



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Grön omsorg

Entreprenörskap på landsbygden

Green Caring

Sandra Kindesjö och Kajsa Wejåker



Grön omsorg
Green caring

Sandra Kindsjö, Kajsa Wejåker

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Omslagsbild: Sandra Kindsjö

Serienamn: Examensarbete /SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 746

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Grön omsorg, drivkrafter, social entreprenörskap, affärsplattformen, etableringsprocesser



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Den här uppsatsen omfattar 15 hp på C-nivå och är utförd på Institutionen för ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet.

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till alla som ställt upp och hjälpt oss under arbetet. Vår handledare Johan Gaddefors har varit ett stort stöd och ett bra bollplank under hela arbetsprocessen. Utan de inspirerande företagarna Britt-Marie Lennman, Tomas Säfström, och Anette och Anders Thunberg hade dock uppsatsen aldrig varit möjlig att genomföra. Tack för att vi fick ta del av era berättelser och tankar. Det har varit fantastiskt roligt att få se hur lantbruket kan användas av människor för människor. Det har gett energi till uppsatsskrivandet och inspiration inför framtiden.

Sandra Kindsjö
Kajsa Wejåker
Uppsala 2012

Abstract

Green caring is a relatively new concept in Sweden and is defined by LRF as meaningful employment on farms in the countryside for people with special needs. This means that people affected by the Social Services Act have the opportunity to work on farms. From a farmer's perspective, it means new customers. Green caring makes it possible for farmers to benefit from the municipal budget for care work. Green caring means a big change in the social situation on the farm, and farmers have to adapt the work to each client's individual needs. With this in mind, this paper focuses on the people who are interested in working with green caring. The process of establishing a business with Green caring is also explored.

The analysis in this essay is based on three interviews with entrepreneurs who work with green caring, and a number of scientific theories. By comparing the three entrepreneurs, common traits have been identified. All three could be interpreted as open-minded, creative, tenacious, fearless and empathetic. Using Dees model (1998), we can call them all social entrepreneurs. Regarding establishment processes, differences were identified, which largely depended on farm resource assets and partly on the characteristics of the entrepreneurs.

Sammanfattning

Grön omsorg är ett relativt nytt begrepp i Sverige och definieras av LRF som meningsfull sysselsättning på gårdar i lantlig miljö för människor med behov av särskilt stöd (www, LRF, 2012,1). Det innebär i stora drag att människor som berörs av socialtjänstlagen får möjlighet att arbeta på lantbruk. Ur lantbrukarens perspektiv betyder det nya kunder. Grön omsorg gör det möjligt för lantbrukare att få ta del av kommuners budget för omsorgsarbete. Det innebär en stor omställning vad gäller den sociala situationen på gården, och lantbrukaren måste anpassa arbetet på gården efter varje brukares individuella behov. Med tanke på detta riktas uppmärksamheten i den här uppsatsen mot vilka personer som är intresserade av att arbeta med grön omsorg. En frågeställning som även utreds är hur etableringsprocessen av en verksamhet med grön omsorg kan se ut.

Analysen i uppsatsen bygger på tre intervjuer med företagare inom grön omsorg och ett antal vetenskapliga teorier. Genom jämförelse av dessa har gemensamma karaktärsdrag kunnat identifieras hos de tre företagarna. Alla tre har genom intervjuerna kunnat tolkas som öppna, kreativa, envisa, orädda och empatiska. Genom en modell som tagits fram av Dees år 1998 finns anledning att kalla dem för sociala entreprenörer. Vad gäller etableringsprocesserna har skillnader identifierats, som dels beror på gårdarnas resurstillgångar och dels på företagarnas egenskaper.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM OCH SYFTE	2
1.3 AVGRÄNSNING	2
2 METOD	3
2.1 LITTERATUR.....	3
2.2 INTERVJUER	3
2.3 TROVÄRDIGHET	4
2 TEORI.....	5
3.1 STRATEGISKA HJÄLPMEDEL	5
3.2 AFFÄRSPLATTFORM	5
3.2.1 Företagets utvecklingsprocess	6
3.2.2 Företagsnära aktörer	6
3.2.3 Extern resurstillförel.....	6
3.3 DRIVKRAFTER	7
3.4 ENTREPRENÖRSKAP	8
3.4.1 Entreprenörskap.....	8
3.4.2 Socialt entreprenörskap	9
3.4.3 Sociala entreprenörer	10
3.5 TEORETISK SYNTES	11
4 EMPIRI.....	12
4.1 LILLVALLA MJÖLKVIKS GÅRDAR	12
4.2 HÖGBY GÅRD	13
4.3 ÅBY NEDRE BROBY	15
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	17
5.1 SOCIALA ENTREPRENÖRER	17
5.1.1 Britt-Marie Lennman, Lillvalla och Mjölkvik	17
5.1.2 Tomas Säfström, Högby gård.....	17
5.1.3 Anette och Anders T, Nedre broby	18
5.1.4 Sammanfattning av personlighetsanalys.....	19
5.2 PROCESSPERSPEKTIV	19
5.2.1 Analys av etableringsprocess	19
5.2.2 Drivkrafter	21
5.2.3 Sammanfattning av processanalys	22
6 SLUTSATSER.....	23
KÄLLFÖRTECKNING	25
<i>Litteratur och publikationer.....</i>	<i>25</i>
BILAGA.....	27

1 Introduktion

Den här uppsatsen behandlar ämnet grön omsorg. I introduktionskapitlet ges en presentation av konceptets uppkomst och innebörd, därefter formuleras problem, syfte och avgränsningar för uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Grön omsorg är ett relativt nytt begrepp (www, SJV, 2012, 1). Idén började utvecklas i Norge under slutet av 1990-talet, och först några år senare blev det känt i Sverige. Lantbrukarnas riksförbund (LRF) har tillsammans med jordbruksverket arbetat för att etablera konceptet i Sverige (www, SJV, 1, 2012). Det yttrade sig år 2011 i målet om att ta fram en handlingsplan för att landsbygden ska ha möjlighet att bredda sin verksamhet inom vården. LRF har även ett projekt som fokuserar specifikt på grön omsorg.

För närvarande har ett trettiotal gårdar i Sverige en verksamhet inom grön omsorg. Tanken med verksamheten är att funktionsnedsatta ska få möjlighet till sysselsättning och rehabilitering i lantbruksmiljö. Lantbrukarnas riksförbund (LRF) definierar grön omsorg som ”meningsfull sysselsättning på gårdar i lantlig miljö för människor med behov av särskilt stöd” (www, LRF, 2012, s. 5). Tanken att använda djur och natur i terapeutiskt syfte har funnits länge, men grön omsorg ger ett tydligt förslag till hur det kan fungera som affärsverksamhet i lantbruksföretaget (www, LRF, 2012). För lantbrukaren innebär det att kommuner och landsting blir potentiella kunder.

Omsorgstagarna som kan söka sig till lantbruksföretag med grön omsorg omfattas av personer som genom socialtjänstlagen har fått ett LSS-beslut. LSS står för lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (www, riksdagen, 2012). Lagen innebär bland annat att kommunen, där personen med LSS-beslut är bosatt, har skyldighet att ge stöd och erbjuda service så att personen ska ha samma levnadsvillkor och kunna delta fullt ut i samhällslivet som andra. Det innefattar tillgång till arbete, vilket är kopplingen till grön omsorg. Inom kategorin funktionsnedsatta finns många olika undergrupper. LRF har definierat fyra preliminära målgrupper för att beskriva vilka olika förutsättningar de olika omsorgstagarna kan ha: *funktionshindrade, missbrukare och kriminella, barn och ungdomar samt äldre* (www, LRF, 2012). På varje gård anpassas arbetet efter de olika individernas behov och grundtanken med grön omsorg är att omsorgstagaren ska utvecklas och bli så självständig som möjligt. Alla gårdar har olika förutsättningar och en unik kombination av resurser vilket gör att kombinationen av sysslor i habiliterings- och rehabiliteringssyfte kan se mycket olika ut.

Om ett lantbruksföretag vill starta grön omsorg finns tre olika verksamhetsformer att välja mellan (www, LRF, 2012). En av verksamhetsformerna är *lagen om valfrihetsystem (LOV)*. Den verksamhetsformen innebär att företaget söker tillstånd att ta emot omsorgstagare. Därefter är företagaren själv ansvarig för att driva och marknadsföra verksamheten. En annan verksamhetsform är *totalentreprenad*. Den innebär att en kommun köper in grön omsorg som en tjänst, oftast med hjälp av anbudsförfarande. När det finns ett avtal om totalentreprenad innebär det att det måste finnas någon ansvarig med högskoleutbildning och erfarenhet av vård- och omsorgsområden. Totalentreprenad går ut på att anbudsgivaren själv har fullt ansvar för verksamheten. *Entreprenad*, som är den tredje och sista verksamhetsformen, innebär att lantbrukaren hyr ut delar av gården som ska användas i verksamheten till kommunen. Företagaren anställs av kommunen och fungerar som verksamhetsledare. Övrig personal tillsätts av kommunen. Det medföljer att det inte finns några krav på vård- och

omsorgskompetens hos lantbrukaren. Oavsett vilken verksamhetsform lantbrukaren väljer skiljer sig produktgrenen grön omsorg från de flesta andra produktgrenar inom ett traditionellt lantbruk. Grön omsorg medför en förändring i den sociala situationen på gården (www, SJV, 2012, 1). Framtiden för grön omsorg påverkas alltså av lantbrukarens inställning till människor.

1.2 Problem och syfte

Grön omsorg är ett relativt nytt begrepp i Sverige, vilket innebär att det finns få referensgårdar för dem som vill starta en sådan verksamhet. Samtidigt ändras företagssituationen för dem som etablerar verksamheten, framförallt vad gäller den sociala situationen på gården. Frågeställningarna i uppsatsen har med utgångspunkt från dessa uppgifter ställts upp enligt följande:

- I vilken utsträckning är satsningen på grön omsorg kopplad till personliga egenskaper hos företagaren?
- Hur har etableringsprocessen sett ut i företag som arbetar med grön omsorg?

Den här uppsatsen syftar till att öka förståelsen för vilka som startar grön omsorg och hur etableringsprocessen kan se ut.

1.3 Avgränsning

Empirikapitlet omfattas av tre kvalitativa intervjuer av företagare inom grön omsorg. Dessa har utförts grundligt och anses kunna ge en bra bild av hur verksamheten fungerar. Två av gårdarna som besökts ligger i Östergötland och den tredje i Södermanland. Den något begränsade geografiska spridningen av företagen beror på praktiska orsaker. Vid intervjuarbetet har gårdsbesök och personliga möten prioriterats.

2 Metod

Metodkapitlet klargör vilka verktyg som använts för att samla in material till uppsatsen. Det ger även en förklaring till hur valet av metod motiverats. Uppsatsen bygger främst på tre kvalitativa intervjuer och ett teorikapitel, där vetenskapliga artiklar och skrifter utgör källor. Frågeställningarna som presenterats i kapitlet om problem och syfte besvaras sedan genom en analys av intervjuerna med hjälp av teorin. Trovärdigheten i analysen diskuteras genom att ta upp för- och nackdelar med valda metoder och utfallet av dem.

2.1 Litteratur

För att få en djupare förståelse för begreppet grön omsorg inleddes uppsatsen med en genomgång av LRF:s broschyr *Grön omsorg*. Med utgångspunkt från inhämtad information användes sedan sökmotorerna *primo*, *epsilon* och *google scholar* för att hitta relevanta teorier för frågeställningarna. Nyckelorden som användes vid litteratursökningen var *entrepreneurship*, *social entrepreneurship*, *affärsplattformen*, *grön omsorg*, *drivkrafter*, *etableringsprocesser*. Andra informationskällor som varit till hjälp i empiridelen är LRF:s och Jordbruksverkets hemsidor.

När lämpliga teorier valts ut har dessa tolkats. Teoridelen som behandlar *socialt entreprenörskap* inleds av teorier om ursprungsbegreppet *entreprenörskap*. På motsvarande sätt inleds kapitlet om *drivkrafter* bland annat av teorin om *Klofstens affärsplattform*. Med en bredare teoribakgrund har sedan analysen utförts med hjälp av de smalare grenarna i de utvalda ämnena.

Grunden till valet av teorier ligger dels i den information om grön omsorg som gick att läsa sig till via LRF, som nämnts tidigare i metoden, och dels i den insamlade empirin. Valet av omsorgsinriktning på landsbygden har analyserats med hjälp av Dees (1998) teori kring *socialt entreprenörskap*. Detta på grund av att teorin både innefattar entreprenörskap och sociala och samhällsrelaterade frågor. Båda dessa delar har påträffats i kontakten med begreppet grön omsorg. Själva etableringsprocessen har analyserats med hjälp av *Klofstens affärsplattform (1998)* och Larstens matris över olika *drivkrafter*.

2.2 Intervjuer

Intervjuerna har utförts personligen och på respektive företagares fastighet. Företagarna har valts ut dels med hjälp av en telefonintervju med Ingrid Whitelock, projektansvarig för grön omsorg på LRF och dels genom information från LRF:s broschyr om grön omsorg. Med dessa källor för urval anses företagarna kunna utgöra en grund för att diskutera grön omsorg. Motiveringen till detta är att kunna använda en kvalitativ intervjuteknik. Det innebär att endast ett fåtal intervjuer utförs mer djupgående (Trost, 2005). Metoden är bra när syftet är att hitta mönster eller att finna förståelse. Detta överensstämmer väl med syftet som ställts upp i uppsatsen. Att dessutom genomföra intervjuerna på respektive företag är en bra teknik för att få god uppfattning om hur uttalanden hänger ihop med kontexter (Stenmark, 2012). Eftersom företag som arbetar med grön omsorg potentiellt sett kan se mycket olika ut, beroende på förutsättningar av olika slag, anses det vara en stor fördel vid dessa intervjuer. Vad som också ses som en fördel med att träffa företagarna personligen är att det finns möjlighet att uppfatta andra signaler än ord (Krag Jacobssen, 1993). Intervjuaren tar, enligt Jacobssen emot mycket

information som denne inte är medveten om. Den kan tas emot genom sinnen som ligger utanför medvetandets räckvidd. När en person tar emot information på det viset kallas det ibland för att använda ”*det tredje örat*” (Krag Jacobssen, 1993).

2.3 Trovärdighet

Att använda intervjuer som verktyg för att samla in empiri medför risken att tolka verkligheten felaktigt (Alvesson, 2003). En intervju är ett komplext, socialt fenomen, som kräver eftertanke för att kunna användas på ett bra sätt. Alvesson menar att empiriskt material därför bör tolkas kritiskt och ur olika vinklar. Vid två av de tre intervjuer har båda författarna medverkat, vilket har medfört att materialet automatiskt har blivit behandlat av två personer med olika referensbakgrunder. Vid den tredje intervjun var bara en av författarna närvarande, och dessutom har denne en relation med företagaren som intervjuades sedan tidigare. Det skulle kunna anses som en svaghet i det empiriska materialet, eftersom det gör det svårare att vara kritisk och objektiv. Relationen skulle dock även kunna tolkas som en styrka, eftersom det ger möjlighet att få en bättre bild av materialet som kommer fram i intervjun.

När det är fler närvarande vid en intervju kan undersökningen anses ha en högre *validitet* (Stukat, 2005). En undersökning med hög *validitet* har pålitliga mätinstrument och mäter dessutom det som avses. Eftersom intervjumetoden är upplagd som en kvalitativ studie kan dock andra kvalitetskriterier vara mer relevanta (Stenmark, 2012). Trovärdigheten delas här upp i fyra delkriterier, vilka består av *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjligheten att styrka och konfirmera*. Kriteriet *tillförlitlighet* berör frågan varför en viss tolkning kan anses korrekt, och är en viktig punkt för trovärdigheten i den här uppsatsen. Stenmark refererar till Lincoln & Guba (1985, sid 313-316) som uttrycker att tillförlitligheten kan stärkas genom att befinna sig på plats under en längre tid. Det ger möjlighet till en fördjupad insikt i kontexten och uppbyggnad av förtroende och förståelse för den som intervjuas. Att intervjuerna utfördes i anslutning till verksamheterna grön omsorg och att alla företagare gav en rundvandring på respektive gård ger därför en stärkt bild av att tillförlitligheten.

Trovärdigheten i teoridelen hade kunnat vara högre om fler olika teorier och modeller använts. Teorin har nämligen några tydliga svagheter, som hade kunnat stärkas med kompletterande material. Affärsplattformen kan anses vara en något osäker modell eftersom den bygger på tre nystartade teknikföretag. Företagen i uppsatsen är ej jämförbara med typiska teknikföretag. Teorin valdes ändå, eftersom den är en erkänd modell som är lätt att vinkla och utveckla efter egna förutsättningar. Kapitlet om drivkrafter är exempel på en sådan vidareutveckling.

2 Teori

I kapitlet nedan kommer uppsatsens teorier att presenteras. De tre viktigaste för uppsatsen är affärsplattformen, drivkrafter och socialt entreprenörskap, men även ytterligare några presenteras för att koppla tidigare nämnda teorier till sitt sammanhang.

3.1 Strategiska hjälpmedel

I litteraturen går det att finna ett antal olika strategiska hjälpmedel för att studera hur ett företag utvecklas. Här följer en kort presentation av ett antal olika modeller. De som valts för uppsatsen presenteras sist för att sedan utvecklas vidare i ett eget kapitel.

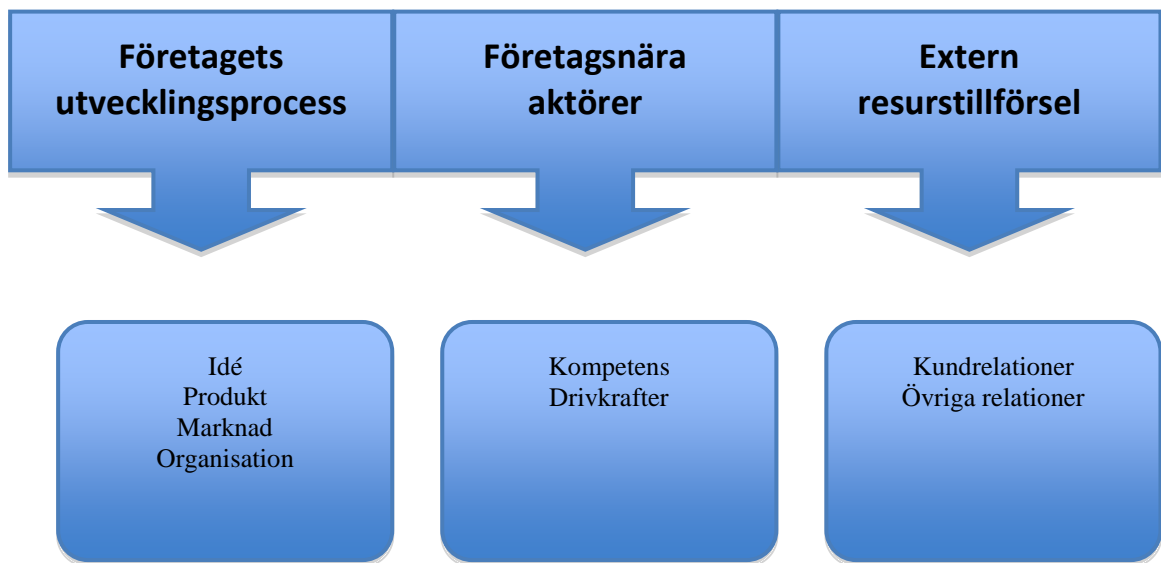
För nystartade företag finns flera olika modeller att ta hjälp av för att se hur företaget utvecklas och växer (Grimlund, 2006). En modell är Grimlunds resurstrappa. Den består av tre steg: resurser, kompetens och konkurrenskraft. Genom dessa går företagets resurser att identifiera. Det går även att se hur de används och om det utnyttjas på rätt sätt (Grimlund, 2006). En annan metod för att undersöka ett företag är att göra en SWOT-analys. Den bygger på en identifiering av företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2006). Utifrån analysen kan sedan en bedömning göras av företagets aktuella status och framtida utvecklingsmöjligheter.

Ett sätt att analysera företag, som med fördel kan tillämpas i mindre företag, är att göra en analys av företagsledaren. Riskkapitalister gör alltid bedömningen av ett företag utifrån den person som står bakom idéerna (Ekberg, 2011). Enligt Ekberg är det den personliga karaktären som påverkar företaget. Analysen skulle i så fall utföras genom att företagsledaren besvarar ett antal frågor som Ekberg ställt upp i syftet. Vad slutsatsen av analysen blir beror på hur väl företagsledaren besvarar frågorna.

Den modell som valts i den här uppsatsen är dock Klofstens affärsplattform. Modellen hjälpte genom att utvecklingen mot drivkrafter som planerats föll sig naturligt från en av Klofstens åtta byggstenar (Landström & Löwegren, 2009). Affärsplattformen är i grunden utvecklad från studier av tre nystartade teknikföretag, vilket skulle kunna ses som en svaghet när analysen utförs på lantbruksföretag. I litteraturen beskrivs dock teorin som relevant att applicera på nystartade företag även i andra branscher, så modellen bedöms användbar. En mer utvecklad beskrivning av modellen följer i kapitel fyra.

3.2 Affärsplattform

Affärsplattformen är en modell som utvecklades av Magnus Klofsten 1998. Modellen visar vilka åtta grundstenar ett nystartat företag måste uppnå för att överleva och utvecklas. Med hjälp av modellen är det möjligt att analysera förutsättningarna för ett nystartat företag. Enligt Klofsten bör ett företag ha uppnått stegen i affärsplattformen inom tre till fem år för att företaget ska kunna fortleva och utvecklas. Affärsplattformen är ursprungligen utvecklad med hjälp av tre teknikbaserade företag (Klofsten, 1998, s.13). Modellen går dock att använda i så gott som alla branscher och det kan dras lärdomar av den för företag med helt andra förutsättningar (Klofsten, 1998). De åtta grundstenarna i modellen är: Idé, produkt, marknad, organisation, kompetens, drivkrafter, kundrelationer och övriga relationer (Klofsten, 1998, s.25-26). Dessa grundstenar kan fördelas enligt modellen nedan.



Figur 1. Affärsplattformens grundstenar indelade i tre olika grupper. (Klofsten, 1998, s. 25)

3.2.1 Företagets utvecklingsprocess

Under företagets utvecklingsprocess ligger fyra grundstenar av affärsplattformen. *Idé* handlar om att ett företag måste konkretisera en affärsidé (Klofsten, 1998, s.30). Tanken är att affärsidén ska vara välformulerad och utvecklingsbar. Den andra grundstenen handlar om att företaget måste tillverka och utveckla *produkter* som är accepterade av kunderna på marknaden (Klofsten, 1998, s.33). Om företaget inte har en bra produkt kommer företaget inte att kunna överleva. *Marknaden* som är den tredje grundstenen handlar om att företaget måste definiera en marknad och kunna ha en tillräckligt bra marknadsnisch för att vara lönsamt (Klofsten, 1998, s.35-36). Den sista grundstenen under företagets utvecklingsprocess är *organisationen* (Klofsten, 1998, s.38-39). Denna innebär att företaget måste utveckla en organisationsstruktur som gör att det kan hantera resurserna som finns inom företaget.

3.2.2 Företagsnära aktörer

Under rubriken "företagsnära aktörer" finns två olika grundstenar, *kompetens* och *drivkrafter*. *Kompetens* syftar till att det är viktigt att det finns bred kompetens inom företaget. Dessutom måste företaget kunna komplettera den kompetens som fattas (Klofsten, 1998, s.42). *Drivkraft* är en byggsten som är viktig framförallt under företagets tidiga utvecklingsstadium. Där krävs mycket engagemang och starka drivkrafter (Klofsten, 1998, s.45-46).

3.2.3 Extern resurstillförsel

Under "extern resurstillförsel" ligger de två sista byggstenarna, *kundrelationer* och *övriga relationer*. *Kundrelationer* är mycket viktiga för ett företag eftersom det är kunderna som genererar intäkter i ett företag (Klofsten, 1998, s.47). För att företaget ska fungera i praktiken är det även nödvändigt med goda *övriga relationer* (Klofsten, 1998 s.52). Övriga relationer kan exempelvis behövas för kapital och kompetenskomplettering.

3.3 Drivkrafter

I Klofstens affärplattform är de åtta byggnadsstenarna uppdelade i tre olika nivåer: låg, mellan och hög, detta för att visa på vilken nivå företaget bör ligga för att överleva. Drivkrafter är en av de byggnadsstenar som enligt Klofsten borde ligga på den högsta nivån (Klofsten, 1998).

Drivkraften är den personliga strävan mot något som tycks vara viktigt (Larsten, 2000). Det är viktigt för människor att arbeta med sin drivkraft eftersom det känns meningsfullt och det ger en sorts personlig motivation.

Drivkrafter är något som ligger djupt hos människor och de påverkar oss varje dag i vardagen, ibland omedvetet (Larsten, 2000). De inre drivkrafterna påverkar även individens värderingar och beteende. Jan Erik Rendahl har arbetat fram en modell som kallas de nio drivkrafterna.

Där har han strukturerat upp olika grunder till våra drivkrafter. Se figur nedan:

Liv	1. Lojalitet mot person	2. Frihetssträvande. Värna om egen och andras integritet	3. Stark betoning på att utveckla sig själv och andra
Ambivalens	4. Uppmuntra och stödja olikheter i perspektivseende. Mån om att hålla olika perspektiv vid liv	5. Kämpa kraftfullt för en lösning	6. Ständigt integrera. Söka balans mellan personliga mål/ambitioner och organisationens mål
Kontroll	7. Lojalitet mot regler och traditioner	8. Ifrågasätta befintlig struktur och ledarskap. Finna nya och egna sätt att skapa struktur och ordning	9. Åstadkomma konkreta mätbara resultat
	Beroende	Motberoende	Oberoende Auktoritetsorientering

Figur 2. Matris med de nio drivkrafterna. (Rendahl, 1992, s. 21)

Matrisen visar översiktligt vilka skilda grundvärderingar som finns, men enligt Larsten har varje individ en drivkraft som är dominerande (Larsten, 2000). Larsten beskriver att en person generellt kan vara produktiv i en miljö där drivkraften accepteras av omgivningen.

Drivkrafterna i matrisen förklaras enligt följande: Drivkraft nummer ett dominerar hos individer som har förståelse för andra människor och är hjälpsamma. Delaktighet och trivsel är också prioriteringsområden. En person med nummer ett som dominerande drivkraft uppskattar även när hennes insatser är viktiga för andra och får stimulans av att känna sig behövd. Är drivkraft nummer två dominant har individen en stark respekt för andra människor och är även mycket hänsynstagande. För en sådan person är frihet viktigt och denne strävar alltid efter att göra sitt bästa. Samma individ blir även stimulerad av respekt för integritet och förhåller sig ibland avvaktande till nära relationer. Den tredje dominanta drivkraften menar Larsten finns hos människor som tycker att det är viktigt med utveckling. Denna individ har ofta en god helhetssyn och arbetar gärna med andra människors behov.

En person som har nummer fyra som dominant drivkraft är ofta en öppen person som gillar variation (Larsten, 2000). Denna person gillar att kommunicera och att vara i ständig rörelse. Drivkraft nummer fem dominerar hos personer som är engagerade och öppna för förändring och utveckling. De har ofta många idéer och kämpar för det de tror på. Har en individ nummer

sex som dominant drivkraft menar Larsten att denne behöver handlingsutrymme för att förverkliga sina idéer. En sådan person är ofta engagerad och fokuserad samtidigt som den är en visionär.

En person som präglas av drivkraft nummer sju behöver ha konkreta förutsättningar och måste veta vad som är rätt och fel (Larsten, 2000). Personen är ofta stabil och pålitlig. Den skapar struktur och sitter ofta på god kunskap. Drivkraft nummer åtta finns hos personer som är ärliga och tycker om struktur. De har ofta bra styrning och är kontrollerade. De behöver lära sig nya saker och driver gärna igenom saker. Den nionde och sista potentiellt dominanta drivkraften finns hos effektiva personer som gillar handlingsfrihet inom ramar. Larsten beskriver att det för dessa individer är viktigt med måluppfyllelse och de behöver använda sitt kunnande.

Utanför matrisen finns sex gemensamma delar för de olika drivkrafterna (Larsten, 2000). Det gemensamma under rubriken *Liv* är att kraften hos människor under denna är beroende av medmänsklighet, uppmärksamhet och trygghet. Under rubriken *kontroll* finns människor med dominerande drivkrafter som innebär att de blir osäkra när de ställs inför det oväntade, eller när det är svårt att urskönja rätt eller fel. *Ambivalens* finns hos personer där känslan av meningsfullhet innebär att personen blir känslomässigt engagerad. Under rubriken *beroende* återfinns de personer som önskar anpassa sig i förhållande till auktoriteter. *Motberoende*, däremot innebär att människor har svårt att underordna sig auktoriteter. Den sista delen är *auktoritetsorientering oberoende* där finns människor som har en känslomässigt neutralt förhållande till auktoriteter.

3.4 Entreprenörskap

Entreprenörskap är ett begrepp som används på olika sätt av olika personer. Här följer en presentation av några teorier som tagits fram för att försöka definiera de olika betydelseernas innebörd. Dessutom presenteras hur socialt entreprenörskap vuxit fram som en gren ur dessa.

3.4.1 Entreprenörskap

Begreppet entreprenörskap har många definitioner, men ingen allmängiltig (Landström & Löwegren, 2009). Hur empiriskt förekommande entreprenörskap är beror därför på vilka gränsdragningar som dras mellan entreprenörskap och icke-entreprenörskap. För att presentera några förekommande gränsdragningar har Svensson, (2003) ställt upp en figur som visar hur olika definitioner gör entreprenörskap till ett mer eller mindre förekommande empiriskt fenomen.

Entreprenörskap-----1-----2-----3-----Icke-entreprenörskap

Figur 3. Olika gränsdragningar för vad som räknas som entreprenörskap (Svensson, 2003)

Gränsdragning nummer ett (1), vilken gör att allt till höger om ettan utgörs av icke-entreprenörskap, utgår från Schumpeters definition av entreprenörskap. Den har beskrivits som att bygga en väg (Svensson, 2003). Att göra något som någon annan redan gjort tidigare räknas då inte som entreprenörskap, även om det exempelvis är ett nystartat företag. Med Schumpeters gränsdragning blir fenomenet entreprenörskap relativt ovanligt. Nästa steg i figuren (2) definierar entreprenörskap som nyföretagande. Redan här kan en betydligt större mängd fenomen räknas till entreprenörskap. Den gränsdragning som bjuder in flest under definitionen är dock (3), som likställer entreprenörskap med företagande.

Att endast utgå ifrån vilka empiriska fenomen som faller in under begreppet räcker dock inte för att beskriva dess innebörd (Svensson, 2003). För att få en närmare bild av entreprenörskap har Svensson därför räknat upp fyra olika teoretiska betydelser. Entreprenörskap som: *person*, *beteende*, *funktion* och *process*. I litteraturen finns många exempel på hur människor har gett begreppet entreprenörskap olika innebörd. De fyra teoretiska betydelserna är ett sätt att kategorisera och sätta ord på dem.

Entreprenörskap som *person* är det som benämns en entreprenör (Svensson, 2003). Begreppet entreprenör används ofta i många icke-akademiska sammanhang och kan även uppfattas som mindre teoretiskt komplicerat (Svensson, 2003). Det som vill beskrivas med uttrycket är oftast en driftig person med speciella förmågor. I boken "IKEA", skriven av Stellan Björk skrivs även att entreprenören har "en ovanlig förmåga att arbeta på flera plan" (Björk genom Svensson, 2003). Persondefinitionen refererar alltså till en person med speciell förmåga eller karaktär.

Beteendedefinitionen är något mindre förekommande, men går att förankra i Swedbergs definition av entreprenörskap som innovativt affärsbeteende. Swedberg, 2000 samtyckte med Joseph Schumpeter om att entreprenörskap är mer kopplat till en innovativ handling än en person (Swedberg, 2000). Enligt den teoretiska betydelsen av entreprenörskap som *beteende* kan alltså en person som definieras som entreprenör vid ett tillfälle vara en icke-entreprenör vid ett annat. Helt enkelt antas entreprenören vara en person som betar sig på ett visst sätt i en viss situation (Svensson, 2003).

När det kommer till betydelsen av entreprenörskap som *funktion* kan Czarniawska-Joerges och Wolff, 1991 refereras. De pratar om tre roller: ledaren, managern och entreprenören (Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991). Entreprenören är den som skapar världen, managern skapar ordning i den och ledaren har en styrande funktion genom att skapa en "illusion av kontroll". I ett företag eller en ekonomi är alltså entreprenören, enligt denna teori, den som innehar entreprenörsfunktionen (Svensson, 2003).

Den fjärde och sista teoretiska betydelsen är entreprenörskap som en *process*. Denna definition skiljer sig från de övriga genom att den inte tydligt knyter entreprenörskap till en person (Svensson, 2003). Definitionen kan därför bli mer svår att skapa en bild av, men Svensson menar att det skulle kunna beskrivas som ett handlingsmönster. Mönstret är då en funktion av person/agent och omgivning.

3.4.2 Socialt entreprenörskap

Begreppen "socialt entreprenörskap" och "socialt företagande" härstammar från anglo-amerikansk tradition (Palmås, 2008). Utifrån denna tolkning är ett socialt företag startat för sociala syften och finansieras genom affärsverksamhet. Dessa egenskaper gör att dessa företag kan tolkas som hybrider. De har dels mål som främjar samhällsrelaterade frågor, dels välgörenhetsorganisationer samtidigt som de finansieras genom affärsverksamhet. Palmås uttrycker i sin artikel att det anglo-amerikanska projektet innebär en ny sektor, som kan anses förändra världen genom att driva ekonomiskt bärkraftiga företag.

Ett annat begrepp är "social ekonomi". Det har kontinentaleuropeiska rötter och skiljer sig från den anglo-amerikanska traditionen i synen på det sociala företaget (Palmås, 2008). Här anses inte de sociala företagen finansiera sin verksamhet genom affärsverksamhet. Fokus i det

kontinentaleuropeiska projektet är snarare att uppvärdera och utveckla den roll som ideella organisationer spelar i samhällsekonomin idag.

När uttrycket ”social entreprenör” används bör därför förtydligas vilken syn på sociala företag som uttrycket grundas i (Palmås, 2008). Antingen kan innebörden vara en person som med sitt företag gränslar traditionella skiljelinjer mellan näringsliv och civilsamhälle. Palmås poängterar att det även kan vara en ”eldsjäl” i en ideell organisation.

I den anglo-amerikanska - och kontinentaleuropeiska traditionen är också grundtanken om vad en entreprenör är olika. Den anglo-amerikanska synen på en entreprenör är av mer traditionell sort, vilket innebär att en entreprenör i princip likställs med en småföretagare. En entreprenör sett utifrån kontinentaleuropeiskt perspektiv är mer befriad från företagskontexten. Där är organisatorisk kreativitet såväl i offentlig sektor som i traditionellt näringsliv ansett som entreprenörskap (Palmås, 2008).

3.4.3 Sociala entreprenörer

I en artikel av Dees från år 1998 uttrycks sociala entreprenörer vara entreprenörer med ett samhällsuppdrag. De söker alltså efter det mest effektiva sättet att uppnå det socialt relaterade målet på. Som riktlinje för att kunna hitta vilka i samhället som faller in i ramen för sociala entreprenörer har Dees sammanfattat ett antal forskares uttalanden kring ämnet. Utifrån dessa uttalanden har han ställt upp en modell. Modellen är tänkt att utgöra en ram där en perfekt överensstämmelse ger en idealiserad profil av en social entreprenör. Forskarna som utgjort grunden för ramverket är Schumpeter, Say, Drucker och Stevenson och modellen ser ut som följer:

Sociala entreprenörer är förändringsaktörer i samhällssektorn genom att de:

- Antar uppdrag som har målsättningen att skapa och upprätthålla samhällsnytta,
- Identifierar och obehövt tillämpar nya möjligheter för att tjäna detta uppdrag,
- Lever i en process av kontinuerlig innovation, omarbetning och lärande,
- Agerar djärvt utan att begränsas av de för tillfället tillgängliga resurserna,
- Och visar ett stort ansvarstagande för utfallet av sina handlingar gentemot berörda parter.

Med förändringsaktörer menar Dees att sociala entreprenörer tar tag i samhällets underliggande problem snarare än att lindra de ytliga symptomen (Dees, 1998). Den första punkten handlar sedan om att skapa samhällsnytta, och belyser den sociala entreprenörens primära syfte. Den sociala entreprenören vill åstadkomma hållbara förändringar i samhället och bryr sig mindre om att generera vinster. Den andra punkten i modellen handlar om den sociala entreprenörens grundinställning till problem. Entreprenörer i allmänhet antas generellt se möjligheter snarare än problem. En entreprenör ger inte upp utan försöker istället hitta en lösning (Dees, 1998).

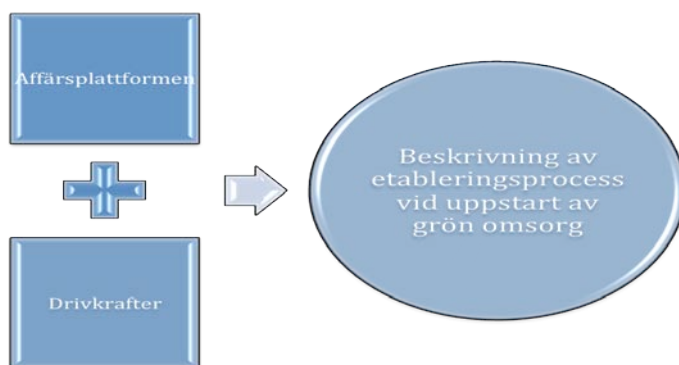
I punkt tre beskrivs entreprenörens egenskap att tänka kreativt (Dees, 1998). En entreprenör har ofta förmågan att tillämpa idéer och metoder på nya sätt och i nya sammanhang. Den innovativa tankegången antas dessutom vara aktiv hela tiden, vilket ger effekten att en social entreprenör ständigt utvecklar sina idéer. Punkt fyra beskriver den sociala entreprenörens egenskap att tänka utanför normer och traditioner vad gäller tillgängliga resurser (Dees,

1998). De utforskar resursernas möjligheter och utvecklar metoder för att använda dem på det sätt som stödjer deras uppsatta mål bäst.

Den sista punkten i modellen understryker den sociala entreprenörens vilja att nå en måluppfyllelse som är tillfredsställande för alla parter (Dees, 1998). Sociala entreprenörer jobbar ofta på lokal nivå, vilket gör att kommunen eller den närmsta valkretsen kan vara exempel på kunder till organisationen. Att ha god kontakt och visa stort ansvarstagande gentemot kunden är typiskt för en social entreprenör, enligt Dees.

3.5 Teoretisk syntes

Teori har valts för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet om strategiska hjälpmedel ger en förklaring till varför Klofstens affärsplattform valts som modell för att analysera etableringsprocessen. Modellen är uppbyggd av åtta byggstenar, varav en utgörs av drivkraft. Byggstenen drivkraft är betonad som mycket viktig för att nå en stabil affärsplattform (Klofsten, 1998), vilket förklarar övergången till mer utvecklade teorier om drivkraft. Den matris över nio potentiellt dominerande drivkrafter som tagits fram av Rendahl, är i Uppsatsen ett centralt verktyg för att förklara etableringsprocessen.



Figur 4. Relation mellan teori och frågeställning 1.

Kapitlet som introducerar begreppet entreprenörskap har syftet att ge en bakgrund som underlättar förståelsen av den smalare teoridelen om socialt entreprenörskap. Det är sedan Dees verktyg för att identifiera sociala entreprenörer som ligger till grund för att besvara den första frågeställningen i syftet. Med hjälp av modellen av en social entreprenör, undersöks om anledningen till att idén till grön omsorg uppstår kan kopplas till en viss personlighetstyp



Figur 5. Relation mellan teori och frågeställning 2.

4 Empiri

Empirikapitlet bygger på tre personliga intervjuer med tre företagare inom grön omsorg.

4.1 Lillvalla Mjölkviks gårdar

Britt-Marie bedriver grön omsorg på gårdarna Lillvalla och Mjölkvik i Östergötlands län. Under besöket, en tidig morgon i april, ger Britt-Marie först en rundtur på gården, samtidigt som hon berättar om hur idén till verksamheten vuxit fram och hur arbetet på gårdarna ser ut idag.

Idén om att ta emot människor i sitt hem har Britt-Marie haft sedan hon var ung (pers. med., Lennman, 2012). När hon växte upp tog föräldrarna emot fosterbarn, vilket hon hade planen att göra själv också. När hon fick sex egna barn kändes dock inte alternativet längre aktuellt. När barnen i familjen blev äldre började Britt-Marie istället fundera på ett sätt att kunna hjälpa vuxna människor. Från början var tanken att hjälpa människor med sociala problem, och Britt-Marie uttrycker sig som följer: "Naturen, och arbetet med djur kan vårda och stärka människor som hamnat snett." Hon var vid flera tillfällen i kontakt med socialtjänsten och hade bland annat en ung mamma med psykiska problem som bodde på Lillvalla och arbetade med den dåvarande äggproduktionen på gården. Hon stannade cirka ett halvår, men det fungerade inte som tänkt, och Britt-Marie uttrycker att inriktningen mot psykiatri även har varit svårare ekonomiskt. "Lagstiftningen kring kommuners budgetering inom psykvården är inte lika styrd som inom omsorgen" (pers. med., Lennman, 2012).

När det konstaterades salmonella i hönsbesättningen, som då var den största produktionsgrenen på Lillvalla, kom ett tillfälle för Britt-Marie att tänka om helt (pers. med., Lennman, 2012). Hon såg chansen att starta något nytt, och grön omsorg blev den nya inriktningen. Själva idén till grön omsorg väcktes då Britt-Marie deltog i ett möte arrangerat av LRF. Mötet handlade om grön omsorg, grön rehabilitering och naturlig laddning. Britt-Marie preciserar att hon till en början var främst intresserad av naturlig laddning, vilket innebär att människor får komma ut på landet i syfte att hitta ny energi. Efter att av en händelse satt sig i den grupp som diskuterade grön omsorg övergick dock intresset till denna verksamhetsgren. "Det var en ren slump", säger Britt-Marie, men det var där tankeprocessen började som resulterade i hur verksamheten ser ut idag.

Tillståndet för att driva grön omsorg, i form av helentreprenad, fick Britt-Marie år 2008, men verksamheten var tungstartad (pers. med., Lennman, 2012). Etableringsprocessen var fylld av pappersarbete, skrivande och ansökningar. Britt-Marie uttrycker sig som följer: "Hade någon frågat mig idag om jag skulle börja med grön omsorg hade jag svarat - inte en chans!". När Britt-Marie fick tillstånd att ta emot brukare år 2008 var LOV (Lag om Valfrihetssystem) inte färdig. En anledning till att de ändå fick tillstånd, uppger Britt-Marie, förmodligen berodde på platsbristen som rådde i Linköpings kommun vid tidpunkten.

Första halvåret efter att Lillvalla fick tillstånd att ta emot brukare vände sig Britt-Marie till gymnasiesärskolor (pers. med., Lennman, 2012). Att hitta kunder var nämligen inte så lätt. Att ta emot praktikanter från gymnasiesärskolan innebar ett halvår utan ekonomisk ersättning, men Britt-Marie såg bidraget till verksamheten i form av marknadsföring. Efter detta började en kundkrets etableras. Idag har Mjölkvik tillstånd att ta emot 12 brukare per dag och Lillvalla motsvarande sex stycken. Antalet brukare per dag är dock varierande, men till Lillvalla

kommer mellan tre och fem brukare per dag och i Mjölkvik är 20 brukare etablerade, men med olika antal dagar i veckan. Britt-Marie påpekar att några av brukarna har hängt med sedan starten år 2008. Med ett ökat antal brukare har även personalantalet utökats. Britt-Maries arbetsdagar går långt över heltid och tempot är högt (pers. med., Lennman, 2012). Därför är det extra viktigt att ha kompetent personal runt sig. Britt-Marie har främst anställt personer som hon känner sedan tidigare, och som hon vet är kompetenta och har känsla för människor. ”Det har fungerat bra” (pers. med., Lennman, 2012).

Britt-Marie uppger att drivkraften till verksamheten grön omsorg är viljan att göra tillvaron bättre för någon annan. Att Britt-Marie även drivs av företagsutveckling bidrog dock till att hon, tillsammans med sin man, köpte fastigheten Mjölkvik år 2010. I samband med detta ökade investeringskostnaderna kraftigt, och drivkraften idag har därför övergått till att vara av mer ekonomisk karaktär än tidigare. ”Det är viktigt att verksamheten är lönsam” (pers. med., Lennman, 2012). I samband med köpet av fastigheten Mjölkvik utökades även den tidigare småskaliga lammproduktionen till en besättning bestående av cirka 70 tackor (pers. med., Lennman, 2012). Britt-Marie uppger att lammproduktionen är det som främst konkurrerar om tid i företaget. Hon uttrycker dock att fåren ”hamnar i skymundan” till fördel för den sociala verksamheten. Britt-Marie uttrycker att stressnivån är betydligt högre nu än när hon jobbade med äggproduktionen, och; ”hade jag inte trivts så bra med människor omkring mig, hade jag kunnat ha betydligt färre brukare och istället fokusera på den övriga produktionen.” Det hade dessutom varit mer lönsamt (pers. med., Lennman, 2012). Britt-Marie har dock fler drömmar för verksamheten på Mjölkvik: ”Att öppna ett äldreboende i den tomma ladugården är en avlägsen men stor dröm.”

4.2 Högby gård

Utanför Motala i Östergötlands län ligger Högby gård som ägs och drivs av Thomas och Birgitta Säfström (pers. med., Säfström, 2012). Sedan år 2007 bedrivs grön omsorg med daglig verksamhet på gården. Den dagliga verksamheten tog över som största produktgren efter grisproduktionen som avvecklades år 2009. Idén till grön omsorg väcktes genom en sidoverksamhet i form av ett terapibad som byggdes på Högby år 1998. Tomas uppger att de trivdes bra med att jobba med människor och ville utveckla den verksamheten, när lönsamheten inom grisproduktionen avtog. Idag består gården av två delar. En daglig verksamhet och en spa- och konferensanläggning (pers. med., Säfström, 2012).

Tomas uppger att processen för att få kommunen intresserad av grön omsorg startade långt innan verksamheten kom igång (pers. med., Säfström, 2012). Tomas uppger att den första kontakten togs redan år 2002. Tanken var då att ha helentreprenad som verksamhetsform, men det som till slut fick kommunen att satsa på Högby var överenskommelsen om Entreprenad. Innan de sedan kunde börja med grön omsorg gjordes en stor upprustning av vissa byggnader för att anpassa gården för ändamålet. Det är viktigt att de hus som används inom grön omsorg är ändamålsenliga (pers. med., Säfström, 2012). Tomas uttrycker att ”många av husen som idag används i verksamheten är sådana hus som inte kunde ha använts till mycket annat”. Han understryker därför vikten av att personer som startar grön omsorg ser både vilka sociala och materiella förutsättningar som finns på gården.

På gården finns 15 heltidsplatser fördelade på 22-23 personer (pers. med., Säfström, 2012). Verksamhetsformen är delentreprenad, vilket innebär att Motala kommun hyr in sig på gården med kommunalanställda handledare. Tomas Säfström fungerar som verksamhetsledare på gården och har en överblick över de vardagliga sysslorna. Han berättar dessutom att han hela

tiden får komma på nya aktiviteter för att sysselsätta brukarna. ”Jag ser till att det alltid finns saker att göra”. Att hitta på stimulerande och välanpassade uppgifter är inget problem för Tomas, vilket blir tydligt när vi uttryckligen frågar om idéerna någonsin tar slut, och han dementerar.

En normal dag på Högby gård börjar med en samling kl 8.00. Under samlingen går personalen igenom med brukarna hur dagsplaneringen ser ut. För att arbetet ska fungera är det av stor vikt att instruktioner är tydliga, strukturerade och konkreta (pers. med., Säfström, 2012). På förmiddagen utförs sedan alla dagliga sysslor. Även specialarbeten, som Tomas instruerat brukarna att göra, utförs främst på förmiddagen. Exempel på arbetsuppgifter är att mata djuren, plantera- och sköta växter, och under besöket pågår även ett projekt som går ut på att snickra insektsbolkar. När förmiddagsbestyren är klara är det lunch mellan kl 12.00 - 13.00. Efter lunch är aktiviteterna fokuserade på friskvård och många promenerar i den närliggande naturen. Tomas uppger att det är något som brukarna ofta ser fram emot. Det är ett tillfälle att få prata ut. Tomas berättar dessutom att friskvård är viktigt eftersom ”många som kommer till Högby gård är överviktiga och behöver motion”.

Tomas uppger att han med verksamheten lärt sig mycket om hur han ska bemöta och relatera till människor med olika förutsättningar. Han understryker vid flera tillfällen att det måste finnas ett genuint intresse för människor och ett stort socialt engagemang för att kunna bedriva grön omsorg på ett bra sätt (pers. med., Säfström, 2012). ”Det ger mig enormt mycket tillbaka att se hur varje individ utvecklas under tiden på gården”, uttrycker Tomas. Det finns personer som kommit till gården och varit svårt instabila, men som efter en tid på Högby gård har utvecklats och gjort stora framsteg. Tomas poängterar att; ”om någon som är intresserad av att starta grön omsorg frågar mig om vinst och tidsåtgång hänvisar jag dem till en annan rådgivare”. Det ger bilden av att företaget har fel intentioner, och han vill då inte medverka till att verksamheten startas.

Högby gård har en väl etablerad verksamhet inom grön omsorg vilket har gjort att LRF har använt gården som en utbildningsgård för andra som vill starta liknande verksamheter (pers. med., Säfström, 2012). Tomas tycker även att samarbetet med Motala kommun fungerar bra, och han trivs bra med de kommunalanställda som arbetar på gården. När Tomas visar oss runt träffar vi på några brukare, vilka uppger att de trivs bäst med att vara utomhus. Dagens stora aktivitet är fårklippning, vilket vi blir upplysta om. De berättar även om andra djur som finns på Högby, nämligen getter, hästar, kaniner och höns. Överallt finns tydliga skyltar och instruktioner för hur olika vardagssysslor ska utföras, vilket Tomas återigen påpekar är för att tydlighet och struktur är så viktigt. När vi gått ett varv runt gården går vi in i huset där morgonsamlingarna och även en del aktiviteter utförs. Vi blir bjudna på nykokad saft och får en sista pratstund innan det är dags att lämna Högby. Säfström ser brukarnas tid här på gården som långsiktig arbetsträning.

När vi frågar om det inte är påfrestande att ha människor på gården hela tiden berättar Tomas att han trivs med många människor runt sig. Han uttrycker att han gärna inte sitter stilla och att han själv mår bra av att kunna göra andra människor glada. När vi frågar vilka problem han stött på under vägen skrattar Tomas och säger att inga större problem har uppstått, men att han lär sig av sina misstag. De avslutande orden från Tomas blir: ”Rent bondförnuft kommer man långt med”.

4.3 Åby Nedre Broby

Anders och Anette Thunberg bor på gården Åby Nedre broby i Nyköpings kommun (pers. med., Thunbergs, 2012). De deltog i LRF:s spetsutbildning i grön omsorg våren år 2011. När vi kommer på besök i slutet av april år 2012 har verksamheten ännu inte kommit igång, men planerna är många. Anders uppger att Nyköpings kommun har visat stort intresse för idén, och anbud om tillstånd är under behandling. Arbetet på gården består tills dess att grön omsorg har kommit igång framförallt av upprustning. Dels för att kunna fungera för daglig verksamhet och dels som korttidsboende för familjer med behov av avlastning. Anette understryker dock att investeringarna minimerats som endast skulle kunna användas för verksamheten grön omsorg. Detta för att minska riskerna för ekonomiska komplikationer, om verksamheten inte skulle fungera. Både Anette och Anders är engagerade i arbetet, vilket de båda anser är viktigt. ”Överenskommelsen inom familjen är viktig för att verksamheten ska fungera på ett bra sätt”, säger Anette och Anders håller med.

Det var dock Anette som först fastnade för konceptet (pers. med., Thunbergs, 2012). Under en studieresa i Holland, arrangerad av LRF i oktober 2010, fick Anette se många olika former av grön omsorg. Det som främst fascinerade henne var hur integrerat verksamheterna var utformade mellan olika människor. Äldre, barn, funktionsnedsatta och även djur levde närmare varandra på ett helt annat sätt än i det svenska samhället. ”Integrering av människor är något jag tror skulle förbättra omsorgsarbetet i Sverige väsentligt”, säger Anette och uttrycker en förhoppning om att kunna använda sig av det i verksamheten på gården. Som ytterligare inspiration har hon besökt bland annat Högby gård och har ett inbokat studiebesök på Lillvalla och Mjölkvik under våren.

Anette är utbildad sjuksköterska och jobbar heltid som företagssköterska och skolsköterska. Anders är behandlingsassistent och snickare. Med dessa kunskapsresurser ser de kompetensen i företaget som ytterst lämpad för att starta en verksamhet med grön omsorg (pers. med., Thunbergs, 2012). ”Vi har det som krävs”, säger Anette och Anders nickar instämmande. Bara rätt kompetens räcker dock inte för att starta en sådan verksamhet. Anders uttrycker att det kommer att kräva ett stort socialt engagemang, och dessutom medföra att många människor kommer nära inpå hemmet. Anette preciserar att det måste kännas naturligt att alltid ha människor omkring sig. Att Anette och Anders har dessa egenskaper går dock att ana när de berättar om hur den sociala situationen ser ut i familjen Thunberg idag. En extraflicka där föräldrarna behövde avlastning bor hos dem för tillfället. Dessutom har de ett fosterbarn som bott permanent i ett hus på gården i fyra år.

Det sociala engagemanget är inget nytt hos familjen Thunberg. De har så gott som alltid tagit emot extrabarn. Dessutom fungerar de för närvarande som jourhem i Nyköpings kommun (pers. med., Thunbergs, 2012). Till ett jourhem får barn och ungdomar komma vid behov av akut placering (www, nykoping, 2012). Anders uppger att de även hade fosterbarn i familjen när han var liten. När verksamheten grön omsorg startar kommer dock en stor del av det nuvarande engagemanget att läggas åt sidan till fördel för den nya verksamheten. Huset, där den unge mannen bor, kommer att behövas för verksamheten och uppdraget som jourhem kommer att avslutas. Både Anders och Anette ska även gå ner i tid från deras nuvarande heltidsanställningar. Som planen ser ut idag kommer det pågå daglig verksamhet på gården dagar i veckan och korttidsboendet planeras stå öppet mellan torsdag och söndag. Inget är dock bestämt än, och Anette uttrycker sig som följer: ”Det kan bli allt, det kan bli ingenting.” Visionen och drivkraften att förverkliga planerna kring grön omsorg betonas dock starkt och Anders uttalar sig som följer: ”En anledning till att vi vill starta grön omsorg är att vi inte

själva kan utnyttja och uppskatta gårdens resurser fullt ut”. Han styrker påståendet med att beskriva hur de upplevt en stor personlig utveckling hos tidigare fosterbarn, under deras tid på gården.

Som avslutning på besöket blir vi visade runt på gården. Ankhuset står färdigt, stallet, med tillhörande paddock är under uppbyggnad. Tre ponnyer står i varsin provisorisk box och hälsar på oss i skymningsmörkret. Anette berättar om hur planerna ser ut och om hur hon tänker kring den kommande verksamheten. För att kunna ha djur i en sådan här verksamhet uttrycker Anette att lynnet hos djuren är viktigt. ”Vi vill bara ha snälla djur, annars funkar det inte”. En planerad aktivitet, utöver daglig skötsel av djuren är att köra häst och vagn. För att kunna göra det krävs trygga och lugna hästar (pers. med., Thunbergs, 2012). I en annan del av byggnaden är en snickarbod planerad och en handikapptalett står färdig näst intill. Ett hus för övernattnig står nyrenoverat och klart att ta emot korttidsboende, och dessutom finns en färdig spa-anläggning på källarvåningen i bostadshuset vilken är tänkt att kunna användas i verksamheten. Anette och Anders har många planer och vi blir välkomnade att komma tillbaka för att se hur företaget utvecklats om ett år. Med detta säger vi tack och hej till familjen Thunberg för denna gång.

5 Analys och diskussion

Intervjuerna har analyserats med hjälp av teorier om affärsplattform, drivkrafter och socialt entreprenörskap. Analysen är uppdelad i två delar. Den första undersöker om det går att finna specifika personlighetsdrag hos företagarna och om dessa kan antas ligga bakom drivkraften till grön omsorg. Den andra delen är mer inriktad på drivkraften i etableringsprocessen.

5.1 Sociala entreprenörer

För att undersöka de olika företagarnas agerande har teorier om socialt entreprenörskap använts. Dees (1998) figur över en social entreprenör används som modell och egenskaperna som räknas upp bör i så stor utsträckning som möjligt överensstämma med företagarnas för att denne ska kunna definieras som en social entreprenör.

5.1.1 Britt-Marie Lenman, Lillvalla och Mjölkvik

Under intervjun framgick att Britt-Marie under en längre period sökt efter alternativa sätt att förbättra människors livssituation (pers. med., Lenman, 2012). Hon uppger att hon stött på problem under vägen, både av praktisk och social karaktär men fortsatt leta möjligheter. Det beteendet tyder dels på en målsättning att skapa samhällsnytta och dels på att hon tenderar att identifiera och tillämpa nya möjligheter allteftersom de dyker upp. Det utgör två av punkterna i teorin för en social entreprenör (Dees, 1998).

Bakgrunden och utvecklingen av företaget indikerar att Britt-Marie dessutom har en personlighet som drivs av en kontinuerlig innovation. Hon har många olika saker igång. Uppköpet av fastigheten Mjölkvik, den utökade lammproduktionen och utvecklingen av grön omsorg styrker bilden av ett liv med kontinuerlig omarbetning och integrering av nya idéer. I Dees, (1998) modell för en social entreprenör är det kopplat till punkt nummer två.

Den fjärde punkten i Dees (1998) modell stämmer också in på Britt-Marie. Agerade djärvt utan att begränsas av tillgängliga resurser gjorde Britt-Marie bland annat då hon startade verksamheten. Utan brukare med LSS-tillstånd fick hon ingen ekonomisk ersättning, men höll ändå igång verksamheten (pers. med., Lenman, 2012). Hon såg bidraget till företaget i form av marknadsföring istället för den uteblivna ekonomiska ersättningen. Enligt Dees (1998) är det även typiskt för en social entreprenör att se möjligheterna istället för svårigheterna när de stöter på problem.

Det som talar emot Britt-Marie som social entreprenör är den ökade ekonomiska drivkraft som hon nämner ha vuxit fram med de senare årens ökade kostnader. Huruvida Britt-Marie följer upp om alla inblandade parter är nöjda med verksamheten är också svårt att urskönja. Verksamhetsformen helentreprenad innebär att kontakten med kommunen är nära, men den är inte frivillig, vilket gör det svårt att veta om det är hennes egen drivkraft som ligger till grund.

5.1.2. Tomas Säfström, Högby gård

Att Säfströms från början valde att nischa spaanläggningen som terapibad var på grund av ett intresse för människors välfärd (pers. med., Säfström, 2012). Att grön omsorg startades till följd av detta gör kopplingen till den första punkten i Dees (1998) teori för en social entreprenör ännu tydligare. Säfströms verksamhet kan i hög grad tolkas som en strävan efter

att skapa samhällsnytta. Huruvida punkten om att obevekligt tillämpa nya idéer för att nå nämnda mål (Dees, 1998) överensstämmer med Säfström framgår inte lika tydligt. Att processen, för att få Kommunen med på idén var lång, men att motgången inte fick Säfströms att ge upp visar ändå på en viljestyrka.

Tomas ständigt innovativa tankesätt visar sig i utvecklandet av nya aktiviteter och projekt i verksamheten. Idéerna tar aldrig slut (pers. med., Säfström, 2012). Detta faktum och att Säfströms ställt upp som exempelgård för LRF:s utbildning inom grön omsorg, ger en bild av att lärande och utveckling är viktigt på Högby. I Dees modell faller det in under punkt tre (Dees, 1998). Svårare blir det att utifrån empirin säga om Säfström kan ha ansetts agera djärvt utan att begränsas av tillgängliga resurser. Med halventreprenad, som Högby har (pers. med., Säfström, 2012). har Kommunen tagit en stor del av risken. Ersättningen till Högby gård är överenskommen och fast, då verksamhetsformen innebär att Motala kommun hyr byggnader på gården och även Tomas arbetsinsats (www, LRF, 2012). Att det från början var tänkt att Högby skulle ha helentreprenad, vilket Tomas uppger i intervjun, är ett tecken på ett djärvt sinnelag, men underlaget är för litet för att kunna uttala någon större överensstämmelse med punkt fyra i Dees (1998) teori.

Den sista punkten i Dees modell handlar om hur den sociala entreprenören visar ett stort ansvarstagande gentemot kunden och andra intressenter (Dees, 1998). Tomas kan antas passa in i denna punkt grundat i flera uttalanden. Dels då han uttrycker hur strävan hela tiden går mot att brukarna ska utvecklas och att det ger honom mycket tillbaka av att följa och lära känna individerna (pers. med., Säfström, 2012). Dels då han tydligt tar ställning i frågan om vad fokus i en verksamhet med grön omsorg ska vara. Vinst och tidsåtgång är inte de frågor som främst ska avgöra om ett företag satsar eller inte satsar på grön omsorg (pers. med., Säfström, 2012).

5.1.3 Anette och Anders T, Nedre broby

Thunbergs visar överensstämmelse med punkt ett i Dees modell genom att vara jourhem, ta emot fosterbarn och planera för grön omsorg. Att Anette inspirerats av Hollands omsorgsarbete och uttrycker en önskan om att kunna hjälpa Sverige att ta sig till samma nivå (pers. med., Thunbergs, 2012) ger en stark bild av att målet är att skapa och upprätthålla samhällsnytta. Att Thunbergs är kreativa och hittar lösningar på problem för att kunna nå målet går att förstå av helhetsbilden av tillvaron i familjen. Att ha både heltidsjobb, vara jourhem, ta emot fosterbarn, sköta och samtidigt rusta upp en gård för att starta en ny verksamhet tar mycket tid och Thunbergs kan antas ha en förmåga att se lösningar istället för problem. Dessa antaganden kan kopplas till punkt nummer två i Dees modell om att obevekligt tillämpa idéer för att nå måluppfyllelse (Dees, 1998). I kopplingen är det dels tidsbrist och redan full sysselsättning som talar emot den nya verksamheten. Genom att ändå satsa och se möjligheter i tillgängliga humana-och materiella resurser visar de att de inte viker av för hinder.

Anette fick erbjudande om att åka på studieresa till Holland dagen innan resans start (pers. med., Thunbergs, 2012). Att hon ändå följde med ger bilden av att hon som person är öppen för nya vägval. Att hon inspirerades och har för avsikt att tillämpa idéer från fallgårdarna i sin egen verksamhet förstärker bilden av att Anette låter förändra sin tillvaro efter nya idéer och innovationer. Egenskapen kopplas till punkt tre i Dees (1998) teori som innebär att den sociala entreprenören lever med kontinuerlig innovation och ständig omarbetning (Dees, 1998). I upprustandet av gården uppger Thunbergs att de minimerat investeringar som endast

kan komma till nytta för verksamheten grön omsorg (pers. med., Thunbergs, 2012). Uttalandet om att de själva inte kan utnyttja och uppskatta lantbrukets resurser fullt ut själva visar att de ändå ser potential i tillgängliga resurser och kopplingen till punkt fyra i Dees (1998) modell kan göras. Kopplingen antas ändå vara något svag.

Det är tydligt att Anette och Anders är måna om att kunder och andra parter är nöjda. I verksamheten fram till nu berör det Nyköpings kommun och de människor som kommit till familjen genom jourhem eller som fosterbarn. Anette och Anders uttrycker ett stort intresse för människor, vilket också är anledningen till det stora engagemanget inom detta område (pers. med., Thunbergs, 2012). Kommunen har enligt Anders visat ett stort intresse för verksamheten grön omsorg, vilket ger bilden av att den befintliga relationen mellan kommunen och Thunbergs är bra. Kopplingen dras här till den sista punkten i Dees (1998) modell som handlar om i vilken utsträckning den sociala entreprenören är mån om att inblandade parter finner dennes arbete tillfredsställande.

5.1.4 Sammanfattning av personlighetsanalys

Genom analysen kan konstateras att alla företagare visar överensstämmelse med punkterna i Dees (1998) teori. De har visat olika grad av överensstämmelse i de olika punkterna, men totalt sett finns tillräcklig överlappning för att utifrån Dees (1998) modell benämna alla sociala entreprenörer. Det ger inte stöd att dra någon generell slutsats om personer som startar grön omsorg. För att kunna göra det hade ett större material empiri behövt samlas in. Utifrån dessa tre intervjuer löper dock en tydlig röd tråd. Företagarna som intervjuats har alla en ambition att skapa och upprätthålla samhällsnytta. Samhällsnyttan har uttryckts i form av att göra tillvaron bättre för andra människor. Dessutom visar alla en stor förmåga att tänka kreativt. Dels genom hur de arbetar med den aktiva verksamheten och dels genom hur vägen dit sett ut. Genom Britt-Marie Lennman- och Tomas Säfströms berättelser om en etableringsprocess som krävt mycket envishet och engagemang kan även kopplingen till Dees punkt tre och fyra göras. I dessa punkter uttrycker Dees djärvhet och en ständigt pågående process av innovation, lärande och omarbetning som karaktäristiskt för en social entreprenör. Thunbergs koppling till tidigare nämnda punkter har också funnits i intervjumaterialet. Att de inte har en etablerad verksamhet ännu, hade dock en uppföljning behövt göras längre fram för att få mer belägg för sambandet.

5.2 Processperspektiv

I det här avsnittet analyseras hur de aktuella företagen gick till väga för att starta grön omsorg. Etableringsprocessen förtydligas med hjälp av Klofstens affärsplattform, och dess åtta byggstenarna används som verktyg för att identifiera processen utifrån intervjumaterialet. Drivkraften är en mycket viktig del i affärsplattformen (Klofsten, 1998). En mer grundlig analys av drivkraften i företagen är därför utförd. De övriga byggstenarna är analyserade översiktligt. För den djupare analysen av drivkrafter har Rendahls matris över nio dominerande drivkrafter använts. Genom att identifiera den drivkraft som bäst stämmer överens med var och en av de olika företagen har de placerats in i matrisen.

5.2.1 Analys av etableringsprocess

Som inledning till analysen av etableringsprocessen kommer en kort repetition av affärsplattformens byggstenar. Byggsten nummer ett är *idé* och handlar om att företagets affärsidé bör vara konkret och välformulerad (Klofsten, 1998). Nummer två är *produkt*, vilken betonar vikten av att produkten som erbjuds är attraktiv för den tänkta kunden. Den tredje

byggstenen är *marknad* och innebär att företaget måste definiera en lönsam marknadsnisch. Byggsten nummer fyra i affärsplattformen är *organisation*, vilken behandlar företags förmåga att hantera tillgängliga resurser på ett effektivt sätt. *Kompetens* är byggsten nummer fem och fokuserar på företagets tillgång till kompetens. Den måste antingen finnas i företaget, eller tillföras på annat sätt. Nummer sex är *drivkrafter* och presenteras i ett separat kapitel, då analysen av den gjorts mer grundligt. Nummer sju och åtta är *kundrelationer* respektive *övriga relationer*. Kundrelationer finns med för att belysa att företaget är beroende av sina kunder och övriga relationer innefattar andra intressenter som kan tänkas vara viktiga.

Lillvalla och Mjölkvik

Lillvalla och Mjölkviks etableringsprocess var utdragen och komplicerad. Anledningen kan främst förklaras med hjälp av byggstenarna *idé*, *marknad* och *kundrelationer*. När Britt-Marie fick tillstånd att ta emot brukare år 2008 var LOV (lagen om valfrihet) inte färdig (pers. med., Lennman, 2012). På grund av det tog det längre tid att formulera en färdig affärsidé. Med verksamhetsformen helentreprenad fick Britt-Marie själv ansvaret att hitta brukare som ville jobba i verksamheten. Att hon drev grön omsorg i sex månader utan ekonomisk ersättning visar trögheten i processen att etablera en ny idé. Att även ha goda kundrelationer är viktigt eftersom brukarna när som helst kan välja att sluta arbeta på gården. I dagsläget har verksamheten endast ett fåtal lediga platser, och några av brukarna har varit med ända från år 2008 (pers. med., Lennman, 2012). Det tyder på att kundrelationerna är goda.

De tre byggstenarna *produkt*, *organisation* och *kompetens* ställde under etableringsprocessen höga krav på Britt-Marie, på grund av valet av verksamhetsform. Att ta fram en produkt för att locka brukarna var viktigt för att få intäkter i företaget. Med helentreprenad har företagaren ingen fast inkomst, utan intäkterna beror på antalet brukare (www, LRF, 2012). Produkten Britt-Marie erbjöd och påverkades av vilken kompetens som fanns i företaget och organisationen av tillgängliga resurser. När verksamheten utökades på Mjölkvik medförde det ökat antal anställda, vilket ger en direkt koppling till byggstenen *kompetens*. Vilka Britt-Marie valde att anställa påverkade nivån av kompetens. Britt-Marie uppger i intervjun att hon varit och är nöjd med den kompetens som tillförs genom personalen (pers. med., Lennman, 2012). Med ett större antal brukare och fler anställda ställdes även högre krav på organisationen av resurser. I intervjun uppger Britt-Marie att hennes stressnivå är hög och att hon upplever tidsbrist (pers. med., Lennman, 2012). Det ger bilden av en något bristande organisation. I verksamheten grön omsorg påverkas produkten av både kompetens och organisation, eftersom det påverkar gårdsmiljön.

Högby gård

I Högby gårds etableringsprocess var byggstenarna *produkt*, *idé* och *kundrelationer* mest framträdande. Affärsidén tog lång tid att få klar. Han började forma den år 2002, men avtalet med Motala kommun blev inte klart förrän år 2007 (pers. med., Säfström, 2012). Processen påverkades av att produkten grön omsorg inte var färdigutvecklad, och Motala kommun inte var övertygade av deras nytta av verksamheten. När Tomas lyckades övertyga dem om produktens värde skrevs ett avtal där kompromissen blev halventreprenad istället för helentreprenad, som Tomas ville ha först. Under intervjun nämnde Tomas att han i början hade svårt att komma överens med den personal som kommunen lät arbeta på gården. Idag är dock Tomas nöjd med att ha halventreprenad och relationen till personalen är god.

Etableringsprocessen av verksamheten efter att kommunen accepterat produkten har varit god. Det kan styrkas genom det faktum att LRF länge använt Högby gård i utbildningssyfte för andra som visat intresse för grön omsorg (pers. med., Säfström, 2012). En byggsten som utifrån intervjun kan antas ha bidragit till en framgångsrik verksamhet är *kompetens*. Genom att kommunens personal står för en stor del av administrationen och rutinarbetet kan Tomas fokusera på sin roll som verksamhetsledare. Han får då tid att använda sin kreativitet, vilket är en viktig kompetens i företaget. I samband med kreativiteten kommer även byggstenen *organisation* i uttryck. Tomas har varit bra på att använda gårdens tillgängliga resurser för att på ett effektivt sätt utveckla aktiviteter och hålla en hög kvalitet i omsorgsarbetet.

Nedre broby

Analysen av etableringsprocessen på Nedre Broby går inte att fullända, eftersom Thunbergs anbud om tillstånd fortfarande är under behandling. De byggstenar som ändå kan analyseras är *idé, marknad, kompetens* och *kundrelationer*. Utvecklingen av affärsidén startades när Anette var på studieresa i Holland, vilken arrangerades av LRF. Där fick hon idéer till hur hon skulle utveckla den egna verksamheten (pers. med., Thunbergs, 2012). Att kommunen ännu inte gett tillstånd till helentreprenad innebär dock att affärsidén ännu inte kan anses färdigarbetad. Det som underlättar etableringen av grön omsorg för Thunbergs är att de redan har en god relation med Nyköpings kommun. Genom den goda relationen med kommunen kan etableringen av en kundkrets underlättas. Anette och Anders har tillsammans uttryckt att de har en unik kompetens som väl kommer att passa för att driva grön omsorg. Genom sina år som jourhem har de även ett unikt kontaktnät. Vilken är en viktig del i byggstenen *övriga relationer*.

5.2.2 Drivkrafter

För att kunna placera Tomas Säfström i Rendahls matris har intervjumaterialet genomförts efter tecken som överensstämmer med beskrivningen av de olika drivkrafterna. Tomas uttrycker att han har svårt att sitta still, och är den som alltid ser till att ha saker att göra (pers. med., Säfström, 2012). Han har dessutom god översikt över verksamheten, då han har en samordnande roll. Han uttrycker att grön omsorg handlar om att sätta människor i första hand, och att verksamheten inte passar att drivas av människor som främst har fokus på vinst. Enligt Rendahls matris har Tomas en dominerande drivkraft som innebär att det är viktigt att utveckla sig själv och andra. Personer med den här drivkraften, som i matrisen står som nummer tre, anses ofta ha en god helhetssyn och de arbetar gärna med andra människors behov (Rendahl, 1992).

Anette Thunberg är den som främst driver frågan om grön omsorg på Nedre broby. Hon utstrålar under intervjun att hon är en positiv person som är väldigt engagerad och brinner för sina idéer. Det framgår bland annat då hon pratar om studieresan i Holland och om hur hon ser möjligheter att själv kunna använda många av idéerna för att starta något eget (pers. med., Anette Thunberg, 2012). Anette uttrycker att den sammanlagda kompetens som Anders och hon erbjuder är perfekt för att starta grön omsorg. Det vill hon utnyttja för att förverkliga drömmarna om att utnyttja gårdens resurser till dess fulla potential. Vid en analys av Anette utifrån Rendahls matris går, genom den tidigare nämnda informationen att göra en koppling till drivkraft nummer fem. Personer som har en dominerande drivkraft lik nummer fem är engagerade och öppna för förändring och utveckling (Rendahl, 1992). Drivkraft nummer fem handlar framförallt om att kämpa för det man tror på.

Britt-Marie Lennman har genom hennes berättelse om processen från idé till verklighet, och utökningen av verksamheten på Mjölkvik visat att hon är en person som ser möjligheter. Att vägen varit tuff går att förstå genom uttalandet: "Hade någon frågat mig idag om jag skulle börja med grön omsorg hade jag svarat - inte en chans!" (pers. med., Lennman, 2012). Att hon fortsatt kämpa för verksamheten visar att hon inte släppte visionen om den gröna omsorgen trots att hon möttes av problem. Att Mjölkvik tillkom visar att hon inte heller ville begränsas till att endast kunna utnyttja Lillvallas resurser. Uttalandet om att det hade varit mer lönsamt att driva grön omsorg i mindre omfattning visar att visionen är viktigare och att verksamheten fått stort fokus. Att hon valt helentreprenad som verksamhetsform innebär att en utökad verksamhet även innebär mer administration. Dessutom är hon verksamhetsledare och den som har ansvar för att arbetet på Lillvalla och Mjölkvik ska fungera. Britt-Maries arbetsdagar går långt över heltid och tempot är högt (pers. med., Lennman, 2012). Britt-Marie har trots detta fler drömmar för verksamheten på Mjölkvik: "Att öppna ett äldreboende i den tomma ladugården är en avlägsen men stor dröm." Hon uttalar dock att den drömmen i så fall ligger långt fram i tiden. Med stöd av det här intervjumaterialet placeras Britt-Marie under drivkraft nummer sex i Rendahls matris. Personer som drivs av drivkraft nummer sex behöver handlingsutrymme att förverkliga sina idéer (Rendahl, 1992). De är ofta engagerade personer som arbetar i ett högt tempo. Trots det höga tempot finns en stark fokusering och ett visionärt synsätt.

5.2.3 Sammanfattning av processanalys

Analysen av etableringsprocesserna visar en stor spridning i förutsättningar och angreppssätt mellan de olika företagen. På Högby tog det lång tid att få kunden, Motala kommun, att förstå deras nytta av affärsidén. När väl överenskommelsen om halventreprenad blivit klar, tog dock etableringsprocessen fart. Kommunen bidrog med kompletterande kompetens och Tomas organiserade gårdens resurser på ett så pass bra sätt att LRF använde dem som exempelgård. På Lillvalla och Mjölkvik var ansökningstiden för att få tillstånd att ta emot brukare och tiden efter att tillståndet erhållits problematisk. En stor bidragande faktor var att verksamhetsformen ännu inte var färdigutvecklad. Dessutom var arbetet med att etablera en kundkrets krävande. Hon fick bygga upp kompetenstillgången genom att anställa rätt personal och organisera resurser både på Lillvalla och Mjölkvik. Genom att verksamheten idag har ett tillfredsställande antal brukare, och att några funnits med ända sedan starten visar att etableringsprocessen varit lyckad. Det som går att säga om Nedre brobys etableringsprocess är att många byggstenar redan är välutvecklade, trots att de ännu inte fått tillstånd att ta emot brukare. De har redan en väl etablerad relation med Nyköpings kommun och kompetensen anses tillfredsställande. Uppdraget som jourhem och fosterhem ger förutsättningar för ett gott rykte. Med tanke på möjligheten till bra reklam och nätverket med andra företag som arbetar med grön omsorg finns förutsättningar för en fortsatt god etableringsprocess.

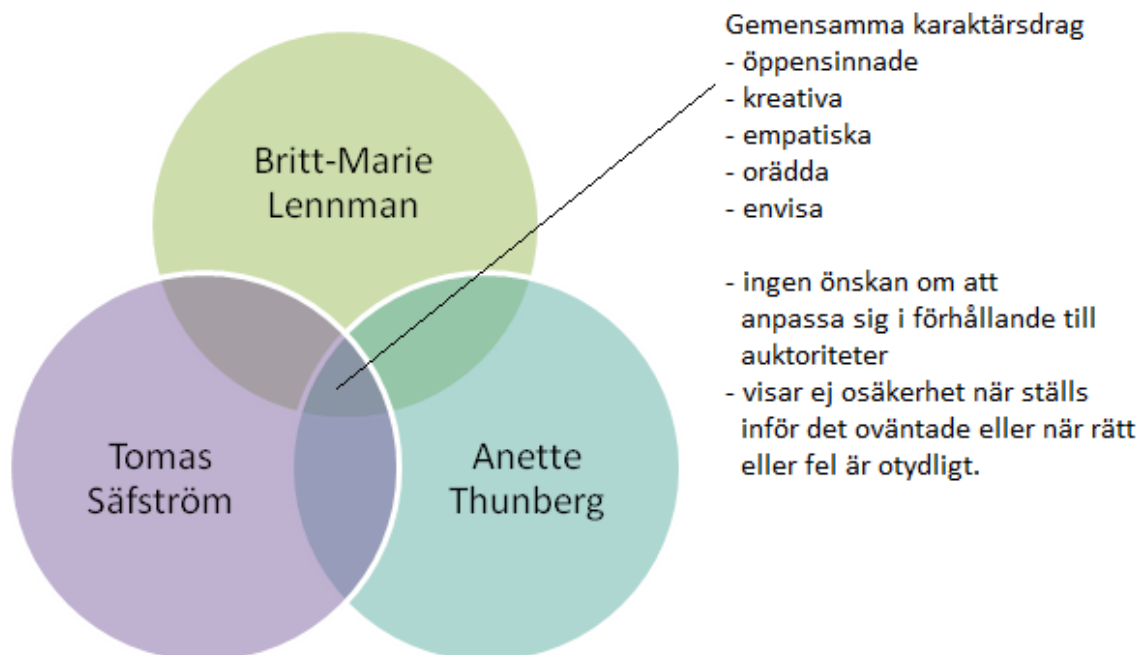
Alla företagarna har placerats olika i Rendahls matris (1992) över dominerande drivkrafter. Det innebär att utgångspunkten och hanteringen av olika faser av etableringsprocessen sett olika ut i de olika företagen. En intressant reflektion är dock att ingen passade in under varken kolumnen *kontroll* eller *beroende*. Under rubriken *kontroll* finns människor med dominerande drivkrafter som innebär att de blir osäkra när de ställs inför det oväntade, eller när det är svårt att urskönja rätt eller fel. Under rubriken *beroende* återfinns de personer som önskar anpassa sig i förhållande till auktoriteter (Rendahl, 1992). Ingen av företagarna har utifrån empirin visat likheter med någon av dessa drivkrafter, vilket kan antas ha haft inverkat på etableringsprocessen.

6 Slutsatser

Utifrån analysen har ett antal slutsatser dragits. Dessa rör dels företagarnas agerande och dels verksamheternas etableringsprocesser. Slutsatsen angående företagarnas agerande har tagits fram med hjälp av Dees (1998) modell av en social entreprenör och byggstenen *drivkraft* ur Klofstens affärsplattform (1998). Genom att analysera empirin med hjälp av dessa teorier har tydliga karaktärsdrag identifierats, vilka delas av alla intervjuade företagare. Ett av dessa karaktärsdrag visar sig i form av empati. Alla företagare har uttryckt ett intresse av att förhålla sig till andra människor, och göra en insats för att öka deras livskvalité. Det framgår tydligt att det finns en vilja att öka samhällsnyttan. Företagarna har dessutom gemensamt att de tänker kreativt, och finner lösningar för de uppsatta målen genom att vara öppensinnade och idérika.

Lillvalla- och Mjölkvik gårdars och Högby gårds etableringsprocesser har krävt stort engagemang och har stundtals varit problematiska. Genom att inte vika för dessa hinder har Britt-Marie Lennman och Tomas Säfström beskrivits som orädda och envisa. De visar även genom etableringsprocessen att de varit beredda att omarbete och implementera nya strategier, när det behövts. Thunbergs har också tendenser till dessa egenskaper, men eftersom verksamheten inte är färdigetablerad blir kopplingen något svag.

Bidraget till karaktärsdragen från byggstenen *drivkraft* visar sig på ett annorlunda sätt. Likheten mellan företagarna består av att ingen har visat överensstämmelse med någon dominerande drivkraft under varken rubriken *kontroll* eller *beroende* i Rendahls matris (1992). Det betyder att ingen tenderar att bli osäker när de ställs inför det oväntade, eller när rätt och fel är svårt att avgöra. De har heller ingen drivkraft att anpassa sig i förhållande till auktoriteter.



Figur 6. Gemensamma karaktärsdrag hos företagarna.

Företagarna har haft olika förutsättningar och har använt olika strategier för att etablera grön omsorg. Att etableringsprocesserna sett olika ut antas ha flera orsaker. Dels har varje gård unika förutsättningar vad gäller resurser. Dels påverkas processen av hur företagaren organiserar dessa. Här kopplas analyskapitlets olika delar ihop. De två frågeställningarna för uppsatsen, vilka behandlar hur företagarens person påverkar beslutet om att starta grön omsorg, och hur etableringsprocessen kan se ut antas ha ett samband. De skillnader som identifierats i etableringsprocesserna antas dels bero på gårdarnas resurstillgångar och dels på företagarnas egenskaper.

Källförteckning

Litteratur och publikationer

- Alvesson, M., 2003. *Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A reflektion Approach to Interviews in Organizational reasearch*. Academy of Management.
- Bakka, F, Fivelsdal E & Lindkvist L., 2006. *Organisationsteori*, Liber, Malmö
- Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R.,1991. *Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage*. *Organization Studies*, 12(4): 529-546
- Dees, F., 1998. *The meaning of "social Entrepreneurship"*, Stanford University
- Grimlund, B., 2006. *Styra mindre företag*, Grimlund, Leksand
- Ekberg, S., 2011. *54 steg som får ditt företag att växa med raketfart*, Bomastryck, Stockholm.
- Ekstedht, E, Wolvén, L., 2003 *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Krag Jacobssen, J., 1993. *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund.
- Klofsten, M., 1998. *Affärsplattformen*, SNS Förlag, Stockholm.
- Landström, H. & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering – från idé till verklighet*, Studentlitteratur, Lund
- Larsten, I., 2000, *Olikheter - En styrka*, svenska förlaget, Stockholm
- Palmås, K. (n.d.). Ny sektor eller rebranding av ideellt arbete, 1-21.
- Stenmark, L., 2012. *Den regionala utvecklingens logik i policy och praktik: en fallstudie av den regionalpolitiska interventionen resurscentra för kvinnor*. No. 120. Mälardalen Universitu Press Dissertations, Västerås.
- Stukát, S., 2005. *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Uppl. 1:6, Studentlitteratur, Malmö
- Swedberg., 2000. *The social sciense view of entrepreneurship: Introduction and practical applications*,
- Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Internet

LRF, (Lantbrukarnas riksförbund), <http://www.lrf.se/>
Grön omsorg (broschyr ang grön omsorg)2012-04-04,
<http://www.lrf.se/PageFiles/9973/gron%20omsorg%202.pdf>

Nyköpings kommun, <http://www.nykoping.se>
Omsorg och hjälp (*Familjehem och jourhem*) 2012-05-02
<http://www.nykoping.se/Omsorg--hjalp/Sarskilda-behov/Familjehem/>

Riksdagen, <http://www.riksdagen.se/>
Lag om stöd och service till vissa funktionsnedsatta 2012-06-14
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993387-om-stod-och-ser_sfs-1993-387/?bet=1993:387

SJV, (Jordbruksverket), <http://sjv.se>

1. Ökat intresse för grön omsorg 2012-05-02
<http://www.jordbruksverket.se/formedier/nyheter/nyheter2011/okatintresseforgronomorg.5.e01569712f24e2ca09800016966.html>
2. Vård och omsorg ger möjlighet till tillväxt och utveckling
<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/mojligheterpalandsbygden/vardochomsorg.4.1cb85c4511eca55276c8000716.html>

Intervjuer

Anders och Anette Thunberg, *nedre broby*, 2012-04-18
Personlig intervju

Britt-Marie Lennman, *mjölkviks gård*, 2012-04-04
Personlig intervju

Ingrid Whitelock, *projektledare grön omsorg*, LRF, 2012-03-12
Telefonintervju

Tomas Säfström, *Högby gård*, 2012-04-18
Personlig intervju

Bilaga

Grundfrågor vid intervjuer

- Hur uppstod idén?
- Fanns alternativa verksamheter som förslag och i så fall vilka?
- Vad gör ni? / Hur ser verksamheten ut?
- Vad blev konsekvenserna för den tidigare och övriga verksamheten?
- Hur ser den sociala situationen ut på gården idag i jämförelse med innan?
- Vad går att säga om kontaktnätet?
- Hur ser Din situation ut nu i jämförelse med tidigare?
- Vad har du upplevt/uppleveler som svårigheter under etableringsprocessen?
- Vad är drivkrafterna bakom verksamheten?
- Har din syn på lantbruksföretaget ändrats sedan Du började med grön omsorg?
- Är grön omsorg, enligt din uppfattning, en diversifiering inom lantbruket eller en helt ny form verksamhet?
- Hur ser Du på framtiden?