



LUNDS
UNIVERSITET

Gemenskap i tider av den Programmerade maskinen

En analys av sociala företags strategier för långsiktig hållbarhet

Namn: Markéta Schätz och Eva Nilsson
Aktuell Termin: VT26
Studieort: Helsingborg
Handledare: Lars Harrysson
Antal ord: 14768

Authors: Markéta Schätz & Eva Nilsson

Title: Gemenskap i tider av den Programmerade maskinen - En analys av sociala företags strategier för långsiktig hållbarhet

Supervisor: Lars Harrysson

Assessor: Johan Cronehed

Abstract

Moving ahead from the domination of either side of established powers like socialism, capitalism or all the -isms, another way seems possible. As we know from history there is a great potential and capacity that lies within civil society that finds creative ways to tackle the problems others have failed to address. The aim of the study was to explore the strategies that social enterprises apply to reconcile social and economic goals, and how these strategies contribute to their long-term sustainability. Data was collected through qualitative semi-structured interviews with six social enterprises in Sweden. We have explored the different typologies of organisation with the help of Mintzberg's organisational theory and analyse social business strategies to create balance between social and economic goals on the way to a more sustainable development. As we found there are no rigid categories, applicable for all, rather unique mixes of processes, ongoing reflection on the circumstance they are facing in a very fast changing world.

Keywords: *social enterprises, organisational theory, sustainability, civil society, empowerment, community, inclusion, hybrid organisations, marginalisation, work integration, legitimacy, social innovation*

Förord

Härmed tackar vi varandra för gott samarbete, alla representanter för sociala företag och intresseorganisationen för er tid! Vi hoppas att vår studie kommer att ge nya perspektiv och bidra till lärandet kring ämnet. Ett särskilt tack riktar vi också till vår handledare Lars Harrysson samt våra nära och kära som stöttat oss under processen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställningar	6
1.3 Arbetsfördelning	7
2 Kunskapsläget	8
2.1 Sökstrategi	8
2.2 Historisk kontext	8
2.3 Vad är socialt entreprenörskap och sociala företag?	10
2.4 Hållbarhet och strategier för sociala företag	14
2.5 Legitimitet som hållbarhetsstrategi	15
3 Metod	18
3.1 Metodologiska överväganden	18
3.2 Urval	18
3.3 Datainsamling	19
3.4 Bearbetning och analys	19
3.5 Vår förförståelse	20
3.6 Metodens tillförlitlighet	20
3.7 Forskningsetiska överväganden	22
4 Teoretisk referensram	24
4.1 Mintzbergs organisationsteori	24
4.2 Fyra former som stämmer in på de flesta organisationerna (Four Forms That Fit Most Organisations)	24
4.3 Mintzbergs strategikoncept 4P	26
5 Analys och resultat	29
5.1 Presentation och typologisering av studiens undersökta företag	29
5.1.1 Nicke	29
5.1.2 Global	30
5.1.3 Stjärnan	30
5.1.4 Blomman	30
5.1.5 Skogen	30
5.1.6 Referensintervju Flaggan	31
5.2 Organisatoriska former som passar alla samt de fyra strategidefinitionerna	31
5.2.1 Nicke	31
5.2.2 Global	34
5.2.3 Stjärnan	36
5.2.4 Blomman	38
5.2.5 Skogen	42

5.3 Besvarande av studiens frågeställningar.....	45
5.3.1 Hur utformas företagens strategier för att uppnå ekonomisk autonomi och vilken roll spelar organisatorisk legitimitet i detta arbete?.....	45
5.3.3 Hur arbetar företagen för att bevara sin sociala kärna och professionella värdegrund i mötet med marknadens krav på prestation och effektivitet?.....	47
5.3.4 Hur utvärderar och mäter sociala företag sina sociala effekter och sin ekonomiska hållbarhet?.....	48
6 Slutdiskussion.....	49
Referenslista.....	52
Bilagor.....	57

1. Inledning

Världen står, enligt experter och Förenta nationerna (FN), inför enorma utmaningar med växande fattigdom, ojämlikhet (inom och mellan länder), ungdomsarbetslöshet och klimatförändringar (United Nations 2023; Krlev 2026, s. 2; Mintzberg & Azevedo 2012, s. 895). Trots ambitionerna i Agenda 2030 meddelar FN bristande framsteg. Det krävs utveckling av en helhetssyn för att uppfylla de globala målen som kan conceptualisera en ny förståelse av solidaritet i syfte att kunna hantera rådande målkonflikter och skapa en förnyelse av människors upplevelse (Audretsch, Sörensson & Lundström 2023, s. 3). Mintzberg lyfter att det krävs ett perspektiv bortom den klassiska politiska uppdelningen mellan höger, center och vänster. Den plurala sektorn, det tredje alternativet bortom den offentliga och privata sektorn, omfattar organisationer som skapas av en mångfald av människors sammanslutningar, föreningar, såsom kooperativ och sociala företag, vilka enligt honom utgör en betydande drivkraft för förändring (Mintzberg & Azevedo 2012, s. 905).

Även i Sverige, som är ett rikt land med en hög levnadsstandard och välutvecklad välfärd, har inte alla lika möjligheter att vara delaktiga och inkluderade i samhället. Det rör sig om varierande grader av utanförskap, människor som lider av fysisk eller psykisk ohälsa, som lever med funktionsvariationer eller upplever hinder av andra anledningar, vilket leder till utestängning och därmed till marginalisering (Gawell 2016, s. 52). Enligt Sveriges Stadsmissions Fattighetsrapport (2025, s. 16) indikerar statistiken att skydds nätet inte längre fångar upp behovande. Andelen vuxna som lever i materiell fattigdom har fördubblats från 3% till 6 % mellan 2021–2024. Ojämlikhet, fattigdom och förtryck av marginaliserade och diskriminerade grupper förekommer även i samhällen som framstår som privilegierade (Denvall, Heule & Kristiansen 2016, s. 13). En del människor tror att lösningen ligger i den privata sektorn där näringslivet tar samhällsansvar och kompenserar för ett ohållbart företagande (Mintzberg 2015, s. xi). Konsekvenserna av den ekonomiska utvecklingen och tron på att näringslivet kommer att på ett magiskt sätt lösa problemen verkar i nuläget osannolikt. Från ett globalt perspektiv verkar regeringar

ha ett begränsat handlingsutrymme, låst mellan vänster, center och höger, där starka företagsintressen, omfattande lobbyverksamhet eller politisk opinionsbildning värnar det befintliga status quo (Mintzberg & Azevedo 2012, s. 897). Enligt Piketty innehåller de processer genom vilka rikedom ackumuleras och fördelas starka krafter som driver mot en extremt hög nivå av ojämlikhet (Piketty 2014, s. 27). Den största konflikten är inte mellan de rika och fattiga länderna, utan mellan de rika och fattiga inom nationalstaten. Piketty menar att marknadsekonomin, om den lämnas oreglerad, riskerar att förstärka ojämlikheten och hota demokratiska värden och social rättvisa (Piketty 2014, s. 571).

Den nationalkonservativa politiken har, inte bara i Sverige utan även i en del andra länder, bidragit till individualiseringen av många strukturella problem samt nedskärningar inom socialpolitiken, vilket ökat utsattheten för redan marginaliserade grupper (Swärd 2020, s. 12). Den samhällsutveckling som har uppnåtts är dock utsatt för inflytandet av repressiva krafter, vilket innebär att sociala framsteg i fortsättningen måste försvaras och omförhandlas (Gawell 2016, s. 52).

Det finns drivkrafter från det globala civilsamhället som växt fram ur de mest utsatta och oväntade områden som arbetar mot hållbarhet och social rättvisa. De har ofta ursprung inom lokalsamhället, där en eller flera entreprenörer driver på förändring och ifrågasätter strukturer som upplevs diskriminerande eller orättvisa. Organisationer startade av ganska så vanliga människor som Doctors without Borders, Greenpeace (Mintzberg & Azevedo 2012, s. 898) eller i Sverige Yalla Trappan eller Basta.

Dessa organisationer riktar sig ofta till grupper, som befinner sig i samhällets periferi utanför det klassiska perspektivet på klassamhället. Genom sin utsatta position ramas dessa grupper ofta in som oförmögna till självbestämmande och egenmakt. De anses behöva vägledning av de som härskar, som tror på de förtrycktas naturliga underlägsenhet. Denna myt upprätthåller de existerande klasstrukturerna och kan leda till de förtrycktas apati som internaliseras under pressen av makt och rädsla. Det finns krav på "assimilering" av dem som faller utanför normen (Freire 1970, s. 10). Klassen som besitter kulturellt och symboliskt kapital är särskilt inflytelserik, eftersom den formar och definierar rådande normer inom utbildning och vetenskap. Detta skapar en splittring i samhället mellan den utbildade eliten och de outbildade (Nordmark 2022,

s. 185). När de förtrycktas eget språk förtrycks, begränsas även möjligheten att delta i den offentliga diskursen, möjligheten att skapa motstånd och använda det som ett verktyg för deras befrielse, att hävda sina intressen och att medverka i samhällets beslutsprocesser. Enligt Freire (1970, s. 12-13) blir diskriminering och förtryck därmed inte bara svårt att diskutera, utan även svårt att organisera motstånd mot. Freire lyfter att maktutövande berövar dem att resonera på sina egna villkor, snarare än att reducera människors intellektuella förmåga. I kontrast till antagandet om underläget i periferin av samhället skapas nya koncept med potential att på ett agilt sätt utveckla vägar för att hantera sociala problem (Gawell 2016, s. 49). Det är den plurala sektorn med djupa rötter i civilsamhällets rörelser, som behöver ta vara på sina förmågor och kreativitet (Mintzberg 2015, s. ix). Socialt företagande kan förstås som en central strategi för att förverkliga de globala målen för hållbar utveckling inom ramen för Agenda 2030 (Tillväxtverket 2021). Sociala företag (SF) anses ha potential att genom ett innovativt angreppssätt bemöta snabba samhällsförändringar (Abrahamsson et al. 2021, s. 14), vilket stärker marginaliserade grupper och främjar en långsiktig hållbar utveckling (Audretsch, Sörensson & Lundström 2023, s. 3).

I ett samhälle präglad av ökad fattigdom, utestängning och försvagade skyddsnät kan sociala företag fungera som en verkningsfull motkraft för utsatta gruppers fortsatta marginalisering. Detta synliggör behovet av att utveckla strategier som säkrar sociala företags långsiktiga överlevnad och samtidigt stärker deras förmåga att bidra till en hållbar samhällsutveckling.

1.1 Syfte

Syftet är att analysera de strategier som sociala företag tillämpar för att förena sociala och ekonomiska mål, samt hur dessa strategier bidrar till verksamhetens långsiktiga hållbarhet.

1.2 Frågeställningar

Våra forskningsfrågor är utformade för att få svar på hur företagen ser på sina strategier för att koppla samman de sociala målen (t.ex. kompetenssynliggörande) med den ekonomiska verksamheten (t.ex. försäljning av tjänster).

1. Hur utformas företagens strategier för att uppnå ekonomisk autonomi och vilken roll spelar organisatorisk legitimitet i detta arbete?
2. Vilka externa samarbeten, partnerskap eller nätverk är viktiga för att stärka verksamhetens långsiktiga hållbarhet?
3. Hur arbetar företagen för att bevara sin sociala kärna och professionella värdegrund i mötet med marknadens krav på prestation och effektivitet?
4. Hur utvärderar och mäter sociala företag sina sociala effekter och sin ekonomiska hållbarhet?

1.3 Arbetsfördelning

Vi, Markéta Schätz och Eva Nilsson har tillsammans planerat arbetet, formulerat syfte och frågeställningar samt samlat in och analyserat datamaterialet. Markéta Schätz ansvarade främst för en del av teorikapitlet och sammanställningen av tidigare forskning samt en del av bearbetningen av empirin, medan Eva Nilsson huvudsakligen ansvarade för metodbeskrivningen, en del av teorikapitlet och en del av bearbetningen av empirin. Arbetet med diskussion och slutsats genomfördes gemensamt. Alla delar av uppsatsen har därefter granskats och reviderats gemensamt.

2 Kunskapsläget

I följande kapitel följer en presentation av tidigare forskning och kunskap. Kapitlet börjar med att redogöra för vår sökstrategi och därefter gå över till den historiska kontexten. Efterföljande del beskriver forskningen kring de olika former av sociala företag som finns och sist strategier för sociala företags hållbarhet samt de begrepp som är relevanta utifrån hållbarhet med början i att definiera vad strategier i generella termer är.

2.1 Sökstrategi

Översikten av forskningsläget som presenteras nedan bygger på litteratursökningar, genomförda i databaserna Google Scholar, Swepub och Lunds universitets bibliotekskatalog (Finn) efter vetenskapliga rapporter och böcker. Litteratursökningar har även skett genom AI-generade sidor för att få en litteraturlista för vidare sökningar. Begrepp som *hybrid**, *organisation*/organization**, *"social enterprise"*, *social entrepreneurship*, *"mission drift"*, *"social work"*, *"legitimacy"*, *logic*, *decoupling*, *coupling*, *"social innovation"*, *"empowerment"*, *"sustainability"* samt sociala mål har varit av största intresse. Vi tog även kontakt med Lunds universitets bibliotek för att få hjälp med att hitta relevanta rapporter, böcker och artiklar.

2.2 Historisk kontext

Sociala företag (SF) i Sverige har en lång historia inom civilsamhället. Under 1900-talet organiserades civilsamhället för att uppnå grundläggande mänskliga rättigheter, vilket utvecklades till en organisationsform kallad "folk rörelse". Denna utveckling fortsatte med en vision om "folkhemmet", där välfärdsstaten byggdes ut med en omfattande offentlig sektor inom bland annat hälso- och sjukvården, förskolan, äldreboenden, socialtjänsten samt skolor. Socialistiska idéer kombinerades med kapitalism till en form som blivit kallad "the Swedish model" (den svenska modellen) eller "the middle way". Under de senaste decennierna har den offentliga sektorn förändrats under inflytande av nyliberalism och marknadslösningar som skapat möjligheter för nya aktörer, däribland sociala företag (Gawell 2016, s. 43; Levander 2016, s. 237; Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 421). Det sociala kontraktet mellan stat och frivilligsektor har omförhandlats - från organisationernas roll som

idéproducenter med demokratiskt deltagande till att bli serviceproducenter. Till följd av en ekonomisk kris på 90-talet utvecklades nya lösningar för välfärdstjänster och genom offentlig upphandling öppnades marknaden för privata och ideella aktörer (Levander 2011, s. 60). Skiftet till nyliberalism är inte helt oproblematiskt då den tredje sektorn är påverkad av idéer som New Public Management, vilken lett till kraftiga förändringar (Thomasson 2020, s. 135), där marknadsorienterade lösningar spelar en fundamental roll i det nyliberala välfärdsprojektet (Gawell 2016, s. 51). Denna genomgripande förändring innebär också en risk för att folkrörelsernas organisationer utnyttjas som serviceleverantörer på bekostnad av deras värdering av frihet och självständighet (Levander 2011, s. 62). Denna förskjutning innebär en risk för att innebörden av deltagandet kommer förändras när sociala företag säljer tjänster till stat och kommun. Organisationer som värdesätter att tillvara människors kraft och potential för att kollektivt utmana rådande normer kan komma att omdefiniera sin människosyn där deltagarna blir objekt för individuell förändring, snarare än agerande subjekt med självstyre (Levander 2011, s. 259). Professionaliseringen och marknadsiseringen med ökad kontroll inom organisationer kan urholka organisationernas huvudsakliga uppdrag att motverka marginalisering och utanförskap (Levander 2011, s. 63). Ideella organisationer uppmuntras att generera kommersiella intäkter, som leder till en marknadsisering av den ideella sektorn till följd av att det uppstår en tävling mot både andra icke-vinstdrivande och vinstdrivande organisationer (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 421; Gawell 2016, s. 44). Konsekvensen kan bli att dessa organisationers förmåga att bidra till ett mer inkluderande och rättvist samhälle gradvis urholkas eller går förlorad. I värsta fall kan de återskapa ojämlikheten som redan finns, men i bästa fall kan de genom innovativa metoder av organisering möjliggöra social och ekonomisk inkludering, vilket kan stärka utsatta grupper som är segregerade (Norbäck & Zapata Campos 2023, s. 91).

SF beskrivs som en innovativ del av civilsamhället som på ett flexibelt sätt möter samhällets utmaningar (Levander 2016, s. 232) och bidrar med specifika värden till det svenska samhället. Deras värdegrund baseras på jämställdhet, inkludering och solidaritet (Lundgaard Andersen, Gawell & Spear 2016, s. 6; Levander 2011, s. 61). Sociala företag har ett dubbelt uppdrag som dels innebär hantering av spänningarna mellan sociala och ekonomiska mål, dels en strävan mot ekonomisk hållbarhet, varför

verksamheten behöver generera tillräckliga intäkter för att kunna återinvestera i verksamheten, vilket skiljer dem från klassiska företag (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 422).

Utifrån ett internationellt perspektiv lyfts att traditionella byråkratier inom både näringsliv och offentlig sektor ofta har svårt att förhålla sig till organisationer som är brukarstyrda med ett svåridentifierbart ledarskap. Processer som sociala företag och sociala initiativ arbetar med kräver en hög grad av samarbete och engagemang (Mintzberg & Azevedo 2012, s. 903). Vad som kännetecknar SF och vad som gör att vissa SF lyckas och vissa går under kommer vi att undersöka i de kommande delarna av texten.

2.3 Vad är socialt entreprenörskap och sociala företag?

Begrepp som socialt entreprenörskap och sociala företag är etablerade begrepp inom såväl praktik som politik och forskning. Båda begreppen används ofta parallellt och ibland synonymt med begreppet samhällsentreprenörskap (social entrepreneurship), vilket är den internationellt kända beteckningen (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 422, Gawell 2021, s. 218). Sociala företag har inte en enhetlig definition av sin innebörd, men kan förstås som en form av socialt engagemang, där ett entreprenöriellt handlande kombineras med att uppnå ett uttalat socialt syfte (Gawell 2016, s. 41; Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 420). Begreppet socialt entreprenörskap (samhällsentreprenörskap) används, enligt Gawell (2021, s. 227), som ett paraplybegrepp som syftar till samhällsnytta och kan rymma in socialt entreprenörskap, community entreprenörskap och kulturella entreprenörer. Samhällsnytta innebär att verksamhetens främsta och uttalade syfte är social nytta framför vinstmaximering. Typiska sociala mål kan innefatta att minska fattigdom, ojämlikhet, hemlöshet eller arbetslöshet (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 420). Verksamheten bedrivs genom ekonomiska aktiviteter där varor och tjänster produceras och säljs på marknaden. Det som utmärker sociala företag är att de sociala målen är integrerade i själva organiseringen av verksamheten, bland annat genom demokratiska beslutsprocesser och begränsad vinstutdelning (Tillväxtverket 2021, s. 12). Att sociala företag prioriterar samhällsnytta framför vinstmaximering innebär att

överskottet återinvesteras i organisationen för att den ska utvecklas och för att bättre nå de sociala målen (Gawell 2021, s. 222).

De har en dubbel målsättning: att uppnå ekonomisk hållbarhet med sociala mål. De arbetar över gränserna mellan den privata, offentliga och ideella sektorn och därför betraktas de som hybrida organisationer (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 417). De rör sig i ett komplext organisatoriskt landskap mellan människors behov, uppfattningar och handlingar, såväl som institutionella miljöer (Norbäck & Zapata Campos 2023, s. 90; Gawell 2016, s. 41). Hybrida organisationer, som sociala företag, möter spänningar mellan resursanskaffning för att driva verksamheten och deras sociala mål (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 422). Det uppmärksammas genom att det i det dubbla uppdraget risken finns att sociala målen nedprioriteras för att uppnå ekonomisk hållbarhet, vilket kräver en strategisk balansering mellan de båda elementen (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 423). Denna spänning mellan sociala och ekonomiska mål är giltiga aspekter för sociala företag (Norbäck & Zapata Campos 2023, s. 90). Finansieringsstrukturen varierar mellan olika modeller av sociala företag. Arbetsintegrerande sociala företag är i hög grad beroende av offentliga medel genom exempelvis ersättningar och uppdrag från myndigheter, medan socialt motiverade företag i högre utsträckning förlitar sig på marknadsbaserade intäkter. Gemensamt är dock att resursmobilisering utgör en central utmaning, eftersom de sociala behoven som verksamheterna adresserar ofta saknar motsvarande finansiering (Gawell 2016, s. 52). Därmed kan socialt företagande i vissa fall anses som en del av välfärdsstaten och inte nödvändigtvis ett alternativ till den. Genom välfärdsstatens resurser och ett system som tillåter privata aktörer att erbjuda tjänster, öppnas möjligheter till att socialt företagande uppstår (Gawell 2016, s. 53; Levander 2016, s. 245). Till skillnad från kommersiella verksamheter kännetecknas de av att det sociala uppdraget är styrande för hela verksamheten, inklusive hur produkter och tjänster erbjuds på marknaden, vilket innebär att värdeskapandet alltid kopplas till den sociala nyttan (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 422).

Tillväxtverket (2024, s. 44-50) har listat fyra byggstenar för att identifiera sociala företag: samhällsnyttiga mål, marknadsbaserad verksamhet, återinvestering av överskott samt demokratisk styrning. Enligt Regeringskansliet (2018, refererat i Tillväxtverket, 2021, s. 13) utvärderas sociala företag utifrån hur väl de uppfyller sina

samhällsnyttiga mål snarare än utifrån traditionella ekonomiska nyckeltal. Verksamheter som beskriver sig som sociala företag i sina presentationer framhåller att deras ekonomiska prioriteringar är medel till förverkligande av deras sociala mål som skapar samhällsnytta. Vissa presenterar sig som sociala företag med en kombinerad affärsmodell där sociala resultat kopplas till deras kommersiella verksamhet, där det mesta av överskotten går tillbaka till företaget (Gawell 2021, s. 226; Tillväxtverket 2021, s. 14).

Inom socialt entreprenörskap utvecklas ett innovativt angreppssätt, ofta i samverkan med myndigheter eller civila organisationer, där sociala företag på ett agilt sätt bemöter snabba samhällsförändringar. Innovation inom socialt företagande innebär att en ny grundmodell skapas genom förändrade perspektiv, tankesätt och handlingar (Abrahamsson et al., 2021, s. 14). Inom den europeiska debatten diskuteras socialt företagande inte enbart som en leverantör av välfärd, utan som initiativ för aktivt medborgarskap som skapar nya former av politiskt deltagande och återdemokratisering (Levander 2016, s. 233). SF tar sin utgångspunkt i civilsamhällets engagemang som har vuxit till en internationell gemenskap, där socialt företagande kan förstås som en etablerad röstbärare, vilken omsätter idéer om rättvisa i praktiskt handlande (Gawell 2016, s. 52). Mintzberg och Azevedo (2012, s. 906) betonar att människor över hela världen har en remarkabel förmåga att utveckla framgångsrika lösningar som rör sig över geografiska och kulturella gränser. Exempel på detta är danska vindkraftverk som har spridits till Afrika eller det bangladeshiska konceptet av mikrofinansiering som har inspirerat långt utanför sitt ursprungsland.

De former som sociala företag kan ta är mångfaldiga och anpassningsbara med tydliga regionala skillnader (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 420; Gawell 2016, s. 52). Sociala företag kan ha flera organisationsformer som ekonomiska föreningar, ideella föreningar, kooperativ, stiftelser eller aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (Levander 2011, s. 57). Enligt Tillväxtverkets rapport (2021, s. 30) framgår att "de vanligaste associationsformerna i kartläggningen är aktiebolag, ekonomisk förening och ideell förening. Även i kategorin stiftelser och fonder förekommer ett större antal." Inom forskningen identifieras flera varianter av sociala företag inom Sverige och andra länder. De kan ha karaktär av non-profit (ideella sociala företag) eller utgöra olika former av kooperativa sammanslutningar,

men det finns även initiativ grundade i företagande där vinsten kombineras med sociala mål (socialt motiverade företag). De flesta är kopplade till privata initiativ, men det betyder inte att entreprenöriella initiativ inte kan ta form inom offentliga organisationer. I de flesta fall formas organisationer i ett dynamiskt växelspel mellan olika sektorer och samhällssfärer (Gawell 2016, s. 41–42). Studien av den svenska kontexten understryker att socialt entreprenörskap kan vara en del av såväl hälso- och sjukvården som arbetsmarknadsinsatser och utbildning (Gawell 2016, s. 52).

Arbetsintegrerande sociala företag (ASF), internationellt kända som WISE (Work-Integration Social Enterprises), syftar enligt den svenska regeringens definition till att integrera människor i arbetsliv och samhälle som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete (Tillväxtverket 2021, s. 14). Det handlar om sociala företag som på uppdrag av den offentliga sektorn skapar arbetsmarknadsintegrerande insatser (ASF) till individer som står långt ifrån arbetsmarknaden, ofta på grund av begränsad arbetsförmåga. Det kan handla om arbete inom café, hantverk, hotell, försäljning av produkter, tjänster och så vidare. Fokuset ligger då på individens styrkor och deras möjligheter till utveckling av sin förmåga att arbeta. Även inom ASF finns variationer, allt från att deltagarna deltar inom tidsbegränsad aktivitetsträning till systematisk yrkesutbildning och även till möjlighet till samägende (Gawell 2021, s. 224). ASF kan skapa delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt, samtidigt som de är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn och återinvesterar vinsten i den egna verksamheten (Tillväxtverket 2021, s. 14).

Idéburna organisationer är subventionerade av offentliga medel, men de måste anpassa sig till förhållandena på marknaden. De ansöker om uppdrag där de konkurrerar med andra företag som kan vara vinstdrivande. Modeller som finns är varierande men kan refereras till som brukarstyrda, vilket innebär att deras brukare organiserar den praktiska tjänsteproduktionen samtidigt som de är röstbärare på den politiska arenan (Gawell 2021, s. 224-225). Tillväxtverket (2021, s. 15) framhåller att idéburna organisationer ska vara självständiga och inte stå under direkt eller indirekt kontroll av stat, kommun eller region. Verksamhetens syfte ska inte vara egennyttig och inriktat på att bedriva offentligt finansierad välfärdsverksamhet, utan att

ekonomiska medel överförs till andra än registrerade idéburna aktörer eller till forskning.

2.4 Hållbarhet och strategier för sociala företag

Hållbarhetsmål implementeras idag på alla samhällsnivåer och förstås inom tre dimensioner: ekonomiska, sociala och ekologiska. Att kunna diskutera spänningen mellan de tre dimensionerna, där sociala orättvisor inkluderas, framhålls som ett av Brundtlandrapportens viktigaste bidrag till ett helhetsperspektiv (Cuesta et al. 2025, s. 20-23). Forskning på hur de tre dimensioner är sammanlänkade, förutsätter varandra och samspelar är fortfarande begränsade (Audretsch, Sörensson och Lundström 2023, s. 13). Hållbar utveckling definieras som “utveckling som tillgodoser behoven hos nuvarande generationen utan att äventyra framtida generationers förmåga att tillgodose sina egna behov” (WCED 1987, s. 41). Sverige har deklarerat sin avsikt att genomföra 17 globala mål för hållbar utveckling, bredvid en “inkluderande ekonomiskt tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla” och “för att minska ojämlikheten inom och mellan länder.” För att uppnå de sociala målen anses människors rättigheter vara fundamentala. Ojämlikheter och diskriminering, till exempel på den svenska arbetsmarknaden, som kan härledas till etnicitet och hudfärg, kan uppfattas som hinder för att uppnå dessa mål (Nurali Wolgast & Wolgast 2025, s. 161).

Sociala entreprenörer har, oavsett sina olikheter, en gemensam vision och det är att skapa förändring för socialt utsatta grupper. De är motiverade att, genom empowerment av de mest sårbara individerna och grupperna, aktivera deras resurser för deras eget bästa intresse och i intresset av deras gemenskap (Hauge & Wasvik 2016, s. 84). Deras sociala mål bidrar till utvecklingen av social hållbarhet, vilket förstås kan ses som ett dynamiskt begrepp som behöver tolkas i ett sammanhang. Cuesta et al. (2025, s. 25) lyfter två komplementärer positioner. För det första med fokus på inkludering av alla grupper inom välfärden, för det andra på samhällets organisering och fördelning av makt och resurser där civilsamhället spelar en central roll. Inom den svenska kontexten finns en definition av social hållbarhet som drivs av Folkhälsomyndigheten och Sveriges Kommuner och Regioner, där ett hållbart samhälle anses som ett jämställt och jämlikt samhälle där välmående med god hälsa

är tillgänglig för alla utan orättvisa skillnader. Centralt är respekten för människors lika värde i ett tolerant samhälle, vilket förutsätter ömsesidig tillit, förtroende och aktivt medborgerligt deltagande i samhällsutvecklingen. Hållbar utveckling hos sociala företag fokuserar primärt på att skapa social nytta, ofta genom att integrera människor som står långt från arbetsmarknaden, samtidigt som verksamheten drivs ekonomiskt hållbart (Tillväxtverket 2019).

Kantabutra & Ketprapakorn (2019, s. 2) menar att hållbarhet för sociala företag har två sidor: dels det hållbara ekonomiska perspektivet, som över tid tryggar de sociala företagens hållbarhet, och dels den sociala effekten som de genererar för att de sociala uppdragen ska fullbordas. Vidare beskriver de att för att uppnå hållbarhet för sociala företag krävs ett antal faktorer, bland annat ledarskap och ekonomisk bärkraft. De sociala och ekonomiska målen går ändå inte att se som helt separata, eftersom ekonomisk hållbarhet är nödvändig för att uppnå de sociala målen. Det sociala företaget har kommersiella strategier för att generera intäkter, exempelvis genom försäljning av varor eller tjänster eller uppdragsverksamhet, för att nå dess sociala mål (Doherty, Haugh & Lyon 2014, s. 420).

Strategier för ekonomiska mål i sociala företag handlar om att balansera samhällsnytta med affärsmässig lönsamhet (Verksam, 2025). En synvinkel på sociala företag, som beskrivs av Kantabutra & Ketprapakorn (2019, s. 10), är att de har en positiv socioekonomisk effekt på samhället ur ett samlat perspektiv. De menar att en utvärdering av ett företags långsiktiga lösning inte bara handlar om ekonomisk framgång utan även om att identifiera och framtidssäkra aktörernas behov (Kantabutra & Ketprapakorn 2019, s. 10).

För att uppnå denna balans mellan sociala och ekonomiska mål krävs medvetna strategier. Bolman & Deal (2024, s. 72) beskriver det som ett uttryck för organisationers övergripande förhållningssätt till mål och metoder. Definitionerna av begreppet strategi har varierat över tid. De flesta är samstämmiga i relation till följande aspekter: strategi rör organisationens relation till omvärlden, att de reagerar agilt beroende på aktuella situationer och är tillräckligt betydelsefulla för att påverka organisationen i stort (Karlsson 1991, s. 7).

2.5 Legitimitet som hållbarhetsstrategi

Begreppet legitimitet kan ha olika innebörd. Den kan betraktas som en resurs som skapar frihet att driva mot ett önskat mål, samtidigt som den inte är statisk, utan måste kontinuerligt reflekteras över, erövrats och försvaras (Karlsson 1991, s. 68). Karlsson lyfter olika aspekter av legitimeringsarbetet som kan kopplas till förstärkning av den egna positionen, där handlingar eller beslut kan ifrågasättas eller bli föremål för kritisk granskning (Karlsson 1991, s. 138). Bestående sociala och miljömässiga utmaningar ställer krav på att sociala entreprenörer verkar för systemförändringar, gör det till drivkraften som medför strävan efter omvandling av sociala processer, praktiker eller strukturer (Kreiv 2026, s. 1). Att legitimera förändring kan skapa en möjlig "verklighetspåverkan" på organisationer, även i samband med värdeskapandet. Vissa studier beskriver detta som ideologiskapande, vilket inte är helt oproblematiskt då förändringen behöver accepteras av gällande normer, där den etablerade makten utgör en central faktor i samband med legitimitet (Karlsson 1991, s. 139-140).

Inom socialt företagande anses strategier för att uppnå och behålla legitimitet vara centrala för att säkra organisationens långsiktiga överlevnad. Legitimitet formas inte i ett vakuum, utan påverkas av historiska, kulturella, tidsmässiga, sociala, politiska och institutionella faktorer som utgör ramarna för organisationens handlande. Detta innebär att sociala företag behöver utveckla strategier som är anpassade till en dynamisk miljö präglad av en mångfald av aktörer och institutioner (Spanuth & Urbano 2023, s. 212; Huybrechts et al. 2020, s. 408). Ju fler aktörer som är involverade, desto mer påverkas organisationen av de strategiska beslut som fattas i syftet att uppnå och upprätthålla legitimitet (Karlsson 1991, s. 68). Legitimerande handlingar kan förstås utifrån aktörernas situationsperspektiv om behovet av ostörda relationer (Karlsson 1991, s. 140), där legitimitet kan betraktas som ett verktyg för att nå organisatoriska mål.

Levander (2010, s. 214-215) och Huybrechts et al. (2020, s. 408-409) lyfter Suchmans (1995) tre olika former av legitimering: den pragmatiska, den moraliska och den kognitiva. För det första uppnås pragmatisk (regulativ) legitimitet genom efterlevnad av regler. För det andra, moralisk (normativ) legitimitet, vilken snarare kopplas mer till ett etablerat system av normer än till företagets faktiska värde mätt i resultat och kompetens. En del av den normativa legitimiteten uppstår när

målgrupper/publik erkänner verksamhetens strukturella organisering som värd att stötta, eftersom dess struktur utformas inom en moraliskt gynnande taxonomisk kategori. Strukturella egenskaper placerar organisationen inom ett brett institutionellt sammanhang. Hur organisationen lyckas beror därmed på i vilken grad den är isomorf med moraliska och institutionella krav. Isomorfismen innebär att organisationen antar dominerade modeller för organisering, processer och praktiker. Detta syftar på en uppfattning om att organisationen och dess handlingar anses som önskvärda och korrekta inom ett socialt konstruerat system av normer, värderingar och föreställningar (Spanuth & Urbano 2023, s. 212). Arbetet med att bygga upp legitimitet handlar delvis i att synliggöra och kommunicera vad som utmärker det sociala företags organisationsform. Genom att verksamheten struktureras på detta sätt placeras den inom en institutionell ekologi. Detta gör den inte bara till en synlig konkurrent på marknaden, utan innebär att den uppnår en legitim organisatorisk utformning som är begriplig för investerare och avtalspartner (Huybrechts et al. 2020, s. 409).

För det tredje, kognitiv legitimitet handlar om i vilken grad organisationen uppfattas som begriplig. Detta kan grunda sig i en förankring i kulturella modeller som är allmänt erkända. Exempelvis genom att driva professionalisering som kan knytas till extern kompetens (Levander 2010, s. 215). För att uppnå kognitiv legitimitet behöver organisationen kännetecken och beteende som blir en naturlig och självklar del av det institutionella landskapet som erkänns av aktörer som har auktoritet på fältet, som vidare erkänns av investerare (Huybrechts et al. 2020, s. 409).

Det antas att efterlevnad av regleringar, normer och etablerade sätt att bedriva verksamhet leder till verksamhetens trovärdighet. Att uppnå legitimitet gör de sociala företagen konkurrenskraftiga på den öppna marknaden, vilket krävs för att överleva. Detta aktualiserar behovet av legitimering och gör det till en central strategi (Levander 2010, s. 214). Mintzberg och Azevedo (2012, s. 905) betonar att organisationer behöver hålla ett avstånd från etablerade maktstrukturer i etableringsfasen för att förankra sin sociala kärna.

3 Metod

Detta kapitel redogör för de metodologiska överväganden som legat till grund för studien. Här beskrivs forskningsansatsen, urvalet av deltagare, datainsamlingsmetoden, genomförandet av intervjuerna, samt den analysmetod som använts för att tolka det insamlade materialet. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet och etiska aspekter.

3.1 Metodologiska överväganden

Bryman (2025, s. 55) skiljer mellan kvantitativ och kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning mäter och jämför resultat, medan kvalitativ forskning undersöker hur individer tolkar sin sociala verklighet. Vi valde en kvalitativ ansats för att studera hur sociala företag utvecklar sina strategier och för att få en djupare förståelse.

Vi använde semistrukturerade intervjuer för att kunna ställa öppna frågor och följdfrågor, vilket gav oss en djupare inblick i de sociala företagens beskrivningar av sina strategier (Bryman 2025, s. 519).

I vår studie använde vi en abduktiv ansats. Vi identifierade våra teorier tidigt men reviderade dem under arbetets gång. Den insamlade empirin påverkade hur vi formade våra analytiska teman. Vid analysen använde vi teorin för att tolka och relatera de teoretiska begreppen till intervjupersonernas berättelser. Under analysprocessen växlade vi hela tiden mellan empiri och teori (Bryman 2025, s. 432).

Vi har tillämpat en fallstudiedesign i vår studie. Det innebär att vi har fokuserat på att undersöka ett begränsat antal sociala företag på djupet, snarare än att analysera ett stort urval ytligt. Enligt Bryman (2025, s. 89) möjliggör fallstudiedesignen att man kan identifiera mönster och variationer i specifika kontexter. I vårt fall valde vi ut sex sociala företag under mars 2026 för att noggrant analysera deras strategier kring hållbarhet och därigenom få en mer detaljerad förståelse för deras arbetssätt och utmaningar.

3.2 Urval

För att få en mer övergripande förståelse valde vi ut våra sociala företag med variation i storlek och deras huvudsakliga sysselsättning (Bryman 2025, s. 461). De

urvalskriterier vi använde oss av var baserat på vår tidigare kännedom om de sociala företagen från skolan och arbete, samt ett helt okänt socialt företag för oss. De skulle även ha olika inriktningar och storlek för att få så mycket variation som möjligt. Det kallas ett målstyrt urval som innebär att deltagare eller fall väljs strategiskt, snarare än slumpmässigt, för att de ska vara relevanta för forskningsfrågorna. Forskare kan välja ut specifika platser, individer eller organisationer för att få en bättre förståelse av ett eller flera sociala fenomen. Ofta eftersträvas variation inom gruppen för att ge en bredare bild (Bryman 2025, s. 461). Att intervjua sex till åtta personer från samma grupp ökar sannolikheten att materialet speglar fler än enskilda individers åsikter (Ahrne & Svensson 2022, s. 64). Vi valde till en början ut sex sociala företag med variation som vi skickade mail till med vårt informationsbrev. Vi fick kontakt relativt snabbt med fem och bestämt tid för intervju. Den sjätte dröjde ett tag men kontaktade senare att mottagaren skulle avsluta sin anställning men skulle vidarebefordra mailet. Vi hörde tyvärr inte av dem igen. Då kontaktade vi en relevant aktör för det sociala företagandet för en referensintervju för att ytterligare kunna fördjupa oss i ämnet. Analys och resultat av aktören har vi dock valt att lägga i en egen bilaga då aktören i sig inte är uppbyggd som ett socialt företag, men har ett annat syfte (se bilaga D).

3.3 Datainsamling

Vår insamling av empiri genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Metoden valdes utifrån att intervjupersonerna i företagen kan tala mer fritt och framhäva egna perspektiv utifrån vår intervjuguide (se bilaga A), som innehåller frågor som studiens centrala tema berör: strategier och hållbarhet (Bryman 2025, s. 461). Våra intervjuer varade i ungefär 70 minuter och spelades in med intervjupersonernas samtycke (se bilaga B). Vi transkriberade dem därefter noggrant.

3.4 Bearbetning och analys

Vi analyserade vår empiri genom att använda en tematisk analys och organiserade materialet utifrån de steg i kvalitativ kodning som Bryman (2025, s. 657) beskriver. De innebär transkribering och initial kodning som sedan görs mer teoretisk. Därefter identifieras teman som sedan granskas och utvecklas för att beskriva egenskaperna. Slutligen bestyrks teman för att stärka analysen.

Direkt efter intervjuernas genomförande transkriberade vi dem ordagrant och läste därefter genom vårt transkriberade material ett flertal gånger för att få en djupare förståelse. Därefter kodade vi materialet och märkte ut de ord vi upplevde som relevanta för vår studie, till exempel delaktighet, ekonomi och samarbete. Vi sorterade sedan våra koder med liknande mönster i initiala teman som vi jämförde med vårt transkriberade material. Vid jämförelsen säkerställde vi att det stämde med vad intervjupersonerna faktiskt hade sagt och att ingen viktig del saknades. Vi fick med tiden avgränsa och vidareutveckla vårt tema för att slutligen få fram skildrande rubriker som på ett tydligt sätt besvarade våra forskningsfrågor. Slutligen tillämpade vi vår teori för att strukturera och tolka vårt forskningsproblem och därmed välja lämpliga citat som representerade och belyste vårt tema i studiens resultat.

3.5 Vår förförståelse

Vi hade olika förförståelser, eftersom en av oss redan hade besökt och haft kontakt med olika sociala företag, vilket hade varit en inspiration att undersöka detta vidare. Även kontakten med civilsamhällets organisationer, som visade intresse för hur sociala företag fungerar, har förstärkt intresset för att vidare undersöka ämnet, vilket kan vara till nytta för andra som är intresserade. Den andre av oss hade mer teoretiska kunskaper än praktiska erfarenheter.

För att erhålla bästa möjliga resultat har vi strävat efter att vara så objektiva som möjligt för att undvika att påverka våra forskningsresultat. Vi har varit två under processen och har reflekterat aktivt kring våra egna värderingar som skulle kunna påverka tolkningen av materialet. Vi har varit medvetna om att oväntade resultat kan uppstå under analysen. Under analysens gång beslutade vi att anonymisera de sociala företagen som vi intervjuade för att skydda dem från möjliga negativa effekter.

3.6 Metodens tillförlitlighet

Under hela forskningsprocessen togs trovärdighet i beaktande. För oss forskare är det centralt att ha detta som utgångspunkt, då det är en avgörande faktor för att få en bestående kvalitet under hela utförandet av studien. I kvantitativ forskning använder man begrepp som reliabilitet och validitet för en metods tillförlitlighet, men de används även av en del forskare i kvalitativ forskning (Bryman 2025, s. 442). Vi har

valt att använda oss av trovärdighet (Bryman 2025, s. 443) som består av fyra kriterier: *tillförlitlighet*, överensstämmelsen mellan vad forskaren observerat och de utvecklade teorislutsatserna, *överförbarhet*, generaliserbarheten, *pålitlighet*, studiens replikerbarhet samt *bekräftelsebarhet*, vilket betyder att forskarens resultat ska kunna bekräftas av andra forskare (Bryman 2025, s. 443-446).

Vårt syfte är inte att uppnå statistisk generaliserbarhet, utan snarare att skapa en djupare förståelse och tolka de fenomen som undersöks utifrån deltagarnas egna perspektiv och upplevelser.

Vi har tydligt informerat intervjupersonerna om att de när som helst kan kontakta oss via de angivna kommunikationskanalerna vid eventuella frågor om deras medverkan.

För att vara säkra på att vi förstår vad deltagarna menar under intervjuerna har vi bett om förtydligande och ställt följdfrågor vid behov. Det har hjälpt oss att undvika eventuella missförstånd samt öka tillförlitligheten i insamlad data.

Vi informerade intervjupersonerna i samband med intervjun om att de har möjlighet att ta del av resultaten om de önskar för att stärka studiens tillförlitlighet (Bryman 2025, s. 444). Vi har däremot inte genomfört respondentvalidering fullt ut, men varit transparenta med att deltagarna har kunnat höra av sig vid frågor och erbjudit dem att ta del av resultaten i efterhand. Då vi har använt detaljerade citat kan läsaren själv kontrollera om våra tolkningar är rimliga.

Kvalitativ forskning bygger på tolkning och kontextuella faktorer, vilket gör att replikerbarheten är begränsad (Bryman 2025, s. 446). För att öka studiens trovärdighet har vi varit tydliga med våra metodval, intervjuformulär och hur vi har analyserat materialet. Det är endast sex företag som har blivit intervjuade, vilket är ett litet urval, och samtliga är svenska. Det innebär att det är svårt att generalisera till alla sociala företag. Emellertid undersökte vi en grupp sociala företag utifrån en avgränsad och riktad studie, vilket enligt Bryman (2025, s. 452) kan kallas en måttlig generalisering.

3.7 Forskningsetiska överväganden

Enligt Eldén (2020, s. 29–31) ska forskning uppfylla fyra krav: *samtycke*, vilket vi löste genom att respondenten gav muntligt samtycke under intervjun, *informationsbrev*, som vi skickade ut innan intervjun och som vi återigen gick igenom vid intervjutillfället, *konfidentialitet*, som informerades om i informationsbrevet och som återigen tas upp vid intervjun, och det sista kravet om *nyttjande*, där vi informerade om att all insamlad data endast var i forskningssyfte. Vi har valt att avidentifiera företagen även om de inte ställde krav på det. Insamlat material kommer inte att användas till annat än denna studie. Inspelningar och transkriberingar, vilka förvaras säkert under studiens gång, kommer att förstöras direkt efter det att uppsatsen har bedömts som godkänd.

Vi har ställts inför vissa etiska svårigheter då kvalitativa metoder med semistrukturerade intervjuer innebär flera etiska utmaningar, särskilt kring informerat samtycke. Eftersom intervjuer kan utvecklas på oförutsägbara sätt är det svårt för deltagarna att på förhand veta vad som kommer att tas upp. Forskaren bör därför sträva efter att skapa trygghet och alltid ge deltagarna möjlighet att avbryta eller avstå från att svara. Vi var tydliga med detta innan vi påbörjade intervjun, men var även tydliga med att de inte behövde svara på frågor under intervjuns gång som upplevdes som känsliga för dem.

Konfidentialitet och anonymitet är utmanande, särskilt vid små urval där deltagarna lätt kan identifieras trots pseudonymisering. Detta är extra känsligt vid forskning om utsatta grupper och kräver stor försiktighet i hur materialet presenteras. Det har vi löst genom att anonymisera deltagande företag genom att byta ut deras namn. Vi har inte heller tagit med några personliga namn i vår analys, trots att våra frågor inte kunde uppfattas som av känslig karaktär.

Relationen mellan forskare och deltagare kan bli personlig och skapa en maktobalans där deltagarna känner sig pressade att svara. Forskaren måste vara medveten om sin roll och arbeta för att minska denna obalans. Dessutom kräver tolkningen av data självreflektion, eftersom forskarens perspektiv påverkar analysen.

Etiska dilemman kan även uppstå vid användning av resultaten, särskilt om de visar brister eller innehåller känsliga erfarenheter. Forskaren måste därför väga nyttan mot risken för skada och vara varsam i presentationen.

4 Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer vi att förklara Mintzbergs fyra organisationskonfigurationer samt hans modell för strategi *de fyra P:na*. Vi går igenom vad de olika organisationsstrukturerna innebär och presenterar Mintzbergs syn på hur strategier kan förstås utifrån hans fyra perspektiv.

4.1 Mintzbergs organisationsteori

Henry Mintzberg (1939) är en kanadensisk akademiker och professor i Management Studies vid McGill University och författare av 21 böcker och han har 21 hedersdoktorstitlar. Han är mest känd för sitt arbete inom organisationsteori och strategisk ledning. Hans forskning utmanar traditionella managementteorier genom att betona vikten av att se helheten och hur människor i sitt sammanhang påverkar varandra. Hans forskning försöker vara grundad i verkligheten som helhet snarare än baserade på abstrakta modeller byggda på mätning och kvantifiering. Han förespråkar ett ledarskap som bygger på ett hands-on och empatiskt tillvägagångssätt. Effektivt ledarskap inkluderar aktivt lyssnande, kommunikation och beredskap att anpassa beslutsfattandet baserat på faktiska omständigheter snarare än att ledarskapet förlitar sig på teoretiska ramverk (Mintzberg i Dewey, 2022).

Efter 40 års forskning menar Mintzberg (2024, s. 30) att strategier kan ta sig uttryck på olika sätt och att det inte finns en enda bästa strategi. Han utvecklade en ny teori grundad i fyra organisationsformer som publicerades 2024, som vi kommer använda oss av i analysen.

4.2 Fyra former som stämmer in på de flesta organisationerna (Four Forms That Fit Most Organisations)

Enligt Mintzberg (2024, s. 41) finns inte några renodlade kategorier, utan snarare typologier som kan förstås som karaktärer med sina styrkor och svagheter. De kan bära på drag från flera konfigurationer samtidigt. Organisationer kan präglas av en hög grad av innovation och flexibilitet i vissa delar, medan andra delar kännetecknas av en tydlig struktur och fasta regler som sätter ramarna för en viss handling. Det är just i spänningen mellan dessa drag som organisationens karaktär tar form. För att

skapa oss en djupare förståelse av våra sociala företag som vi intervjuade, kommer vi att närma oss dem utifrån detta perspektiv.

Det ***Personliga entreprenörskapet (The Personal Enterprise)*** har en minimal struktur och ger ett stort handlingsutrymme till ledningen. Likt en konstnär som präglar sin målning genom sitt specifika sätt att använda penseln, präglar ledningens egenskaper verksamheten. Mintzberg belyser det genom två exempel. På en ytterlighetssida Steve Jobs, som genom sitt personliga engagemang i produktutvecklingen på Apple ledde företaget till att bli ett av världens mest framgångsrika företag. På andra ytterlighetssidan en butikskedjegrundare vars motstånd mot planerna resulterade i ständig varubrist. Strategier utformas eller växer fram successivt genom erfarenhet och lärande. Strategiprocesser kan innehålla planering, visioner, risktagande och lärande, vilka kan kopplas till de fyra organisationsformerna. Mintzberg drar en parallell till kreativt skapande och menar att framgångsrika entreprenörer har förmågan att omvandla enskilda erfarenheter och signaler från verksamheten till en sammanhängande och övergripande vision (Mintzberg 2024, s. 32-33).

Den ***Programmerade maskinen (The Programmed Machine)*** är allt annat än kreativ, utan fungerar som en maskinkedja med en tydligt vertikal hierarki samt strikta styrnings- och kontrollsystem. Den *Programmerade maskinen* präglas av ordning, hierarkisystem och framförallt regler, där vikten läggs på effektivitet. Den ursprungliga visionen, blir djupt förankrad i verksamhetens strukturer och därmed svår att förändra. Trots att detta visat sig vara oflexibelt och skapar svårigheter att anpassa sig inför ny samhällsutveckling, har det långsiktigt varit den föredragna strategin för många organisationer. Mintzberg observerar att många verksamheter som mognar har benägenhet till att utvecklas gradvis till programmerade maskiner. Strategisk planering utförs i form av operativ planering som tar sig uttryck i handlingsplaner, mål och budget, uppbackade av kvalitativa prestationskontroller. En organisation med ett stramt handlingsutrymme kan enligt Mintzberg inte samtidigt förvänta sig innovativt och flexibelt tänkande av sina medarbetare (Mintzberg 2024, s. 36).

Den ***Professionella församlingen (The Professional Assembly)***. Mintzberg (2024, s. 36) beskriver den professionella församlingen som en högst decentraliserad organisationsform där yrkesverksamma arbetar relativt självständigt. Organisationen präglas av en meritokrati där skicklighet värderas högre än effektivitet. Det finns en hög grad av autonomi som grundas i deras kompetens och expertis, men det sker inom ett högt koordinerat samspel där vikten ligger i utförandet, inte i innovationen. Mintzberg (2024, s. 37) beskriver detta genom att likna organisationen vid en musikkonsert, läkare på sjukhus, myror i aktion eller baseballspel som har en hög grad av koordination. Ledarskapsrollen inom den professionella församlingen handlar snarare om att vara stödjande snarare än kontrollerande. Resurser och finansiering säkerställs utifrån vad som skyddar verksamheten från alltför stor extern styrning. Strategin i den professionella församlingen är ofta framväxande snarare än planerad och bygger på att olika strategiska positioner samlas till en helhet.

Projektpionjären (Project Pioneers) kännetecknas av en mer flexibel och flytande struktur som grundas i en adhokrati, där människor med relevant kompetens samarbetar i nätverk av projekt snarare än i fasta hierarkier. Att bevara ett kreativt utrymme för samarbetet är fundamentalt för innovation och distribuerat ledarskap. Inom *Projektpionjären* finns ledare som kopplar ihop människor och projekt snarare än kontrollerar dem, vilket innebär att beslutsmakten flödar utgående från den faktiska situationen och strukturen formas beroende på omständigheter. Det decentraliserade förhållningssättet genomsyrar hela organisationen och gäller även hur strategin formas. De är inte planerade uppifrån utan växer fram genom erfarenhet och lärande, där varje projekt kan skapa ett prejudikat som formar organisationens framtida riktning (Mintzberg 2024, s. 39-40).

4.3 Mintzbergs strategikoncept 4P

För att uppnå hållbarhet över tid behövs det strategier. Henry Mintzberg (1987) menar att definitionen av strategi inte är ett entydigt begrepp, utan kan delas upp i olika definitioner. Från början var hans definitioner fem, men under årens lopp har de reviderats till fyra. De fyra vi använder är strategi som *plan (Plan)*, strategi som *handlingsmönster (Pattern)*, strategi som *position (Position)* och strategi som

perspektiv (Perspective). Alla definitionerna börjar med bokstaven p på engelska och Mintzberg kallar dem de 4P:na.

Mintzberg (1987, s. 12) beskriver den första strategidefinitionen *Plan* enligt nedan:

Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan ... designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved (Mintzberg 1987, s. 12).

Plan är en form av medvetet avsedda riktlinjer med två grundläggande egenskaper: att de utvecklas på ett målinriktat och noga övervägt sätt i förväg och för de handlingar de gäller. De sociala företagen behöver utveckla en utförlig plan som preciserar deras mål för att uppnå hållbarhet.

Nästa strategidefinition, *mönster*, beskrivs av Mintzberg enligt följande (1987, s. 13):

Pattern in a stream of actions. ... Gradually the successful approaches merge into a pattern of action that becomes our strategy. We certainly don't have an overall strategy on this.

Strategin tar form genom återkommande handlingar och erfarenheter. Nya initiativ testas, och det som fungerar etableras som en del av organisationens arbetssätt. På så sätt växer strategin fram över tid, vilket är typiskt för "emergent strategy" enligt Mintzberg (1987, s. 13). Strategin utvecklas organiskt och integrerat snarare än genom en förutbestämd plan.

Mönster kontrasteras mot *Plan*, i följande citat från Mintzberg (1987, s. 12):

The definitions of strategy as plan and pattern can be quite independent of each other: plans may go unrealized, while patterns may appear without preconception (Mintzberg 1987, s. 13).

Med dessa två definitioner av strategi börjar förutsättningarna för att få ett hållbart företag.

Nästa definition av strategi är *position*:

Strategy is a position - specifically a means of locating an organisation in what organization theorists like to call an "environment" ... strategy became the mediating force - or "match" ... between environment, that is, between the internal and the external context ... in ecological term, strategy becomes a "niche" in a "unique place" a place that generates "rent" (that is returns to being in a unique place, in management term, formally, a product-market domain, the place in the environment where resources are concentrated (Mintzberg 1987, s 15).

En organisations position beskriver i vilket verksamhetsområde det finns och hur det profilerar sig mot andra aktörer i den miljö där resurserna är placerade. Genom att sociala företag visar sig ansvarsfulla och etiska drar de till sig kunder och eventuella investerare.

Slutligen tar Mintzberg upp strategin *perspektiv*, som beskrivs i följande citat:

... looks inside the organization, indeed inside the heads of the collective strategist ... strategy is a perspective, its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world (1987, s. 16).

Perspektiv består inte bara av en vald position, utan även utifrån en position som tittar in i organisationen, den inre kulturen och dess synsätt. Sociala företag som värdesätter hållbarhet satsar också på etiska metoder som stärker deras rykte.

Sammanfattningsvis innebär det att organisationer behöver ha en bra plan som preciserar deras mål vid start och att de följer den. Strategin växer också fram och ändras genom handlingar och erfarenheter. Dessutom behöver de hitta en bra ekologisk placering för sin organisation som positionerar verksamheten. Slutligen bör de även ha ett gemensamt synsätt som genomsyrar organisationen internt och externt. Tillsammans utgör de goda förutsättningar för en hållbar framtid.

5 Analys och resultat

I nedanstående text presenterar vi vår analys och de resultat som vår studie har givit oss. Först en kort presentation av de sociala företagen vi har intervjuat. Sedan presenterar vi företagen utifrån Mintzbergs (2024, s. 30-43) typologi över organisationsformer (se tidigare teoriavsnitt). Med det som stöd avslutar vi med en analys av de strategier som går att urskilja i företagens struktur och arbetsprocesser. Alla citat i analysen är hämtade från respektive intervjuperson i verksamheterna.

5.1 Presentation och typologisering av studiens undersökta företag

Här presenterar vi de fem sociala företag och den intresseorganisation som vi intervjuade. För att kunna vara fria i analysen har vi anonymiserat dem genom att ge företagen andra namn, men också för att skydda dem från oförutsägbara negativa effekter.

De personer som representerar de sociala företagen och Flaggan har tillräcklig kompetens om sitt företag för att svara på våra frågor.

- Nicke: Verksamhetsledare
- Global: Marknadsansvarig
- Stjärnan: Ensam ansvarig
- Skogen: Miljöansvarig
- Blomman: Projektledare
- Flaggan: Controller (se bilaga D)

5.1.1 Nicke

Nicke är ett arbetsintegrerande socialt företag organiserat som en ekonomisk förening som driver en kaféverksamhet. Verksamheten skapades ursprungligen som ett kommunalt projekt för att ge neurodivergenta personer som är långtidsarbetslösa en chans att starta eget. Nicke kännetecknas genom att organisationen drivs av medlemmar samt formas genom delaktighet och ett gemensamt beslutsfattande där varje persons styrkor och förmågor tas tillvara. Nicke beskriver sig som en kraft för social förändring och erbjuder en plats för riktiga jobb och social tillhörighet.

5.1.2 Global

Global är en stor organisation med en rikstäckande närvaro. Genom försäljningen av second hand-varor finansierar de barnrättsarbete i Sverige och internationellt. Arbetet bedrivs i nära samarbete med lokala organisationer och församlingar. Verksamheten vilar på tre uppdrag: ett ekonomiskt, ett socialt och ett miljömässigt, där överskottet från det förra alltid prioriteras som förutsättning för de övriga. Det sociala uppdraget innebär att ge människor i utsatta situationer en chans till arbetsträning.

5.1.3 Stjärnan

Stjärnan är ett nystartat arbetsintegrerande socialt företag, ägt av en lokal församling. Verksamheten erbjuder tjänster inom grönyteskötsel, städning och transport till både privatpersoner och företag. Det övergripande syftet är att skapa riktiga anställningar för människor som av olika skäl står utanför arbetsmarknaden. Verksamheten är ännu inte självbärande och befinner sig i en tidig uppbyggnadsfas.

5.1.4 Blomman

Blomman är ett arbetsintegrerande socialt företag och kvinnokooperativ. Det drivs som en ideell förening, med rötterna i en av Sveriges mer utsatta stadsdelar. Verksamheten skapar arbetstillfällen och ekonomisk självständighet för utlandsfödda kvinnor med liten eller ingen arbetslivserfarenhet. Genom att ta tillvara på den kompetens som redan finns hos medarbetarna har Blomman byggt upp flera verksamhetsgrenar: catering, ateljé (sömnad), lokalvård och lotsar som stöttar kvinnor i kontakten med samhällsfunktioner. Blomman fungerar också som en brygga mellan civilsamhället, offentlig sektor och näringslivet.

5.1.5 Skogen

Skogen är ett brukarstyrt socialt företag med tre decenniers erfarenhet av arbetsinriktad rehabilitering för vuxna med substansmissbruk. Det som gör verksamheten unik är att rehabiliteringen sker genom ett riktigt företagande på egna arbetsplatser och inte genom terapeutisk behandling. Genom arbetet och gemenskapen återerövrar självkänsla och egenmakt och en ny identitet får möjlighet att växa fram för deltagarna. Verksamheten följer varje individ på den resan tills de är redo att hitta sin egen plats. De som en gång genomgått rehabiliteringen driver idag

verksamheten och tar hand om dem som är nya. Skogen har ramavtal med ett stort antal kommuner och kriminalvården, och all vinst återinvesteras.

5.1.6 Referensintervju Flaggan

Se bilagan D.

5.2 Organisatoriska former som passar alla samt de fyra strategidefinitionerna

I följande avsnitt analyseras de fem studerade organisationerna och Flaggan analyseras för sig (se bilaga D), där varje organisation identifieras utifrån sin dominerande form samt överlappningar och i anslutning till detta analyseras organisationerna utifrån Mintzbergs (1987, s. 11-24) fyra definitioner av strategi (se s 27-29 i texten).

5.2.1 Nicke

Nicke visar tydliga drag av *Projektpionjären*. Organisationen är brukarstyrd. Initiativ fångas upp bland deltagarna och tas till vara baserat på behov snarare än genom fasta metoder. Det är en fördom att anta att *Projektpionjären* saknar struktur, det är bara ett annat sätt att organisera sig. Mintzberg (2024, s. 39) beskriver detta som en flytande struktur, "adhocracy instead of bureaucracy", vilket kan härledas till hur Nicke medvetet undviker kommunikationsmetoder och strukturer som inte stämmer med vad personerna faktiskt behöver.

Det funkar mycket bättre om man tar det från där vad som människor är ... så det behövs ingen annan slags officiell "metod". Det byggs på egen erfarenhet ... och man märker vad som människor behöver. Det är ett sätt att kunna vara fri från det strukturella ... som är väldigt square ... när man har lärt sig kommunikationsmetoder på någon utbildning ... och man märker inte vad som personen behöver.

Den flytande strukturen i det distribuerade ledarskapet och det organiska beslutsfattandet syns också i hur inflytande och delaktighet beskrivs. De balanserar olika initiativ som deltagarna har:

Alla i verksamheten har inflytande. Och de förslag som människor har provas. Till exempel pizzaugnen och pizzabagaren ... Det finns möjligheter att växa upp till ledare.

Efter ett tag blir man medlem i den ekonomiska föreningen. Man märker när människor vill vara aktiva och medbestämma. ... så det är mycket inkluderande ...

Nicke välkomnar människor med olika bakgrunder och förmågor och låter deras specifika styrkor forma verksamheten snarare än tvärtom. Mintzberg (2024, s. 40) skriver att i *Projektpionjären* kan de delta som har den nödvändiga kunskapen, oavsett varifrån den kommer från.

Det finns även former av överlappning mellan organisationstyperna. För att få kaféverksamheten att fungera krävs det rutiner, öppettider och en ekonomi som går runt, vilket kan tolkas som drag av den *Programmerade maskinen*. Som en balanserande strategi håller Nicke dessa strukturer minimala för att inte kväva det handlingsutrymme som är kärnan i verksamheten. Det sociala uppdraget och individanpassning prioriteras, även om det skapar ekonomiska utmaningar. Mintzberg (2024, s. 39-40) beskriver detta som att organisationen blir effektiv genom att vara ineffektiv. Utan spelrum kan innovation inte ske. Spänningen mellan dessa två logiker syns tydligt i hur ekonomin beskrivs: "Man har lite inkomst, så det är bidrag som stabiliserar" och "Det håller sig inte utan bidrag från Socialstyrelsen. Tidigare låg man mycket på gränsen."

Överlappning: Det finns också drag av den *Professionella församlingen*, vilket ses genom att de som har längst erfarenheter fungerar som handledare för de nya. Enligt Mintzberg (2024, s. 36-37) beskrivs detta som en meritokrati, vilken å ena sidan är baserad på levd erfarenhet som ger legitimitet, och å andra sidan som formell utbildning, som möjliggör utveckling och växande. Detta syns i hur handledningen beskrivs: "Man går ledarutbildning efter arbetsträning. Det finns också språkträning ...".

De provar på alla möjliga uppgifter. Om någon har en stark social förmåga, så trappas det upp. Vissa behöver få en handledare, som har börjat här tidigare. Så det anpassas efter individen.

Inom den *Professionella församlingen* arbetar de med mest erfarenhet autonomt, samtidigt som de introducerar och vägleder dem som är nya, vilket stämmer väl överens när Nicke beskriver hur de jobbar i verksamheten.

Strategi: Mintzberg (2024, s. 41-42) kopplar lärandeprocesser inom *Projektpionjären* till skapandet av precedens som blir till strategi. Nicke har vuxit fram organiskt utifrån deltagarnas initiativ snarare än ur strategiplanering. Detta syns tydligt i hur Nicke beskriver sitt ursprung och sin utveckling:

2017 startades detta som ett kommunalt projekt från socialförvaltningen till långtidsarbetslösa med funktionsvariationer som fick en chans att starta eget företag. Detta startades som ekonomisk förening av en grupp autister. Därför kallas det xxx, och man skulle utveckla det som man är bra på.

De som är här bestämmer hur företaget ska utvecklas. Huvuduppdraget är att de som har varit länge utanför arbetsmarknaden behöver komma in.

Vi har givit människor en plats i samhället, de som inte har en plats och nu har de en plats att växa på.

Detta kan förstås som en strategi som formas genom handling. Varje nytt initiativ, varje ny deltagare och varje ny kompetens som tillförs verksamheten kan potentiellt skapa en precedens som formar organisationens framtida riktning.

Enligt Mintzberg (2024, s. 41) är typologier inte statiska, utan organisationer kan röra sig mellan former beroende på yttre omständigheter, vilket kan ge oss möjlighet att få olika framåtblickande perspektiv.

Den dominerande formen av strategi som framträder är *mönster*, det vill säga en framväxande strategi. Det visar sig att strategin växer fram genom återkommande handlingar och erfarenheter, där nya initiativ testas och det som fungerar etableras som praxis. Det är just detta Mintzberg (1987, s. 12-13) beskriver som en mönsterbaserad, framväxande strategi, snarare än en tydligt planerad strategi från början. Även om inslag av *plan*, *position* och *perspektiv* också finns, är det sättet som strategin formas över tid genom praktiska erfarenheter och kontinuerligt lärande som är mest framträdande. Att strategin formas som ett mönster av handlingar och

erfarenheter – snarare än genom en central plan – stämmer alltså mycket väl överens med adhokrati som organisationsform. Det är just i sådana miljöer som “emergent strategy” och deltagarstyrd utveckling har bäst förutsättningar att uppstå. Mintzberg (1987, s. 13) förklarar strategins *mönster* som att den tar form genom återkommande handlingar och erfarenheter, vilket vi kan se hos Nicke. Nicke utmärks av en hög grad av flexibilitet och strategier som mönster, där verksamheten formas genom deltagarnas initiativ och kontinuerligt lärande. Här råder adhokrati och decentraliserat beslutsfattande, vilket möjliggör snabb anpassning men kan innebära utmaningar gällande långsiktig struktur och stabilitet.

5.2.2 Global

Dominerande form: *Programmerade maskinen* beskrivs enligt Mintzberg (2024, s. 34-35) som en organisation strukturerad genom en vertikal hierarki, där nästan allt kontrolleras genom ett reglerat system av ordning. Global, som har tusentals medarbetare, butiker på flera orter, en central ledningsgrupp och lokala verksamhetschefer, passar väl in i denna beskrivning. Tydliga rutiner styr det dagliga arbetet och effektivitet som leder till överskottsgenerering är en explicit prioritet:

Vi är 5000 medarbetare. Vi har ganska tydliga riktlinjer och rutiner.

Ja, vi har en styrelse. Vi har en verksamhetschef, verkställande chef. Vi har en ledningsgrupp, centralt. Sen har vi ju en verksamhetschef på varje butik. Så det är ju liksom väldigt beroende på vilket beslut ...

Mintzberg (2024, s. 35) beskriver att strategin i denna form präglas av en stark fördelning av arbetet, mellan de som utför det praktiska arbetet, chefer som administrerar och analytiker som utformar kontrollsystemet. Detta syns i hur Global beskriver sin struktur med vikt på effektivitet och överskott som en förutsättning för att driva andra mål: “Sen är överskottsuppdraget alltid prioriterat, för utan ett överskott kan vi inte genomföra de andra uppdragen.”

Överlappning: Global har en grundberättelse som handlar om en sjuk pojke som skickar presenter till andra sjuka barn, kan identifieras som strategisk vision, som är inbyggd i organisationen och är svår att förändra (Mintzberg 2024, s. 34). Denna vision bär drag av det *Personliga entreprenörskapet*, men den är nu institutionaliserad

och kollektiv. Det handlar om verksamheter som utvecklas och mognar till massproduktion med omfattande service som sedan utvecklas till den *Programmerade maskinen* (Mintzberg 2024, s. 36), vilket väl beskriver Globals utveckling.

Grundberättelsen är fortfarande levande och används aktivt.

Han var blödarsjuk och var väl ganska utdömd av samhället. Och låg väldigt mycket på sjukhus, men när han låg på sjukhus så såg han ju mycket ensamhet. Mycket andra barn som hade det svårt och han såg väl dem framför sig själv och började då skicka en massa presenter till liksom sjuka barn i Sverige som sen till slut blev en insamlingsverksamhet.

Nästan alla som är hos oss har ju en drivkraft, att till slut så hjälper vi barnen i slutändan ... men med rätt introduktion, berättelse, historia så landar man ju oftast i att man drivs av det här för att hjälpa barn.

Grundberättelsen som är inbyggd i den *Programmerade maskinen* är svår att förändra och används aktivt som ett verktyg för att rekrytera och behålla engagemang, oavsett om det gäller anställda, volontärer eller praktikanter. Det är denna grundberättelse som skapar fundamentet för överlappningen med *Projektpionjären*.

Överlappning: Det finns en mer flexibel och experimenterande del som existerar inom ramen för den större maskinen. Här existerar Verkstan, vilken anpassas till lokala förhållanden, med egna partnerskap, men där den övergripande strukturen förblir programmerad och centralstyrd. Global har drag av *Projektpionjären*, när de talar om hur lokala initiativ fungerar som en rörligt verkstad inom den annars strukturerade organisationen:

Ja på vissa håll i sju av våra butiker har vi ... verkstaden... där vi har ... socialt arbete. Vi har en person som är anställd ... Där och då ingår det att jobba med företagskontakter. Så att vi kan slussa personer vidare.

Mintzberg (2024, s. 36) skriver att den *Programmerade maskinen* tenderar att finjustera strategin snarare än att ompröva den. Detta syns i hur Global beskriver sina sociala uppdrag som ett väldefinierat komplement till kärnverksamheten, med tydliga avgränsningar för vad man gör och inte gör. Enligt Mintzberg (2024, s. 35) tenderar

den *Programmerade maskinen* i sin strävan efter effektivitet att placera alla klart och tydligt på sin plats:

Vi är ingen psykologterapeutverksamhet. Det kan inte vi liksom ta på oss ... hos oss är det arbetsträning och man lär sig att arbeta, kanske passa tider ... det är vårt uppdrag och lära, men vi kanske inte hinner få småprata om livet.

Det är svårt att hålla den balansen. Det får vi prata väldigt mycket med våra medarbetare om att han faktiskt behöver lära sig att arbeta ... det finns så många sådana behov ... annars blir vi uppätta.

Den mest framträdande strategin är *plan* (planerad strategi). Det innebär att strategin framför allt formuleras av ledningen i förväg och implementeras genom tydliga policys, rutiner och regler. Företaget följer en styrning uppifrån och ner, där verksamheten kontrolleras och samordnas enligt fastställda planer. Detta återspeglar den *Programmerade maskinens* logik, där förutsägbarhet och effektivitet uppnås genom att hålla sig till planerade och standardiserade arbetssätt. Global använder medvetet denna strategi för att skydda organisationens förmåga att generera överskott som finansierar allt annat. Mintzberg (1987, s. 11) beskriver detta som en strategi för att hålla den *Programmerade maskinen* på rätt spår genom att aktivt motverka avvikelser från det definierade uppdraget, snarare än att tillämpa förändring.

Strategin blir därmed ett medvetet, styrt mönster snarare än något som växer fram spontant eller genom individuella initiativ.

Global representerar motsatsen till *Projektpionjären* med sina tydliga drag av den *Programmerade maskinen*: en planerad strategi där ledningen styr genom regler, rutiner och standardisering. Detta skapar ordning och effektivitet, men kan göra organisationen mindre mottaglig för innovation och deltagarinflytande.

5.2.3 Stjärnan

Dominerande form: Stjärnan passar beskrivningen av det *Personliga entreprenörskapet*, vilket innebär att en verksamhet som är minimalt strukturerad och med en ledare i centrum. Stjärnan passar väl in i denna beskrivning (Mintzberg 2024, s 32-33). En person som bär visionen, rekryterar, sköter kundkontakter och arbetar i

uppdrag tillsammans med de anställda. Mintzberg (2024, s. 33) skriver att ledaren i det personliga entreprenörskapet är den som möter kunder och kontrollerar verksamheten, vilket stämmer överens med hur ledaren för Stjärnan beskriver sin vardag där han beskriver att han kommer överens med kunden om vad kunden vill ha. Det finns två andra exempel:

Ibland så tar man betalt per timme och då, då får jag ibland tänka att okej, nu kommer jag och den här personen. Är det rimligt att ta betalt för två personer? Ja, det kanske det är för den personen i det sammanhanget. Kanske den personen klarar av jobbet, men i ett annat, en annan situation, så kanske den personen har jättestora bekymmer som jag behöver ta hänsyn till. ... så jag behöver vara väldigt flexibel i mitt sätt att tänka och ta betalt.

Ledaren befinner sig ute hos kunden med de anställda, bedömer vad som behöver göras och anpassar arbetsinsatsen efter varje situation. Precis den typ av personliga, praktiska kontroller förknippar Mintzberg (2024, s. 37) med det personliga entreprenörskapet.

Överlappning: Stjärnan är fortfarande under uppbyggnad och beroende av en persons närvaro och engagemang. Ledaren strävar efter utveckling mot *Projektpionjären*, med distribuerat ledarskap med hög grad delaktighet och inflytande för brukarna (Mintzberg 2024, s. 41). Ambitionen är att nå distribuerat ledarskap, vilket pekar på en möjlig framtida utveckling.

Jag vill verkligen skapa ett företag där. Där de som är anställda känner att de är med och driver företaget ... och får bestämma och besluta liksom. Men än så länge så har vi inte ...

Men, men jag, jag som person, vill ju vara väldigt så inkluderande och att människor ska vara med och få känna sig delaktiga.

Mintzberg (2024, s. 33-34) kopplar det *Personliga entreprenörskapet* till att bära en vision. Stjärnan s ledarskap visar tydliga drag av djup personlig övertygelse om att affärer och socialt ansvar är lika viktiga och att det är visionen som bär verksamheten framåt och fungerar som ett paraply under vilket specifika tjänster och kundrelationer kan växa fram.

Jag brukar säga att i Stjärnan är affärer och människor lika mycket värda. De ska vara på samma nivå. Vi ska både ta hänsyn till de som kommer och jobbar så att de får en anpassad arbetsmiljö som fungerar.

Syftet med Stjärnan är att skapa så många arbetstillfällen vi kan till människor som behöver arbete och som har svårt att få jobb. Det är det enda syftet.

Personliga entreprenörskapet, i sin tidiga fas, kännetecknas av ett utforskande lärande som kan stabiliseras i en vision (Mintzberg 2024, s. 33). Verksamheten har potential att utveckla sina strukturer inom olika typologier, vilket inte bara beror på ledarskap, utan även på sammanhang och omständigheter (Mintzberg 2024, s. 41).

Av de fyra P:na är *perspektiv* mest framträdande i beskrivningen av Stjärnan. Strategin formas främst av ledarens vision tillsammans med den församling han tillhör, värderingar och syn på verksamheten, där affärer och människor ses som lika viktiga. *Perspektivet* präglar både företagets kultur och dess arbetssätt. Även om inslag av handlingsmönster (*mönster*), marknadsplacering (*position*) och uttalad plan (*plan*) finns, är det ledarens grundläggande synsätt och värderingar som tydligast påverkar Stjärnan och dess strategi (Mintzberg 1987, s. 11-21).

Sammanfattningsvis dominerar ofta *perspektiv* i organisationer med starkt personligt entreprenörskap, vilket beskrivningen av Stjärnan tydligt visar (Mintzberg 1987, s. 16-17).

Stjärnan präglas av personligt entreprenörskap där ledarens vision och värderingar (*perspektiv*) formar både strategi och kultur. Beslutsfattandet är situationsanpassat och strategin utvecklas organiskt snarare än genom fasta planer. Denna modell möjliggör en stark identitet, men kan vara sårbar om ledarskapet förändras (Mintzberg 1987, s. 16-17).

5.2.4 Blomman

Dominerande form: Hybrid. Mintzberg (2024, s. 32) lyfter att organisationer sällan utformats efter en typologi, men existerar snarare som hybrider som kombinerar olika former. Blomman är ett tydligt exempel på detta, då organisationen bär drag av tre av Mintzbergs typologier samtidigt: *Programmerade maskinen* (2024, s. 34-36),

Professionella församlingen (2024, s. 36-39) och *Projektpionjären* (2024, s. 39-42), där varje form dominerar olika delar av verksamheten.

Programmerade maskinen syns tydligast i kärnverksamhetens struktur, med en ideell styrelse som är högsta beslutsfattande organ, en verksamhetschef som ansvarar för den dagliga ledningen och en ledningsgrupp bestående av samordnare och projektledare, allt i tydliga hierarkiska nivåer. Kärnverksamheten (catering, lokalvård och ateljé) måste drivas med tydliga rutiner och intäktskrav för att överleva, likt det Mintzberg (2024, s. 34-35) beskriver som maskinens logik där effektivitet och kontinuitet prioriteras.

Våra verksamheter rullar mer eller mindre som liksom ett vanligt företag med ändå den avgörande skillnaden att vi siktar på att ha ett plus-minus-noll-resultat .. Tanken är ju att när det finns plus i kassan så ska det gå till anställning.

Samtidigt finns det en spänning mellan maskinens logik och det sociala uppdraget, som Blomman är väl medveten om och arbetar aktivt med:

Ja, men det kan ju vara utmanande ibland att vi är en väldigt inkluderande arbetsplats. Vi jobbar med en målgrupp som kanske inte har, eller i alla fall när de kommer till oss och blir anställda från början ... och så ska man liksom hantera det parallellt med att vi liksom då har näringsverksamhet och det behöver rulla och fungera. Vi behöver ju intäkter för att överleva och det är ju en balansgång liksom hela tiden.

Den *Professionella församlingen* syns i hur beslut fattas på ett inkluderande sätt och hur kompetens och levd erfarenhet värderas högre än formell utbildning. De drag av meritokrati snarare än byråkrati (Mintzberg 2024, s. 36-38) kommer fram när handledarens legitimitet bygger på deras egna erfarenheter av migration och integration.

Blommans handledare är ju helt otroliga i sitt relationsarbete, liksom där de kan ge hjälp på ditt modersmål. De kan liksom relatera till din bakgrund, kan dra paralleller och jämförelser över länderna som jag aldrig skulle kunna göra. Och då får de ofta ett väldigt starkt förtroende från kvinnorna de möter ... det är kvinnor som själva har liksom invandrat i Sverige, lärt sig språket, lärt sig systemet, fött barn och uppfostrat dem här och liksom

haft en god integration in i samhället liksom och vi anställer dem och utbildar dem, stärker dem i sina kunskaper och kompetenser för att de i ett andra led ska kunna vägleda kvinnor som inte har kommit lika långt.

Professionella församlingens logik syns också i hur personalen involveras i större beslut om verksamhetens riktning. Ledningen är där för att stötta snarare än att kontrollera:

De är ju ute och intervjuar personalen och talar liksom om “Vad ska vi satsa på, hur ska vi? Hur ska vi utveckla? Ska vi öppna en ny restaurang eller ett café och vad ska det vara?” Så att vi hela tiden är fria att göra sådana saker och vi också förankrar med vår personal.

Projektpionjärens logik syns i hur projekten löper parallellt med kärnverksamheten och hålls ekonomiskt separerade från den. De grundläggande besluten om vilka verksamhetsgrenar som skulle startas togs inte av ledningen utan av kvinnorna själva:

Men det var liksom vad kvinnorna själva kände att de hade ... kände att om man skulle ta ett första steg mot arbete så var det de områdena som man kände sig mest trygga inom, så det är byggt på de kompetenser som de redan har. För även om du inte har gått i skolan, du inte har jobbat, så så har du ju ändå en massa kunskap och kompetenser som du samlar på dig under ett liv.

Detta skiljer sig från Mintzbergs (2024, s. 39-40) renodlade *Projektpionjär*, där projekten är kärnan i organisationen. Hos Blomman är kärnverksamheten det primära och deras projekt ett komplement. Projekten är externt finansierade med egna budgetar och tydliga ramar från finansiärerna och hålls strikt separerade från kärnverksamheternas ekonomi:

Vi har ju en ekonomi i Blomman och ... till anställda, till löner och till lokaler och allt som ingår där, ett rent projekt har sina egna budgetar och de för det offentliga medel och de blandar vi inte med våra medel med offentliga medel, bidrag.

Mintzberg (2024, s. 41-42) kopplar utveckling av nya strategier till prejudikat. Blommans strävan efter IOP (Idéburet Offentlig Partnerskap) är ett tydlig exempel på

hur en finansieringsmodell kan användas till att successivt bidra till organisationens hållbarhetsstrategi:

Vi är stora fans av IOP och det används ganska lite i Sverige fortfarande, fast det finns massa undersökningar om att kommunanställda tycker att det här är jättebra, att man borde ha mer med civilsamhället. Att man istället för att det är till exempel en myndighet som ger pengar till en organisation för att utföra ett arbete, att det ingår i ett partnerskap med varandra och gör det tillsammans.

Detta visar också hur Blomman ser på sin egen roll i ett större sammanhang, att vara en permanent brygga snarare än ett tillfälligt projekt.

Det finns styrkor som det offentliga sitter på. Det finns styrkor som näringslivet sitter på. Det finns styrkor som vi sitter på och de funkalar faktiskt bäst när de används tillsammans.

Och vi vill inte vara ett projekt bland alla andra projekt som kommer, gör en bra sak och sen försvinner igen. ...

Blomman är en hybrid organisation där strukturer skapas utifrån omständigheter och sammanhang som formar organisationen i sin helhet. Det är just denna anpassningsförmåga som bidrar till organisationens långsiktiga hållbarhet.

Blommans strategier utvecklas ofta successivt och kan i efterhand ses som *mönster*, särskilt i projektverksamheten där tidigare erfarenheter formar nya satsningar. Det är just *mönster* (Mintzberg 1987, s. 12-13) – den framväxande och successivt justerade strategin – som är mest dominerande och präglar organisationens sätt att arbeta och utvecklas över tid. Ett konkret exempel är strävan efter IOP, vilket visar både medveten planering och hur prejudikat och erfarenheter leder till nya strategiska mönster som stärker organisationens hållbarhet. Mintzbergs (1987, s 11-12) strategikoncept – särskilt *plan* – syns i hur organisationen upprättar strukturer och rutiner för att hantera ekonomiska krav. Samtidigt utvecklas många strategier successivt som mönster, där erfarenheter och lärande över tid formar nya ekonomiska lösningar.

Blomman illustrerar en hybridstruktur, där flera av Mintzbergs organisationsformer samverkar. Kärnverksamheten bär drag av den *Programmerade maskinen*, projektverksamheten av *Projektpionjären* och beslutsprocesserna av den *Professionella församlingen*. Strategin utvecklas både genom medveten planering och framväxande mönster, vilket skapar flexibilitet men kräver balans mellan olika logiker (Mintzberg 2024, s. 30-43).

5.2.5 Skogen

Dominerande form: *Professionella församlingen* (2024, s. 36-38) beskrivs av Mintzberg som en organisation som förenar det professionella i en starkt decentraliserad struktur för att utföra sina tjänster relativt självständigt. Detta upplägg kan förstås som en meritokrati snarare än en byråkrati, då fokuset ligger på kompetens snarare än på effektivitet. I Skogen driver de personer organisationen som själva har gjort resan till att bli drogfria och utgör den professionella kärnan. Meritokratin är baserad på levd erfarenhet snarare än formell utbildning:

Jag kom ju hit för snart 30 år sedan. Jag hade ju också missbruk från början. Och så vi som har varit här länge och som driver det här ... också att man känner hopp om att det är möjligt att man har goda exempel av de som har gjort samma resa som en själv.

Mintzberg (2024, s. 37) beskriver hur musiker under en konsert eller läkare under operationen arbetar enskilt, men ändå gemensamt. Det finns en koordination mellan medarbetarna på Skogen utan att de behöver ge detaljerade order:

Jag skulle nog säga att ... modellen ... att vi inte är så himla sugen på att det ska vara modeller, men jag skulle säga att det handlar om liksom mera att leva bredvid, att gå bredvid, att gå med. Inte att kanske springa före Vad man är bra på är att man finns där och följer med människor och det finns inget speciellt fördraget och så.

Vi försöker ju undvika att tala om vad folk ska göra utan kanske mer komma mer. Man kan tänka så här, så här gjorde jag och han gjorde så.

Överlappning: Skogen har också starka drag av *Programmerade maskinen* i form av tydliga regler som man måste följa i form av nolltolerans, drogkontroller och tydliga

regler som alla måste följa. Mintzberg (2024, s. 34) skriver att den *Programmerade maskinen* präglas av ordning, hierarkisystem och särskilda regler. Hos Skogen fyller dessa regler dock en annan funktion än i den renodlade *Programmerade maskinen*, då professionella gör arbetet och möjliggör rehabiliteringen:

Men här uppe där vi är, där missbruksrehabiliteringen bedrivs, så är det absolut nolltolerans. Du kan inte komma hit och vara påverkad.

Vi har ju ganska tufft system. Ja, du får ju inte åka härifrån på ledigheter.

Vi tar jättemycket alkohol- och drogkontroller.

Dessa regler existerar inte för effektivitetens skull utan för att möjliggöra det professionella arbetet. Mintzberg lyfter att i den *Professionella församlingen* (2024, s. 38) är det viktigt att hålla externa påtryckningar på avstånd så att de professionella kan arbeta med minimal inblandning, vilket också speglas i Skogen aktiva val att vara oberoende av bidrag:

Vi har inga bidrag. Alltså, då kan vi vara helt autonoma och självbestämmande på det här sättet.

Vi behöver ju aldrig vara oroliga. Att kommunen plötsligt en dag inte tycker att vi gör något bra jobb och tar bort vårt bidrag, så vi är ju inte ... vi är ju oberoende av bidrag och allmosor kan man säga. Det är en grundsten hos oss också och oberoende.

Mintzberg kopplar den *Professionella församlingen* (2024, s. 39) till att strategin växer fram genom de professionellas egna initiativ och erfarenhet. I Skogen fall är grundmodellen rehabilitering genom arbete och stöd, där ramarna är planerade och stabila i tre decennier. Men på individnivå syns tydliga drag av venturing, där ingen bestämmer på förhand vad målet ska vara för den enskilde, utan varje persons resor formar verksamheten inifrån, utan att någon uppifrån bestämmer målet:

Vi har liksom ingen modell för hur ... det här är målet för dig när du är här, utan hela idén handlar ju också om att man själv måste komma på vad som är ett bättre liv för mig. Vad vill jag? Vad jag är intresserad av och att vi som organisation då ska skapa förutsättningar för att det ska vara möjligt.

Vi tänker ju att ett långvarigt missbruk kräver en långvarig rehabilitering, att det inte går att förändra, alltså förändringsarbete tar lång tid. Och tanken är ju att man kommer till oss och att man tar den tid man behöver för att ta nästa steg.

Ledaren inom den *Professionella Församlingen* måste enligt Mintzberg (2024, s. 37) vara övertygande, snarare än kontrollerande för att inspirera. Detta syns tydligt i hur Skogen beskriver sin människosyn:

Jag skulle säga att vår organisation också är att vi har någon form av ambassadörskap också, att vi är ambassadörer för människor i utanförskap så att ... som organisation behöver vi också synas. Ja, att visa att människor med missbruk faktiskt kan mycket, mycket mer än vad man kanske tror.

Människor i utanförskap är en tillgång för samhället. Man behöver bara liksom hjälpa dem in.

Skogen verkar efter tre decennier ha hittat en stabil hybridform. Den ursprungliga visionen är djupt förankrad i strukturen och fungerar som sammanhållande kraft. Mintzberg (2024, s. 35) beskriver att grundarens vision är inbyggd i den sociala maskinen av organisationen: "Vi har ju en fastighet, det har ju funnits i 30 år, så att vi har ju någonting i att rätt har vi gjort i alla fall, i alla fall."

På Skogen kan vi se att ingen organisation existerar i en renodlad form. *Professionella församlingen* vars stabilitet och oberoende är dess styrka, men där maskinens ordning utgör den nödvändiga ramen som gör det professionella arbetet möjligt.

Skogens strategi utvecklas av de professionella inom stabila ramar, där ledarskapet är inspirerande och visionen förankrad. Den professionella kärnan dominerar, men regler ger struktur. Planstrategin och den starka värdegrunden utgör organisationens ryggrad enligt Mintzbergs (1987, s. 11-24) teori.

Strategi som *plan* är mest dominant. Skogen präglas av stabila och långsiktiga ramar som ger struktur och riktning. Även om inslag av *position* och *perspektiv* finns, är det den stabila planen som utgör organisationens ryggrad. Samtidigt kan Skogen strategi också beskrivas som ett tydligt mönster av konsekventa handlingar och val över tid,

vilket överensstämmer med Mintzbergs (1987, s. 11-24) syn på strategi som ett framväxt mönster i organisationens faktiska agerande.

Skogen domineras av den *Professionella församlingen*, där egen erfarenhet och meritokrati är centrala. Här kombineras stabila ramar och tydliga regler (*plan/programmerad maskin*) med en värdebaserad strategi (*perspektiv*, Mintzberg 1987, s. 16), vilket ger både trygghet och trovärdighet. Organisationen sätter gränser mot externa påtryckningar för att skydda sin kärnkompetens.

5.3 Besvarande av studiens frågeställningar

5.3.1 Hur utformas företagens strategier för att uppnå ekonomisk autonomi och vilken roll spelar organisatorisk legitimitet i detta arbete?

Studien visar att vägen till ekonomisk autonomi ser olika ut beroende på organisationens typologi och sammanhang, men att organisatorisk legitimitet är en gemensam förutsättning för långsiktig hållbarhet. Legitimitet har olika byggstenar som verkar fundamentala. Det kan handla om tydliga rutiner och strukturer som signalerar trovärdighet gentemot omvärlden, samtidigt som de förstärker möjligheter till partnerskap. Detta kan vi se till exempel på Skogen, som följer nolltoleransregeln och drogkontroller som är nödvändiga för kunna driva organisationen. Vissa SF med arbetsmarknadsintegrerande insatser (ASF) genomgår certifieringsprocesser eller anställer professionella med kompetens som Blomman med sin projektledare, vissa utgår från levd erfarenhet, som Skogen eller Nicke. Avgörande är också hur deras grundberättelse och värdegrund presenteras och levs i det praktiska handlandet och inte bara som spel för kulisserna. Global använder till exempel grundberättelse om den sjuka pojken som en strategi för att skapa engagemang och lojalitet hos både anställda och volontärer.

De organisationer som uppnått ekonomisk autonomi har utvecklat olika strategier, där organisationens värdegrund och det praktiska handlandet kan gå isär. Global följer en strikt programmerad struktur med fokus på överskottsgenerering,

Skogen väljer medvetet att vara oberoende från externa bidrag som skyddar autonomin och arbetssättet från yttre påtryckningar, och Blomman använder en

hybridstrategi där kärnverksamheten är ekonomiskt självbärande, medan projektverksamheten, som är beroende av extern finansiering, följer myndigheternas ramar. Gemensamt för dessa organisationer är att legitimitet och ekonomisk hållbarhet förstärker varandra.

Sammantaget visar studien i linje med Mintzbergs (2024, s. 30) kärnargument att det inte finns en universell lösning för hur organisationer bör utformas. Ekonomisk autonomi är inte ett entydigt mål utan formas utifrån varje organisations unika omständigheter, värdegrund och organisationsform.

5.3.2 Vilka externa samarbeten, partnerskap eller nätverk är viktiga för att stärka verksamhetens långsiktiga hållbarhet?

Studien visar att externa samarbeten och partnerskap är avgörande för samtliga organisationers långsiktiga hållbarhet, men sättet hur dessa samarbeten utformas är beroende på organisationsform och värdegrund. Inom socialt företagande är ekonomisk och social hållbarhet ömsesidigt beroende sidor där den ena förutsätter den andra (Doherty, Haugh & Lyon, 2014, s. 420; Kantabutra & Ketprapakorn, 2019, s. 2).

En gemensam nämnare för samtliga organisationer är beroendet av offentliga aktörer som kommuner, socialförvaltningar och Arbetsmarknadsförvaltningen. Dessa relationer utgör en resurs som möjliggör finansiering och deltagarflöde, samtidigt som verksamhetens beroende kan bli organisationens sårbarhet och begränsa deras handlingsutrymme. Certifieringar fungerar som kvalitetsstämplar som stärker legitimiteten gentemot dessa aktörer och bidrar därmed till långsiktig hållbarhet (se bilaga D). Ett annat sätt att skydda sin autonomi är att låta samarbeten ske inom projektarbetet, som utgör ett komplement till kärnverksamheten, vilket är till exempel Blommans strategi.

Hur samarbeten formas skiljer sig dock åt beroende på strategisk logik. För organisationer med drag av den *Programmerade maskinen* dominerar planerade och formaliserade samarbeten med tydliga mål och riktlinjer (Mintzberg, 2024, s. 35). Som Blomman eller Global beskriver för att kunna nå de ekonomiska mål och få företaget att fungera behövs ett inslag av den *Programmerade maskinen*. För organisationer med drag av *Projektpionjären* och *Professionell församling* växer

samarbeten snarare fram genom erfarenhet, lärande och utforskande initiativ (Mintzberg, 2024, s. 39). Strävan efter Idéburet Offentligt Partnerskap (IOP) är ett tydligt exempel på Blommans strategi där en finansieringsmodell kan användas för att successivt stärka hållbarheten inom projektarbetet.

Det finns en ständig balansgång mellan samarbetet med omvärlden och att behålla kontrollen över sin egen verksamhet vilket vi kan se främst hos Nicke, Blomman eller Skogen. Mintzberg (2024, s. 38) beskriver hur den professionella församlingen måste balansera mellan att välkomna externa aktörer och samtidigt hålla dem på avstånd. Detta återspeglas i hur vissa organisationer medvetet skapar en stark ekonomisk autonomi inom kärnverksamheten för att skydda sin professionella kärna, medan andra navigerar beroendet av externa resurser genom att etablera samarbeten på egna villkor.

5.3.3 Hur arbetar företagen för att bevara sin sociala kärna och professionella värdegrund i mötet med marknadens krav på prestation och effektivitet?

Studien visar att bevarandet av social kärna och värdegrund i mötet med marknadens krav är en av de mest centrala utmaningarna för samtliga studerade organisationer. En gemensam nämnare är att den sociala kärnan inte bevaras av sig själv, utan kräver medvetna strategier med ett aktivt förhållningssätt inom organisationsskapandet. Strategierna kan skiljas åt, beroende på verksamheten. Stjärnan utformar till exempel arbetet utifrån deltagarnas arbetsförmåga, vilket tas hänsyn till när avtal skrivs under utifrån uppdraget, inte utifrån antalet anställda.

Hur denna balans hanteras skiljer sig åt beroende på organisationsform. I organisationer med drag av *Projektpionjären* växer strategin fram genom experimenterande, lärande och anpassning snarare än genom formella planer (Mintzberg, 2024, s. 41-42). Flexibiliteten och den låga graden av byråkrati skapar utrymme för initiativ underifrån, vilket bidrar till att den sociala kärnan förblir levande och förankrad i den gemensamma vardagen. Nicke är ett bra exempel när initiativet fanns att bygga en pizzaugnen, hos Blomman finns det samtal kring i vilken riktning kvinnorna anse att utveckla verksamheten.

I organisationer med drag av den *Programmerade maskinen* som Global kan en spänning uppstå när effektivitetskraven ökar. Grundberättelsen och värdegrunden kan vara stark på organisationsnivå, men riskerar att försvagas på individnivå i en marknadsdriven kontext. Mintzberg (2024, s. 36) beskriver hur maskinens logik tenderar att finjustera snarare än ompröva, vilket kan leda till att det sociala uppdraget som kräver flexibilitet snarare identifieras som avvikelse från den etablerade strukturen.

I organisationer med drag av den *Professionella församlingen* utgör levd erfarenhet en central del av värdegrunden (Mintzberg, 2024, s. 36-37). Här bevaras den sociala kärnan genom att de som driver verksamheten själva har gjort den resa som målgruppen befinner sig i. Nicke beskriver tydligt att de medvetet avgränsar sig för att säkerställa personens möjligheter till utveckling baserad på deras behov och möjligheter snarare än att anpassa sig till externa påtryckningar. Skogen lyfter att varje person gör sin unika resa där organisationen ger ramarna för en utveckling av egenmakt. Ledarskapet är inspirerande snarare än kontrollerande (Mintzberg, 2024, s. 37-38), och beslut fattas på ett inkluderande sätt där deltagarnas erfarenheter och initiativ underifrån utgör grunden för verksamhetens utveckling.

Sammantaget visar studien att bevarandet av social kärna och värdegrund inte är en fråga om antingen sociala mål eller ekonomisk effektivitet, utan om förmågan att hålla dessa i balans. De organisationer som lyckas bäst är de som har en tydlig och levande värdegrund som genomsyrar hela verksamheten.

5.3.4 Hur utvärderar och mäter sociala företag sina sociala effekter och sin ekonomiska hållbarhet?

Studien visar att mätning av sociala effekter och ekonomisk hållbarhet är ett komplext område inom socialt företagande, då de sociala och ekonomiska målen är ömsesidigt beroende men omöjliga att mäta med samma verktyg.

De ekonomiska aspekterna mäts genom kvantifierbara metoder i form av överskott, antal återbrukade produkter och antal deltagare i arbetsträning som inom Global. Men dessa mått berättar inte hela historien om den sociala förändringen. För organisationer med drag av den *Programmerade maskinen* dominerar kvantitativa mått och formella rapporter. Detta skapar tydlighet och legitimitet gentemot externa aktörer, men

riskerar att reducera komplexa sociala processer till siffror som inte fullt ut fångar verksamhetens sociala värde.

Inom organisationer som domineras av den *Professionella församlingen* och *Projektpionjären* sker uppföljning löpande genom att man ser effekter av det som fungerar inom det dagliga arbetet och strategin formas successivt som ett mönster av erfarenheter snarare än genom formella utvärderingssystem (Mintzberg, 2024, s. 41-42). Hos de andra fyra organisationerna är uppföljning inbyggd i organisationens struktur eller genom den dagliga tillvaron. När organisationen är oberoende av externa bidrag möjliggör detta dessutom att utvärderingen kan ske på organisationens egna villkor, utan att externa krav styr vad som mäts och hur (Mintzberg, 2024, s. 38).

Ett exempel på alternativ mätning är det Socioekonomiska Bokslutet (Nilsson & Wadeskog 2012), en metod utvecklad av Basta Arbetskooperativ och Vägen ut! kooperativen, där samhällsvinster per medarbetare kan uppgå till närmare en miljon kronor per år, vilket är ett värde som traditionella bokslut helt missar.

Sammantaget visar studien att det inte finns ett verktyg med förmågan att fånga komplexiteten i det sociala företagandet. Det som inte syns i siffrorna syns i relationerna. Inom Nicke och Skogen kan vi till exempel se hur deltagarna efter många år driver verksamheten inom ledningspositioner och tar hand om och leda nya deltagare, vilket är ett tydligt bevis på långsiktiga sociala effekter som inga siffror kan fånga.

6 Slutdiskussion

I vår studie har vi analyserat sociala företag med hjälp av Mintzbergs organisationsteori (se kapitel 4 för en genomgång) och hans strategiforskning för att undersöka hur de sociala företagen tillämpar strategier för att förena sociala och ekonomiska mål, samt hur dessa strategier bidrar till verksamheternas långsiktiga hållbarhet. En central punkt är att drivkraften ofta kommer från samhällets periferi och drivs av marginaliserade grupper som ofta inte har någon tydlig klasstillhörighet. Vi kan tydligt se att sociala företag inte styrs av enbart en typologi, utan snarare fungerar i hybrida former. De drivs genom komplexa sammankopplingar av processer,

arbetar på olika nivåer helt utgående från deras unika omständigheter och sammanhang. Det personliga företaget, driven av "eldsjälen" eller eldsjälarna, kanaliserar människors kraft för att utveckla en strategi för att arbeta mot målen, som ofta inte rör bara deras problem utan människors problem över hela världen som befinner sig i liknande situationer. Genom att det sociala företagandets existens navigerar inom ramen för programbaserade institutioner, med vilka de ofta samarbetar, utvecklar de färdigheter för att "styra företaget" och skapa livsviktiga strukturer för att få det att fungera. Ändå är den distribuerade ledningen i form av den *Professionella församlingen*, ledd av personlig erfarenhet eller livets skola, som säkerställer inlärningsprocessen som går över de vanliga gränserna inom hierarkiska strukturer. Det skapar utrymme för *Projektpionjären*, som utforskar världen, att förbli flexibel i den ständigt föränderliga världen som kräver ständig kommunikation, reflektion och gemenskap.

I världen där FN-möten och internationell lag verkar att ha små möjligheter att möta ambitionerna i Agenda 30 för att motverka växande ojämlikhet, fattigdom eller klimatförändringar, krävs nya strategier för att skapa ett nytt sätt att konstruktivt organisera och driva förändring. Den politiska utvecklingen inom Sverige mot en nationalkonservativ politik tolkar strukturella problem som individuella, vilket har lett till en successiv försvagning av sociala rättigheter. Trots att Sverige har deklarerat att de ska bidra till en hållbar utveckling, pekar studier på en växande strukturell diskriminering som kan härledas till etnicitet och hudfärg. Det finns en potential som kommer från civilsamhället som visar kreativitet och förmåga att skapa utrymmen för människors behov som annars lätt hamnar i utanförskap. Genom sina mobiliserande innovationer utvecklar de hybrida organisationerna format genom så många olika typologier som det finns sociala företag, bortom den så typiska *Programmerade Maskinen*, där marknadslogiken styr och människor har blivit till resurser.

För sant lärande inom en snabbt föränderlig värld behöver vi vara fria från programmering och gamla antaganden som kan leda till upprepning och passivitet. Lärandet kan däremot förstås som förmågan att analysera den egna situationen och problematisera den på ett sätt som leder till handling mot en strategi som löser problemen, vilket kan sammanfattas i reflektion och aktion.

Med hjälp av vår analys förstår vi lärande, reflektion och aktion som det sociala företagandets utgångspunkt för att stärka marginaliserade grupper och främja långsiktigt hållbara mål. På så sätt nyanserar studien bilden av sociala företag, vilka för att svara på samhällets utmaningar, antingen är enbart idealistiska eller marknadsorienterade aktörer, och visar hur dessa dimensioner kan samexistera och förhandlas i det dagliga arbetet. Resultatet kan därmed bidra både till den teoretiska diskussionen om hybrida organisationer och till praktisk kunskap för aktörer som driver, stöttar eller samarbetar med sociala företag.

Det finns många sätt att organisera sig, som innehåller en mellanmänsklig dimension och tillåter variationer av att vara. Som Tom Paine en gång sa i sin pamflett *Common Sense* (1776) att det är vi som har makten att starta om världen (hämtat ur Mintzberg 2015, s. 75).

*Never doubt that a small group of thoughtful,
committed citizens can change the world.
Indeed, it is the only thing that ever has.
But changing this world will require a great many such
groups, acting alone and together, every day, everywhere.*

Margaret Mead (hämtad ur Mintzberg 2015, s. 74)

Referenslista

- Abrahamsson, J., Nyström, J., Adenskog, M., Bro, A., Grina, J., Kullberg, M., Ricketts, A. & Knutagård, M. (2021). *Tålmod, mod, perspektiv & stuprör: En antologi om Sopacts behovsdrivna läroprocess kring social innovation*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 3. Liber.
- Andersen, L.L., Gawell, M. & Spear, R. (2016). Social entrepreneurship and social enterprises in the Nordics: narratives emerging from social movements and welfare dynamics. I: Andersen, L.L., Gawell, M. & Spear, R. (red.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. London: Routledge, s. 1–21.
- Audretsch, D.B., Sörensson, A. & Lundström, A. (red.) (2023). *Entrepreneurship, Sustainability and Social Responsibility: The Importance of Agenda 2030*. Cham: Springer.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2024). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2025). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cuesta, M., Nilsén, Å., Ouis, P. & Öberg, K. (2025). Introduktion till social hållbarhet. I: Ouis, P., Öberg, K., Nilsén, Å. & Cuesta, M. (red.) *Social hållbarhet: Vision, kritik och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Denvall, V., Heule, C. & Kristiansen, A. (red.) (2016). *Social mobilisering: Utmaning för socialt arbete*. 2. uppl. Malmö: Gleerups.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, s. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

EBSCO (u.å.). Henry Mintzberg. *Research Starters: Business and Management*.
[Online] Tillgänglig:
<https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/henry-mintzberg>
[Hämtad: 7 maj 2026].

Eldén, S. (2020). *Forskningsetik. Vägval i samhällsvetenskapliga studier*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur

Freire, P. (1970). *Pädagogik der Unterdrückten: Bildung als Praxis der Freiheit*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Gawell, M. (2016). Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Chameleons Through Times and Values. I: Andersen, L.L., Gawell, M. & Spear, R. (red.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. London: Routledge.

Gawell, M. (2021). Social enterprises in Sweden: Intertextual consensus and hidden paradoxes. I: Defourny, J. & Nyssens, M. (red.) *Social Enterprise in Western Europe*. 1. uppl. London: Routledge, s. 17–34.

Hauge, H.A. & Wasvik, T.M. (2016) 'Social Enterprise as a Contested Terrain for Definitions and Practice: The Case of Norway', in Andersen, L.L., Gawell, M. & Spear, R. (eds.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. London: Routledge, pp. 76–92.

Huybrechts, B., Rijpens, J., Soetens, A. & Haugh, H. (2020). Building legitimacy for hybrid organisations. I: Billis, D. & Rochester, C. (red.) *Handbook on hybrid organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 407–421.

Karlsson, A. (1991). *Om strategi och legitimitet: en studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer*. Diss. Lund: Lund University Press.

Ketprapakorn, N. & Kantabutra, S. (2019). Sustainable social enterprise model: Relationships and consequences. *Sustainability*, 11(14). Art. nr 3772.

Krlev, G. (2026). Social entrepreneurship mechanisms for systems change: A structuration approach. *Journal of Business Venturing*, 41(2).

- Levander, U. (2010). Social Enterprise: Implications of Emerging Institutionalized Constructions. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), s. 213–230. DOI: 10.1080/19420676.2010.511815.
- Levander, U. (2011). *Utanförskap på entreprenad: Diskurser om sociala företag i Sverige*. Göteborg: Daidalos.
- Levander, U. (2016). Narratives of Social Enterprises: Their Construction, Contradictions and Implications in the Swedish Debate. I: Andersen, L.L., Gawell, M. & Spear, R. (red.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. London: Routledge, s. 232–250.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), s. 11–24.
- Mintzberg, H. & Azevedo, G. (2012). Fostering "Why not?" social initiatives – beyond business and governments. *Development in Practice*, 22(7), s. 895–908. DOI: 10.1080/09614524.2012.696585.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2024). Four Forms That Fit Most Organizations. *California Management Review*, 66(2), s. 30–43. DOI: 10.1177/00081256231214816.
- Nilsson, I. & Wadeskog, A. (2012). *Ur samhällets perspektiv: Sammanfattning av rapport om socioekonomiska bokslut för Vägen ut! kooperativen och Basta Arbetskooperativ*. Stockholm: SEE AB.
- Nordmark, S. (2022). Pierre Bourdieu: Reproduktion av social ojämlikhet och klass. I: Andersson, E. & Mattsson, T. (red.) *Teorier för socialt arbete, del 1: Strukturell ojämlikhet och samhällen i förändring*. Malmö: Gleerups.
- Norbäck, M. & Zapata Campos, M. J. (2023). Work cooperatives for “unemployable” immigrant women. I: *Innovations in Public and Community Sector Work*. Cham: Springer Nature Switzerland AG

Nurali Wolgast, S. & Wolgast, M. (2025). Ojämnt arbetsliv som hinder för social hållbarhet — om vita privilegier och hudfärgsbaserad diskriminering. I: Ouis, P., Öberg, K., Nilsén, Å. & Cuesta, M. (red.) *Social hållbarhet: Vision, kritik och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Piketty, T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*. Translated by A. Goldhammer. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Spanuth, A. & Urbano, D. (2023). Exploring social enterprise legitimacy within ecosystems from an institutional approach: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/ijmr.12349.

Spear, R. (red.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. London: Routledge.

Sveriges Stadsmissioner (2025). *Fattigdomsrapporten 2025*. Stockholm: Sveriges Stadsmissioner. Tillgänglig: <https://sverigesstadsmissioner.se/nyheter/fattigdomsrapporten-2025/> [Hämtad: 2026-03-04].

Swärd, H. (red.) (2020). *Till det sociala arbetets försvar*. Laholm: Trydells Tryckeri AB.

Tillväxtverket (2021). *Sociala företag i Sverige – kartläggning och dialog om definition*. (Rapport 0353). Stockholm: Tillväxtverket.

Thomasson, A. (2020) The Swedish corporate model. I: Billis, D. & Rochester, C. (eds.) *Handbook on Hybrid Organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 135–150.

United Nations (2023) *Report of the Secretary-General on the Work of the Organization 2023*. New York: United Nations. Tillgänglig: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_annual_report_2023_en_0.pdf [Hämtad: 26 april 2026].

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future* [The Brundtland Report]. Tillgänglig:
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [Hämtad: 27 april 2026].

Bilagor

Bilaga A. Intervjuguide

Intervjuguide: Hållbarhet och balans i sociala företag

Tema 1: Bakgrund och Ideologi (Starten)

1. Berätta lite om ert företag? (Vilken bolagsform?)
2. Skulle du kunna berätta lite om drivkrafterna bakom att ni startade? Vad var det som gjorde att ni landade i just den här modellen av socialt företagande?
3. När ni startade, vilken typ av stöd fick ni för att komma igång?
4. Hur ser ert huvudsakliga sociala uppdrag ut idag, och hur gör ni för att omsätta de (sociala) målen i den praktiska vardagen?

Tema 2: Samverkan, Ekonomi och Autonomi

5. Hur ser ert nätverk ut idag? Vilka samarbetspartners eller myndigheter skulle du säga är viktiga för att er verksamhet ska vara hållbar på sikt?
6. Säljer ni tjänster till den offentliga sektorn och produkter till den vanliga marknaden? Hur ser balansen ut mellan intäkter och eventuella bidrag?
7. Hur hanterar ni balansen mellan sociala och ekonomiska mål för att bibehålla samhällsnyttan...?
8. Hur lång tid tog det innan ni kände att verksamheten bar sig själv utan att vara beroende av tillfälliga projektbidrag? (Eventuellt följdfråga: Hur har er resa mot ekonomiskt oberoende sett ut?)
9. Om ni får finansiell hjälp utifrån, upplever ni då att det ställs krav på hur ni utformar arbetet? Hur påverkar (eller styr) det er isåfall?

Tema 3: Organisering, Lokaler och Delaktighet

10. Frågan om lokaler är ofta svår – hur har ni löst detta? Har ni sökt på egen hand eller fått tillgång genom samarbete med kommunen, eller kanske köpt en lokal?
11. Hur hittar nya deltagare till er verksamhet? (Hur ser processen ut när de kommer till er?)
12. Hur ser möjligheterna till inflytande ut för deltagarna? Finns det en väg att växa i organisationen, kanske till och med hela vägen till ledande roller eller delägarskap?
13. Kan du beskriva hur verksamhetsbeslut fattas hos er? Hur balanserar ni ledarskapet med deltagarnas inflytande? Om och isåfall på vilka sätt ges deltagare i er verksamhet möjlighet att påverka dessa beslut?

Tema 4: Individens väg och Framtiden

14. I vilken utsträckning kan deltagarna vara med och utforma och styra över sitt eget arbete och sina arbetsdagar?
15. Och vad skulle du säga att (detta sociala företag) gör med och för människor?
16. Hur ser relationen mellan deltagaren och organisationen rent formellt ut? Är det oftast tidsbegränsade insatser eller handlar det om mer långsiktiga anställningar?
17. Hur ser planeringen ut för deltagare som ska gå vidare? Finns det en modell för att slussa dem vidare till jobb eller studier? Eller kanske stöd för att starta eget eller bli delägare baserat på de yrkeskunskaper de lärt sig hos er?

Bilaga B. Samtycke

Samtycket inhämtades muntligt, baserat på nedanstående text av fakulteten, och spelades in på diktafon. Intervjupersonerna informerades om att studien är ett examensarbete vid Lunds universitet och att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst. De upplystes om att intervjun spelas in och transkriberas och att inspelning och transkribering inte sparas på externa enheter, samt att de när som helst kan avbryta eller avstå från att svara på frågorna. Intervjupersonerna informerades att det finns möjlighet till anonymisering och att inspelning och transkribering förvaras säkert och förstörs direkt efter godkänd examination.

Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i studenternas studie om strategier i sociala företag.

Vi kommer inte att samla in privata personuppgifter då det inte är relevant för studiens syfte. Det är ett studentarbete men av hänsyn till er organisation kan vi pseudonymisera namnet på er organisationen för att säkerställa att det inte går att härleda till er.

Information om personuppgiftsbehandlingen

Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:

Det insamlade materialet är inte sparat eller nedladdat och kommer att förstöras så fort vår studie är färdig.

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via dataskyddsombud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till medverka i studien om tillämpning av strategier i sociala företag

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande
Datum	Namnförtydligande

Bilaga C. Informationsbrev

Informationsmail

Hej!

Vi heter Markéta och Eva och är socionomstudenter vid Lunds universitet. Vi genomför en studie om hur sociala företag uppnår långsiktig hållbarhet genom att balansera sociala och ekonomiska mål – vi är väldigt entusiastiska över ert arbete inom just det här området!

Vi skulle bli oerhört glada om ni ville dela med er av era erfarenheter i ett intervju på cirka 45 minuter (som mest en timme). Vi har full förståelse för att ni har mycket att göra, så vi anpassar oss helt efter er tidtabell och ses gärna på plats men även digitalt via Zoom.

Självklart anonymiserar vi all information i uppsatsen om ni vill det och respekterar era önskemål. Eftersom vi har en tidsgräns för att genomföra våra intervjuer (fram till den 25 april) skulle vi uppskatta ett så tidigt datum som möjligt, om det fungerar för er.

Stort tack för ert inspirerande arbete – vill ni medverka så är ni varmt välkomna att svara på detta mejl, vi ser fram emot ert svar!

Vänliga hälsningar,

Markéta Schätz & Eva Nilsson

Bilaga D. Aktör Flaggan

Referensintervju - Flaggan

Flaggan är en organisation för sociala företag i Sverige med omkring 150 medlemsföretag. Organisationen arbetar utifrån ett gemensamt behov av att stärka sektorns röst och förbättra dess villkor. Flaggan driver intressepolitiska frågor, erbjuder rådgivning till företag som vill starta eller utveckla sin verksamhet.

Dominerande form: Flaggan har drag av *Professionella församlingen* enligt Mintzberg (2024, s. 36-39). Det är en liten organisation med hög expertis inom ett smalt specialiserat område som arbetar i nätverk med andra aktörer som Coompanion, kommuner, offentliga myndigheter, snarare än i en hierarki. Expertisen och övertygelsen är organisationens främsta verktyg och inte formell auktoritet:

Vi finns ju till för att ge rådgivning naturligtvis, men vi jobbar kanske allra mest med att försöka få till bättre villkor för ASF i Sverige, alltså intressepolitiskt.

Ja alltså tittar man historiskt så är det ju målgruppen själva som har startat de här företagen och det är företag. Ja, ja idag ser det kanske lite annorlunda ut att antingen är det ju en eldsjäl, alltså någon som ser att det här är ett fantastiskt sätt att jobba på.

En central del av Flaggans uppdrag är att värna om medlemsföretagens självständighet gentemot offentliga aktörer. Organisationen stöttar sina medlemsföretag i hantering av ASF och hjälper dem att skapa ramar, så att myndigheternas krav inte inkräktar på företagens rätt att styra sig själva:

Nej, de ska inte ha något inflytande. Lönebidrag. Nu har ju vissa krav att man ska ha avtal eller att ekonomin ska vara i balans i företaget och att man har god arbetsmiljö Men Arbetsförmedlingen ska ju inte tala om hur man ska driva företaget.

Överlappning: Med mycket begränsade resurser och en ideell styrelse har Flaggan också drag av det *Personliga entreprenörskapet* som är beroende av eldsjälar för att fungera.

Enligt Mintzberg kan små och etablerade organisationer behålla personlig styrning, då det är ett naturligt sätt att driva dem.

Vi är ju en jätteliten organisation. Vi har en styrelse och så jobbar jag halvtid. Det är det enda, vi har ingen ... vi har inga anställda liksom det är jag som jobbar halvtid, ... så att vi är en liten organisation.

Överlappning: Drag av *den Programmerade maskinen* kan vi se inom certifieringsprocessen som har fyra kriterier och tydliga dokument som skapar ordning och leder till en standardisering inom en annars flexibel sektor. Certifieringen kan förstås som ett stödsystem för det professionella arbetet. Mintzberg beskriver "stödstaben" i den *Professionella församlingen* som ett verktyg för att backa upp de professionella så mycket som möjligt. Certifiering beskrivs inte som ett mål i sig utan som ett verktyg för kvalitetshöjning:

Det är allra viktigast för företaget själv... när man går igenom certifieringen så tvingas man att se över alla de här bitarna och höja kunskapen och kvaliteten i företaget. Så det gäller liksom en stämpel på att man är bra, att man har ett rejält företag och att man är noga med papper och sånt.

Flaggans intressepolitiska arbete lyfter frågor om lönebidraget, social ekonomi och nationella handlingsplaner, vilket är exempel på hur strategiska positioner byggs upp underifrån och samlas till en helhet. Mintzberg beskriver detta som ett utforskande initiativ och experimenterande.

En fråga som just nu äger detta ... Det är ju att höja taket i lönebidraget ... det är otroligt viktigt för oss att höja den nivån så att jobbar vi hårt för det blir ... då svårt att blir, ... det blir inte riktigt ekonomisk hållbarhet.

Och vi driver också frågan om social ekonomi i Sverige, att Europakommissionen har ju ända sedan den bildades, velat stärka den sociala ekonomin och i Sverige använder vi inte det ordet social ekonomi så mycket.

Mintzberg skriver att den *Professionella församlingens* initiativ faktiskt kan sägas utgöra organisationens strategi, då alla handlingar bestämmer hur de positionerar sig i sin omvärld. Flaggans många intressepolitiska positioner (lönebidraget, social ekonomi, skolsystemet, certifiering) är var och en små insatser, men tillsammans formar de en sammanhängande strategisk identitet som röstbärare och företrädare för en hel sektor.

Vi försöker nu och få forskare att våga lyfta frågan om personen, med svag teoretisk begåvning, alltså alltså människor som går i vanlig skola, alltså inte anpassad skola, utan går i ... skola. Men som ligger lite lägre på skalan av teoretisk begåvning, dem och de många av dem hamnar i våra företag.

I Flaggans fall framstår *perspektiv* som den starkaste strategin. Organisationens värderingar, övertygelse och syn på självständighet och nätverkande är grundläggande och styr hur allt annat utformas – från planering till dagliga handlingar och intressepolitiska ställningstaganden. Flaggans strategi är därför framför allt förankrad i ett tydligt *perspektiv* som präglar alla delar av verksamheten.

Samtidigt finns inslag av de andra strategityperna, men det är organisationens perspektiv och värdegrund som utgör den mest genomgripande och styrande kraften utifrån Mintzbergs (1987) modell. På så sätt blir Flaggans strategi både sammanhängande och tydligt förankrad i organisationens identitet.

Flaggan visar på en liten professionell byråkrati med starkt fokus på värderingar och nätverkande (*perspektiv*). Organisationen fungerar som röstbärare i sektorn och samlar initiativ från medlemmarna till en gemensam strategisk identitet. Certifieringsprocessen tillför ett element av standardisering, men grundstyrkan ligger i sammanhållningen kring gemensamma värderingar.

RESULTAT

Flaggan

Vi har inte med Flaggan i textdelen där vi genomför vår analys. Detta för att Flaggan inte är ett socialt företag utan en intresseorganisation som hjälper sociala företag i deras arbete mot en långsiktig hållbarhet. Intervjun genomfördes för att få en djupare förståelse för sociala företags strategier, från ett annat perspektiv.

