara grunden till både rådgivnings- och projektverksamheten i organisationen. Som tidigare diskuterat är detta ingen oväntad konsekvens av att arbeta i en kunskapsorganisation med personer som besitter expertkunskap. Då är vi återigen tillbaka i HS dilemma med att inte skapa solospelare, utan vikten av att arbeta som ett team. Jakten på finansiering kan ses som ett sätt att hålla ihop gruppen, att inte någon flyter iväg i sina egna spår, utan blir i sig ett gemensamt mål. Genom att kontinuerligt och rutinmässigt arbeta mot samma mål kan rutinmässiga agerande få fotfäste och skapa en struktur som tillåter denna typ av dagsaktuella verksamhet. Samtidigt finns en risk att denna struktur får motsatt effekt. Att alltid ha någonting att falla tillbaka på – oavsett om det är gruppen eller en basfinansiering – kan möjligen leda till att det personliga drivet inte blir lika stort. Det hela kan tänkas bero på dels de underliggande antagandena och uttryckta värderingar som finns om personlig prestation, men även vilka handlingar som kontinuerligt formar och formas av omedvetna eller medvetna handlingar.

Anette talar om att anpassa sig efter projektansökningssystemet, för att på så sätt hitta ut ur de finansiella problem som kan tänkas uppstå. Om ett visst problem inom ramen för projektansökan inte går att lösa, menar hon att man istället får ta sig runt det. För att detta ska vara möjligt måste det vara ett tillåtande klimat där medarbetare får lov att testa gränser, menar hon. Att hitta ut ur systemet kan vara ett sätt att bli medveten om sitt handlande, och agera på ett sätt som inte reproducerar de socialt konstruerade normer och regler som finns. Projektverksamheten i HS Halland är uppbyggt på sådant sätt att medarbetarna finansierar sig själva. Det innebär att en rad konsekvenser står på spel om projekt

misslyckas eller pengar för att finansiera dessa inte finns. Dels handlar det om att de anställda behöver finansiera sig själva och dra in sin lön. Dels handlar det om huruvida misslyckanden är accepterat eller ej. På frågan hur ofta man lyckas nå sina mål när gränser testas svarar Anette att det sällan lyckas. Hon pekar återigen på vikten av det personliga drivet att orka fortsätta och våga, och att detta kan möjliggöras av ett tillåtande klimat som fokuserar på hur man är mot varandra. På ett sätt kan det tänkas vara de medvetna handlingarna som bygger den kulturella strukturen inom organisationen. Giddens (1984 se van Royeen 2013) menar att det är det omedvetna agerandet som genererar mönster som reproducerar visst uppförande. Men för att skapa ett tillåtande klimat kan det tänkas vara tvärt om. Anette pekar på att hon aktivt söker upp ramarna för problemet med syfte att kunna ta sig runt det. Genom medvetet handlande, med uttryckta värderingar om hur man beter sig mot varandra, kan en struktur skapas som gynnar tryggheten och kreativiteten. Det kan i sin tur tänkas yttra sig i antalet lyckade projekt, vilket återigen sammankopplar organisationskulturen med dess struktur. Antalet lyckade projekt kan ses som en artefakt, sett till Schein och Scheins (2016) teori, och som uppstått genom medvetet handlande.

Vad är det då som tillåter att produktiva perioder genererar ökad kreativitet? Vad är det som håller drivet uppe i tuffare perioder? En naturlig instinkt i tuffa tider kan tänkas vara att dra in på utgifterna. Organisationskulturen inom HS Halland verkar vara en annan. Att sitta lugnt i båten och inte låta rädsla styra är en attityd som återfinns bland flera intervjuade. Möjligen kan det återfinnas att en investeringskultur uppstått i HS Halland sedan skiftet av VD. Negativa resultat behöver inte innebära nödbroms i alla lägen, utan ett längre perspektiv verkar finnas i åtanke. Detta verkar ha blivit en uttryckt värdering som genom flertalet lyckade utfall tycks ha blivit en vedertagen sanning. Rådgivare Åsa vittnar om en nyligen stor investering i teknologi i företaget, vilket möjliggjort bättre förutsättningar för förbättrad rådgivning. Denna investering kan tänkas ge temporära negativa resultat, men genererar, enligt Åsa, en mer välfungerande verksamhet. Med bara tre år sedan skiftet av VD skedde kan det fortfarande vara för tidigt att säga om beprövade hypoteser blivit underliggande antaganden genom att återupprepa rättfärdigas. Om just denna värdering som talar för investering återupprepa visar sig vara lönsam, kan det tänkas skapas en kultur som tillåter fortsatta investeringar och tolerans att testa gränser.

Till skillnad från projektverksamheten verkar jakten på pengar inte ha riktigt samma meningsinnehåll inom rådgivningsverksamheten, där jakten istället handlar om att skaffa och behålla kunder. Enligt Åsa är detta inget större problem, utan kundflödet har sin naturliga gång och flyter på relativt smärtfritt. Åsa menar att det snarare handlar om att inte ta saker personligt när en kund väljer att lämna, och menar att det istället gäller att blicka framåt. Att inte vara fullbokad kan dock vara tärande på flera sätt. Anledningen till att en lantbrukare lämnar kan dock tänkas

bero på flera orsaker, som livssituation, personkemi och ekonomiska faktorer. Åsa menar att kunder kommer och går, och att bli fullbokad är i sig inte är det största problemet för henne, men menar att det, i alla fall i början av hennes karriär, kunde vara svårt att inte ta det personligt när en kund valde att lämna. Likadant berättar VD:n om en rådgivare som i början inte hade så många kunder men som nu efter en tid är fullbokad – och lite till. Att växa som företag är att investera i människor, menar hon och förklarar att denna utveckling inte sker över en natt. Det tar tid.

Dessa berättelser kan igen tänkas återspegla en investeringskultur i företaget, eller i alla fall en kultur där det tillåts sitta lugnt i båten. Huruvida teknikinvesteringen kommer generera inkomster för företaget går inte att säga i nuläget, då investeringen skedde så pass nyligen. Å andra sidan går det att påstå att investeringen i människor har gett resultat. Berättelsen om personen som startade trögt och i uppförsbacke med att få kunder, tycks ha nått toppen på branten – som till och med verkar ha övergått till en slutning – då personen nu är fullbokad. Med andra ord har den uttrycka värderingen, att låta investeringen få ta tid, bevisats för gruppen. Om denna värdering återupprepande skulle bevisas vara sann kan det så småningom tänkas bli en vedertagen sanning, att investering är ett vinnande koncept.

4.3.2 Identiteten

Något som väldigt starkt hör ihop med kultur är identitet, framförallt kultur på nivån av underliggande antaganden (Schein & Schein 2016). Lotta är, som nämnt i tidigare avsnitt, inte den enda som uttrycker en stolthet hos HS Halland i att vara en organisation med jordnära visioner. Det verkar vara en vedertagen sanning, möjligen ett grundläggande antagande som styr organisationens riktning och medarbetarnas handlande. Vi lever som sagt i en föränderlig värld – inte minst sett till de klimatförändringar som påverkar lantbruket. VD:n menar att HS Hallands uppdrag är att underlätta för och stödja den gröna omställningen för Hallands lantbrukare och pekar på de tre hållbarhetsaspekterna – miljömässigt, socialt och ekonomiskt, och menar att den miljömässiga aspekten får större tyngd av dessa tre. Denna idé bekräftas av flera intervjupersoner, däribland Olof som menar att hans mål – hans driv att gå till jobbet om dagarna – är att ta reda på vilka tillvägagångssätt som tillåter en fungerande natur och miljö, parallellt med en rationell livsmedelsproduktion

Lotta tror att en organisation utan lika stor visionsgrundad förankring och med basfinansiering, inte hade klarat att fylla HS Hallands skor. Detta är intressant utifrån ett perspektiv som sammankopplar organisationskultur med dess struktur. Genom att ha en grundläggande idé om att jobba för något större, en grön vision, påverkar det möjligen individernas omedvetna agerande som bekräftar denna vision. Målet för medarbetarna verkar sträcka sig längre än att genomföra projekt.

Det ska också leda till framsteg inom den gröna omställningen för lantbrukaren, som flera intervjupersoner vittnar om.

Halland är ett avlångt län som sträcker sig dryga 150 km (Google maps 2024) längs västkusten. Inkluderingen av hela länets lantbrukare tycks vara en utmaning för organisationen, framförallt sett till de skilda väderförhållandena men även att hålla verksamheten lönsam. Åsa berättar om sin uppfattning som rådgivare att HS Halland har två huvudkontor. Utifrån andra intervjuer har det framkommit att Lilla Böslid av gammal tradition har setts som organisationens huvudkontor, men Åsa tror att satsningen att bemanna både Böslid i Halmstad och Agrocenter i Falkenberg är av central betydelse för organisationens överlevnad och fortsatta utveckling.

Den gamla idén om att Lilla Böslid ska utgöra HS Hallands huvudkontor verkar ha varit en vedertagen sanning i företaget under lång tid. Det är först på senare år som fler rådgivare fått sin hemvist på Agrocenter i Falkenberg. Vad den gamla idén, som till viss del fortfarande verkar sitta i väggarna, kan bero på är svårt att helt veta. En anledning kan tänkas vara att gården Lilla Böslid var en donation från lantbrukare Ellen som år 1984 gav lantbruket med areal till HS Halland, och kan därmed tänkas ha sentimentala värden. När organisationen mottagit en så pass generös gåva finns en möjlig indikation att HS Hallands identitet automatiskt blev något platsbunden i och med donationen. Precis som Schein och Schein (2016) menar så kan grundläggande antaganden leda till och yttra sig i påtagliga fenomen. Den generösa donationen kan ha sått ett frö om att generositeten ska hedras genom att bemanna gården.

Trots att kontoren endast ligger 30 minuter från varandra kan Agrocenter i Falkenberg tänkas göra stor skillnad för lantbrukarna norrut i länet. Halland är mer lantbrukartätt söderöver, men Åsa menar att det är strategiskt viktigt att finnas kvar i Falkenberg. Kungsbacka, Hallands nordligaste kommun, ligger närmare en och en halv timme från kontoret i Böslid. Åsa, som har bakgrund i hästidrotten och därmed har erfarenhet av hästtäta Kungsbacka, menar att kungsbackabor generellt upplever att det är längre till Varberg än till Göteborg, trots att avståndet är samma. Att sätta sig en och en halv timme enkel väg till kontoret i Böslid kan därmed kännas motigt för lantbrukare i Kungsbacka, som redan tycker det är jobbigt att ta sig till Varberg, menar Åsa och påstår därför att kontoret i Falkenberg är strategiskt mycket viktigt för organisationen. Lantbrukarna i Kungsbacka utgör således en kundgrupp som kanske behöver lite mer omsorg för att fortsatt hålla dem trogna till HS Halland. Detta för att möjliggöra fortsatt arbete att underlätta för Hallands *samtliga* lantbrukare. För att inte bli en sydhalländsk organisation kan kontoret i Falkenberg tänkas vara av stor betydelse för att lyckas inkludera hela länet.

Att finnas tillgängliga för Hallands samtliga lantbrukare, dels i stöttandet av pågående verksamhet, men kanske främst för att hjälpa dem ställa om produktionen att gå i linje med miljömässig hållbarhet verkar vara en värdering som har starkt fotfäste i organisationen. Det är en uttryckt värdering, som skylten i allén till Lilla

Böslid vittnar om, som verkar vara något av ett självklart underliggande antagande i organisationen och genomsyrar därmed hela verksamheten.

5. Slutord

Denna uppsats har syftat till att ta reda på vad ledare och medarbetare har för roller i utvecklingsarbete inom en kunskapsorganisation. Genom en kvalitativ intervjustudie har HS Halland undersökts för att ta reda på detta samband.

Organisationen har relativt nyligen genomgått en strukturell förändring. Den tidigare strukturen med utpräglade solospelare tros vara en produkt av individers expertkunskap i kombination med en stundtals konkurrensutsatt organisationskultur som fanns. Brytpunkten kom när kulturen ifrågasattes och omstrukturering skedde.

Flytande och temporära grupperingar övergick till fem kunskapsbaserade grupper. Omstruktureringen har troligtvis genererat att individer har agerat annorlunda, som i sin tur kan ha påskyndat en kulturell förändring. Det har bidragit till en ökad kommunikation och samarbete medarbetare emellan, och kan tänkas utgöra en stabil grund för kunna hjälpa lantbruket in i den gröna omställningen. Den tidigare, något dysfunktionella strukturen och kulturen behöver nödvändigtvis inte vara någons direkta ”fel”, utan var snarare en produkt av sådant som tagits för givet.

En utmaning som HS Halland bär med sig är den långvariga kampen om finansiering. Denna ständiga jakt kan tänkas påverka organisationen både positivt och negativt, där stressen kan ha negativ inverkan på medarbetarna samtidigt som det kan sporra ökad kreativitet. Oavsett tycks organisationens sociala miljö, skapad av medarbetarnas medvetna handlande, vara väsentlig för i alla fall projektverksamhetens framgång. I längden kan det återskapa likartat beteende som går per automatik, och reproducera ett arbetsklimat där organisationens grundläggande antaganden styr handling med positiv effekt. Det hela har visat att samma mekanismer som troligtvis låg bakom den argumenterat destruktiva arbetsmiljön, är samma mekanismer som troligtvis styr den positiva utvecklingen som sker idag.

Vad som gjort att HS Halland lyckats vända en trend av negativa rörelseresultat och fortsatt vara relevanta för Hallands lantbrukare kan delvis bero på styrkan i att vara en kunskapsorganisation med visioner som stäcker sig längre än revisionsberättelser. Positiva rörelseresultat är väsentligt för fortsatt verksamhet, men drivet hos medarbetarna tycks vara större än så. Detta driv kan möjligen ha fått komma till uttryck och ordentligt blomma ut genom den teambaserade,

tvärvetenskapliga överlappning och de lärprocesser som råder kunskapsområden emellan.

Således har ledarskapet visat sig ha en nyckelroll i den strukturella omställningen som organisationen genomgått, men medarbetarnas gemensamma visioner är av likgiltig betydelse för organisationens fortsatta. HS Halland arbetar tvärvetenskapligt och med tydligt fokus på medarbetare är mot varandra, både inom och mellan kunskapsområden, för att skapa en trygg och tillåtande organisationskultur. Detta verkar bidra till att HS Halland håller sig uppdaterade och relevanta i denna föränderliga värld.

Slutsatserna leder till att vidare forskning kan behöva genomföras för att förstå konceptet djupare. Denna uppsats har endast behandlat den interna organisationsmiljön, och utgör således underlag för vidare forskning kring den externa miljön, hur HS Halland påverkar och påverkas av den kontext som organisationen befinner sig i. Dels kan det handla om HS Hallands roll på den lokala marknaden, men det kan även handla om specifikt den gröna omställningen. Vad har ledarskapet och medarbetare för roller i denna större kontext? Frågor likt detta kan tänkas ligga till grund för vidare forskning.

Referenser

- Alvehus, J. (2020). *Organisation*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). Kvalitativa intervjuer. I: A. Bryman (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. 3 uppl., Liber ekonomi.
- Engdahl, O. & B, Larsson. (2021). Sociologiska perspektiv - grundläggande begrepp och teorier. 2 uppl., Studentlitteratur.
- Globala målen (u.å) *Vad betyder hållbar utveckling?*.
<https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>
[2024-05-21]
- Google maps (2024). Sträcka mellan Anneberg, Kungsbacka och Våxtorp, Laholm.
<https://www.google.se/maps/dir/Anneberg,+434+96/V%C3%A5xtorp,+312+75/@56.9780212,11.9210138,9z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x464fef41690aa7c3:0x7c6db43e19214085!2m2!1d12.1116245!2d57.5389838!1m5!1m1!1s0x465170b215e3bceb:0x92421d95619c3474!2m2!1d13.1168471!2d56.4189906!3e0?entry=ttu> [2024-05-20]
- Hajdu, F., Eriksson, C., Waldenström, C. & Westholm E. (2020). *Sveriges förändrade lantbruk – lantbrukarnas egna röster om förändringar sedan 1990-talet och strategier för framtiden*. (SLU Future Reports 11). Sveriges lantbruksuniversitet, forskningsplattformen SLU Future Food. <https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/futurefood/aktiviteter/sveriges-forandrade-lantbruk/> [2024-05-22]
- Harboe, T. (2013). Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen. 1. uppl. Malmö: Gleerup
- Hushållningssällskapet Halland (u.å.). *Hushållningssällskapet Halland - juridisk status och ägandeförhållande*. PM från HS Halland. [Internt material].
- Hushållningssällskapet (2023). *Om Hushållningssällskapet*.
<https://hushallningssallskapet.se/om-hushallningssallskapet/> [2024-05-17]
- Hushållningssällskapet Halland (2023). *Om oss*.
<https://hushallningssallskapet.se/hushallningssallskapet-halland/om-oss/> [2024-05-21]
- Hushållningssällskapet Halland (2023). *Våra kontor*.
<https://hushallningssallskapet.se/kontakt/verksamheter/kontakthalland/> / [2024-05-21]
- Jordan, T. (2010). Olika sorters organisationer – olika konflikter. *Thomas Jordans blog*. [Blogg]. 20 mars. <https://blog.perspectus.se/?p=58> [2024-03-27].

- Landsarkivet i Uppsala (2006). Landsarkivets vägledning till Hushållningssällskapen. Riksarkivet.
- NE (2023). *Hushållningssällskap*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/hush%C3%A5llnings%C3%A4llskap> [2024-05-19]
- NE (2023). *Kunskap*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kunskap> [2024-05-17].
- NE (2023). *Organisation*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/organisation>. [2024-05-17].
- SCB (u.å.). *Län och kommuner*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/regional-statistik-och-kartor/regionala-indelningar/lan-och-kommuner/> [2024-05-21].
- Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4 uppl., John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. and Schein, P.A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5 uppl., John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/detail.action?docID=4766585>
- Svala, C. (2012). 1812-2012-2212 . Halmstad Tryckeri.
- Toerell, J. & Svensson, T. (2007): Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod. Malmö: Liber.
- van Rooyen, M. (2013). Structure and agency in news translation: An application of Anthony Giddens' structuration theory. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies*, 31(4), 495–506.
<https://doi.org/10.2989/16073614.2013.864445>.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.