

Samhällets hjältar – och framtidens vinnare?

En studie om hur ledningen i nystartade sociala företag hanterar motstridande krav

Elin Kjellström (23341) & Hanna Rondahl (23280)

Abstract

Social entrepreneurship is a trend that is becoming a more recognized societal phenomenon. Since the business model incorporates the competing social welfare and commercial logics, many researchers have questioned how leaders manage the effects of the institutional plurality. Existing literature has revealed how established companies manage already given identities but the question of how new businesses build and manage a hybrid identity is still unanswered. Therefore, this study aims to explore how leaders in social startups form and manage the organization's hybrid identity. As a base for empirical studies, a theoretical framework has been developed by adopting previous research about the management of hybrid identities in established companies. This suggests that leaders form the hybrid identity by recruitment and use methods for managing the identity defined as deletion, decoupling, selective coupling, compromise and integration. An empirical study of eight leaders within four young social enterprises have been made to explore if this framework is applicable for startups as well. This study shows that in social startups, much of the leaders' attention is given to the forming of the hybrid identity rather than the management of the identity itself. Since these leaders are often the founding entrepreneurs they can early form an identity that prevent the logics from colliding. A new framework has been developed as a result of the findings of this research, whereas four of the initial methods have been confirmed (recruitment, deletion, selective coupling, integration), two have been rejected (decoupling, compromise) and three new methods have been added (choice of business area, choice of investors and transparency). Additionally, a change in society has been identified: people are accepting the combination of commercial and social objectives in organizations to a larger extent. This has been analyzed as a contributing factor that simplifies the leaders' forming and managing processes. Overall, our findings contribute to an increased understanding of how leaders in young social enterprises can successfully form and manage a hybrid identity.

Key words: hybrid identity, hybrid organizations, institutional pluralism, social entrepreneurship, managerial responses

Handledare: Mikael Samuelsson
Framläggning: 22 Maj 2017

Förord:

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som bidragit till denna uppsats. Först och främst vill vi tacka de personer som tagit sig tid att medverka i intervjuer. Vi vill även tacka vår engagerade handledare Mikael Samuelsson, samt uppsatsskribenterna i vår handledningsgrupp som bidragit med värdefull konstruktiv kritik.

Stort tack även till alla som bidragit med kunskap och hjälpt oss att komma i kontakt med andra betydelsefulla personer.

Avslutningsvis vill vi tacka alla som visat positivt stöd och korrekturläst vår uppsats.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Bakgrund	4
1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka	6
1.4 Syfte och frågeställning.....	7
1.4.1 Forskningsfråga.....	7
1.5 Avgränsning.....	7
2. Metod	9
2.1 Metodval.....	9
2.1.1 En tolkande ansats med en konstruktionistisk ståndpunkt.....	9
2.1.2 Iterativ forskningsmetod	9
2.1.3 Kvalitativ forskningsmetod.....	10
2.1.4 Multipel fallstudiedesign.....	10
2.2 Metod för empiriinsamling.....	10
2.2.1 En enklare förundersökning	10
2.2.2 Primär empiriinsamling.....	11
2.3 Urval.....	12
2.3.1 Förundersökningens urval.....	12
2.3.2 Val av nystartade sociala företag	12
2.3.3 Val av intervjupersoner	13
2.4 Bearbetning av kvalitativ data.....	14
2.4.1 Exempel på tolkning av data	15
2.5 Metoddiskussion	16
2.6 Etiskt förhållningssätt.....	17
3. Teori	18
3.1 Inledande teori om institutionella logiker och hybridorganisationer	18
3.1.1 Institutionella logiker	18
3.1.2 Hybridorganisationer.....	19
3.2 Teoretiskt ramverk.....	20
3.2.1 Tidigare forskning om hybridorganisationer och hybrididentiteter	20
3.2.2 Formning och hantering av hybrididentiteter.....	22
3.2.2.1 Formningsmetoder.....	23
Rekrytering	23
3.2.2.2 Hanteringsmetoder	24
Radering.....	24
Särkoppling.....	24
Selektiv Länkning.....	24
Kompromiss.....	25
Integrering.....	25
4. Empiredovisning	27
4.1 Förstudie.....	27
4.2 Primärstudie.....	27
4.2.1 Formning av hybrididentiteter.....	27
4.2.1.1 Rekryteringsprocesser	27
4.2.1.2 Kritiskt val av affärsmodell och bolagsstruktur	28

4.2.1.3 Organisationerna gör aktiva val av investerare och är majoritetsägare.....	29
4.2.2 Hanteringsmetoder för hybrididentiteten	29
4.2.2.1 Det sker en uppdelning inom företaget	29
4.2.2.2 Endast en organisation försöker finna en medelväg.....	30
4.2.2.3 Det uppstår temporär obalans	30
4.2.2.4 Det kommersiella och sociala påverkar varandra positivt.....	31
4.2.3 Övriga observationer av företagens formning och hantering.....	32
4.2.3.1 Det sociala och kommersiella verkar i olika tidsskeden	32
4.2.3.2 Transparens och tydlighet som en framgångsfaktor.....	32
4.2.3.3 En pågående förändring i samhället	33
5. Analys.....	34
5.1 Formning av hybrididentiteter	34
5.1.1 Rekrytering.....	34
5.1.2 Val av investerare.....	35
5.1.3 Val av affärsmodell och bolagsstruktur	35
5.2 Hanteringsmetoder för hybrididentiteter	36
5.2.1 Radering	36
5.2.2 Särkoppling	37
5.2.3 Selektiv länkning.....	37
5.2.4 Kompromiss	38
5.2.5 Integrering.....	38
5.3 Transparens	40
5.4 Det sker en förändring i samhället.....	40
5.5 Slutsats och återkoppling till frågeställningen.....	41
6. Diskussion	44
6.1 Studiens bidrag.....	44
6.2. Generaliserbarhet och överförbarhet.....	44
6.3 Framtida forskning.....	45
Referenslista	46
Tryckta källor	46
Digitala källor	47
Muntliga källor.....	48
Appendix.....	49
Intervjuguide.....	49

1. Introduktion

I detta kapitel introduceras ämnet och varför det är intressant att studera. Därpå presenteras en kort bakgrund till forskningsområdet. Sedan redogörs tidigare forskning översiktligt för att kunna identifiera en kunskapslucka. Denna lucka leder sedan in i syfte och forskningsfråga. Avslutningsvis presenteras studiens avgränsning.

1.1 Inledning

Idag är det inte bara välgörenhetsorganisationer och staten som löser samhällsproblem. Allt fler företag har börjat inkorporera affärsmodeller som ämnar både att lösa samhällsproblem och gå med vinst. Dessa företag kallas för sociala företag (eng: social enterprises) och definieras i denna uppsats som *företag som drivs med affärsmässiga metoder för att uppnå ett grundläggande socialt syfte*. Utöver detta efterfrågar individer i allt större utsträckning ett högre syfte av sina arbetsuppgifter och vill ha ett jobb som genererar något mer än endast en bra lön, något som de sociala företagen tillåter (Dagens Industri, 2017a; Dagens Nyheter, 2016).

Under de senaste decennierna har det svenska samhället sett en ökad trend av sociala företag (Linköpings Universitet, 2017; Dagens Industri, 2017b). Exempelvis har antalet arbetsintegrerade sociala företag i Sverige mer än fördubblats under de senaste åtta åren (Tillväxtverket, 2017).

Detta är en trend även inom den akademiska världen och socialt företagande har blivit ett vanligt forskningsområde de senaste åren. Under år 2016 publicerades 165 vetenskapliga artiklar länkade till sökordet *Social Entrepreneurship* (sv: socialt entreprenörskap) jämfört med endast 18 publicerade artiklar under år 2008. Detta är mer än nio gånger fler artiklar, bara åtta år senare (Scopus, 2017). Med socialt entreprenörskap menas grundandet av sociala företag.

1.2 Bakgrund

Likheterna mellan det traditionella och sociala entreprenörskapet är många. De främsta skillnaderna är att sociala företag inte mäter framgång endast i monetära termer, utan även i

social påverkan samt att vinsten ofta återinvesteras i företaget eller i samhället. Att de sociala företagen har ett tydligt vinstsyfte särskiljer även denna kategori av entreprenörer från ideella organisationer. De sociala företagen är således en kombination av det traditionella företagandet och välgörenhet: hälften företag och hälften välgörenhet (Wijkström, 2011). Dessa företag präglas av flera olika institutionella logiker, vilka vi definierar som *förutbestämda värderingar och normer som råder i olika sociala sammanhang, vilka individer och organisationer behöver anpassa sig till*. I denna uppsats kommer dessa även benämnas *logiker*. Se punkt 3.1.1 för en mer utförlig beskrivning av begreppet.

Sociala företag inkorporerar både marknadslogiken och välfärdslogiken. Med marknadslogik och välfärdslogik menas två olika synsätt där den tidigare utgår ifrån att företags mål är att sälja varor och tjänster för att generera vinst, och den senare utgår ifrån att företags mål är att producera varor och tjänster för att göra samhällelig nytta (Pache och Santos, 2013). Marknadslogiken och dess värderingar kallas i denna uppsats för *det kommersiella*, medan välfärdslogiken och dess värderingar kallas för *det sociala*.

Denna unika position har lett till att de sociala företagen har kommit att identifieras som hybridorganisationer: *organisationer som influeras av olika institutionella logiker mellan vilka det ofta finns motstridigheter* (Pache och Santos, 2013). Hädanefter är det detta vi refererar till när vi i denna uppsats använder begreppet motstridighet.

I sociala företag skapas en hybrididentitet som präglas av både marknadslogiken och välfärdslogiken, där de sociala och kommersiella intressena kan vara motstridiga. Detta ställer höga krav på ledningen i deras sätt att hantera motstridigheterna (Pache och Santos, 2013). Ledning definieras i denna uppsats som *de personer som är ansvariga för den operativa styrningen*, det vill säga individer med positioner som VD, marknadschef, finanschef etc.

Kommersiella företag är ofta i behov av extern finansiering som medför avkastningskrav, till skillnad från ideella organisationer som vanligtvis får bidrag. Extern finansiering definieras i denna uppsats som *kapital som företag får av individer eller organisationer andra än grundarna*. Dessa investerare blir således externa ägare och har ingen operativ påverkan. De sociala företagen hamnar i ett gränsland där de är i behov av extern finansiering för att kunna växa, samtidigt som en stor utdelning skulle kunna hämma det sociala syftet och ifrågasättas av allmänheten.

Med utgångspunkt i det ökade engagemanget för det sociala entreprenörskapet, i kombination med en affärsmodell som inte riktigt tycks passa in i samhällsstrukturerna, väcktes vårt intresse för ämnet.

1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka

Det finns mycket tidigare forskning och organisationsteori som berör hybridorganisationer. Många har forskat kring hur institutionella logiker hanteras av ledningen i dessa organisationer (Oliver, 1991) och även hur *motstridiga* multipla logiker och hybrididentiteter kan och bör hanteras (Pache och Santos, 2013; Smith et al., 2012; Pratt och Foreman, 2000). För att förtydliga avser denna uppsats att endast undersöka identiteter på organisationsnivå, det vill säga hur organisationer uppfattar sig själva samt vilka värderingar som styr verksamheten.

Tidigare forskning har haft som utgångspunkt att den kommersiella aspekten endast uppstår då organisationer verkar på en kommersiell marknad eller inkorporerar ett affärsmässigt tankesätt (Smith et al., 2012; Wijkström, 2011). Denna uppsats avser att addera ytterligare en aspekt som tros förstärka de kommersiella kraven: en ägandestruktur med externa investerare.

Tidigare studier har undersökt ledningens hanteringsmetoder av hybrididentiteter i etablerade företag (Pache och Santos, 2013; Smith et al., 2012). Något som däremot inte undersökts djupgående i tidigare forskning är hur detta fungerar för nystartade företag, vilket vi har identifierat som områdets främsta kunskapslucka. Denna studie utgår ifrån ett antagande om att hybrididentiteter och dess motstridigheter även existerar i nystartade bolag. Således ämnar vi att undersöka ledningens hanteringsmetoder i nystartade företag.

En tydlig skillnad mellan etablerade och nystartade bolag är att ledningen i de nystartade bolagen oftast utgörs av de grundande entreprenörerna, till skillnad från etablerade bolag som vanligtvis leds av individer som rekryterats i ett senare skede. Denna aspekt anser vi är extra intressant då ledare i nystartade företag troligen bidrar till skapandet och upprätthållandet av organisationens identitet, istället för att endast hantera en tidigare utformad och given identitet.

1.4 Syfte och frågeställning

Utifrån det som ovan presenterats är uppsatsens syfte att förstå hur ledningen i *nystartade* sociala företag formar och hanterar hybrididentiteter. Förhoppningsvis kan denna ökade kunskap ge upphov till att fler nya sociala entreprenörer, personer som grundar sociala företag, kan skapa skalbarhet och långsiktig driva social påverkan.

För att skapa ett teoretiskt ramverk som ligger till grund för analysen tar studien avstamp i tidigare forskning om hybridorganisationer och hybrididentiteter i etablerade företag. Genom undersökningen ämnar vi att testa om hanteringsmetoderna från tidigare teori gällande etablerade företag även är applicerbar på nystartade företag. Om detta inte är fallet önskar vi att ta fram ett nytt ramverk för denna typ av bolag, varav nya metoder potentiellt kan tillkomma och andra falla bort. Denna uppsats syfte är i enlighet med detta att fylla den identifierade kunskapsluckan. Således ska forskningsfrågan nedan besvaras.

1.4.1 Forskningsfråga

Hur formar och hanterar ledningen i nystartade sociala företag den hybrididentitet som uppstår till följd av krav på både socialt och kommersiellt värdeskapande?

1.5 Avgränsning

Inledningsvis så har denna studie avgränsats till att undersöka *formning* och *hantering* av hybrididentiteter i sociala företag. Således förutsätter vi att både marknads- och välfärdslogiken existerar inom dessa företag, då tidigare forskning beskriver att detta är fallet för etablerade företag (Wijkström, 2011; Pache och Santos, 2013; Smith et al., 2012).

Vi valt att endast studera företag som har bolagsformen vinstdrivande aktiebolag och som ämnar att ta in externt kapital. Detta eftersom externt ägande, som tidigare nämnts, skapar tydligare krav på ekonomiskt värdeskapande då vi antar att externa finansiärer har avkastningskrav. Motstridigheten mellan det kommersiella och sociala antas därför bli mer påtaglig.

Vi har valt att endast studera nystartade företag. Nystartade företag definieras i denna studie som *företag som har varit aktiva i högst sex år*, det vill säga grundades tidigast år 2011. Denna sexårs-regel har blivit något av en vedertagen utgångspunkt för denna typ av forskning

och grundas i en övertygelse om att de första sex åren är avgörande för ett företags överlevnad och framtida utveckling (Oviatt och McDougall, 1997).

Slutligen har även en geografisk avgränsning gjorts till Stockholm där de intervjuade entreprenörerna har kontor. Detta för att öka tillgänglighet och flexibilitet både för intervjupersonerna och för uppsatsförfattarna.

2. Metod

I detta kapitel presenteras val av metod och studiens forskningsansats. Därpå redogörs studiens design ingående, följt av urval av sociala företag och ledare. Därefter förs en diskussion kring studiens metod. Kapitlet avslutas med en reflektion kring etiskt förhållningssätt.

2.1 Metodval

2.1.1 En tolkande ansats med en konstruktionistisk ståndpunkt

Denna studie har utgått ifrån en tolkande ansats eftersom vi ämnar att undersöka ledarnas uppfattningar av motstridigheten och skapa en förståelse för ledarnas hanteringsmetoder. Eftersom vi studerar individer och den sociala verkligheten är den tolkande ansatsen att föredra (Bryman och Bell, 2013).

Fortsättningsvis är undersökningen grundad i konstruktionism, det vill säga en åsikt om att en organisations sociala konstruktioner inte är givna, utan kontinuerligt skapas och förändras av organisationsmedlemmarna (Bryman och Bell, 2013). Detta eftersom de sociala företagens hybrididentitet är någonting som vi anser, tillsammans med tidigare forskare (Pratt och Foreman, 2000), kan omdefinieras av entreprenörerna och de anställda över tid.

Dessa ställningstaganden utgör en viktig grund för att studera nystartade företag. Detta eftersom att dessa företag inte har någon tidigare struktur eller kultur, utan att detta växer fram som en konsekvens av aktiva beslut från entreprenörerna och de anställda.

2.1.2 Iterativ forskningsmetod

Forskningsprocessen har huvudsakligen följt en iterativ ansats, där vi rört oss fram och tillbaka mellan teori och insamlad data (Bryman och Bell, 2013).

För att hitta ett relevant avstamp till studien arbetade vi inledningsvis utifrån deduktiv metod, där vi använde oss av tidigare forskning gällande hanteringsmetoder för etablerade företag samt genomförde en enklare förundersökning. Utifrån detta kunde vi utforma en

forskningsfråga, skapa ett teoretiskt ramverk och ta fram ett frågeformulär för empiriinsamlingen (se bifogat formulär i appendix).

I samband med att den insamlade empirin analyserades gick vi tillbaka till teorin för att hitta ytterligare relevant litteratur för att förklara insamlad data. Utvalda telefonintervjuer bokades även in efter analysprocessen påbörjats för att förtydliga citat och säkerhetsställa att tolkningen sker på ett verklighetstroget sätt. Undersökningen har således även induktiva inslag (Bryman och Bell, 2013). Vi anser att en iterativ forskningsmetod är avgörande för att kunna besvara frågeställningen.

Att ha ett teoretiskt utgångsläge har varit möjligt genom att applicera teorier om ledares hanteringsmetoder i etablerade hybridorganisationer. Dock har även ett empiriskt utgångsläge krävts eftersom det saknas forskning om nystartade företag inom detta område.

2.1.3 Kvalitativ forskningsmetod

Då nystartade företags hanteringsmetoder för institutionella motstridigheter ännu är ett outforskat område har denna uppsats utgått ifrån en kvalitativ ansats. En kvalitativ forskningsmetod möjliggör en tolkning av verkligheten och skapar en djupare förståelse för sociala föreställningar på ett sätt som kvantitativ forskningsmetod inte gör (Bryman och Bell, 2013). Ledarnas svar blir i denna typ av studie inte begränsade av en samling förutbestämda frågor, utan de ges möjligheten att dela med sig av hanteringsmetoder utöver de som finns angivna i tidigare teori. Detta är avgörande för att det ska vara möjligt att ta fram ett nytt ramverk och på så vis besvara frågeställningen.

2.1.4 Multipel fallstudiedesign

Då syftet med denna uppsats är att hitta generaliserbara hanteringsmetoder för ledare i nystartade sociala företag har vi valt att studera ledare från flera olika företag, se punkt 2.3. Denna typ av forskningsdesign kallas multipel fallstudiedesign (Bryman och Bell, 2013).

2.2 Metod för empiriinsamling

2.2.1 En enklare förundersökning

Eftersom hanteringsmetoder för nystartade företag är ett outforskat område genomfördes en enklare förundersökning för att skapa en större förståelse för socialt entreprenörskap och eventuell problematik. Förundersökningen bestod av ett flertal ostrukturerade intervjuer,

telefonintervjuer samt mailkontakt med olika intressenter aktiva inom forskningsområdet, se urval i punkt 2.3.1.

2.2.2 Primär empiriinsamling

Intervjuer med ledare på nystartade sociala företag genomfördes tills teoretisk mättnad var uppnådd (Bryman och Bell, 2013). Detta ansåg vi vara uppnått efter åtta intervjuer. Tilläggningsvis genomfördes uppföljningsintervjuer över telefon med vissa intervjupersoner efter att insamlad data hade börjats analyserats. Exempelvis genomfördes en kortare uppföljningsintervju med en ledare som endast nämnt rekryteringsprocessens viktiga betydelse för att be honom utveckla ytterligare. Detta kompletterade insamlad primärdata och bidrog således till en djupare analys.

Två ledare på varje företag intervjuades, det vill säga ledare på fyra olika företag. Genom att intervju två personer per företag blir det lättare att urskilja gemensamma uppfattningar om ledarnas hanteringsmetoder, som då kan antas ge en mer rättvis bild av verkligheten. Samtliga intervjuer genomfördes i ett avskilt rum på de sociala företagens respektive kontor. För att minska risken för att intervjupersonerna påverkar varandra genomfördes intervjuerna individuellt. Att intervju fler personer skulle kunna stärka trovärdigheten ytterligare, men på grund av tillgänglighet och tidsbrist har detta inte kunnat genomföras.

Intervjuerna följde en semistrukturerad metod, där respondenterna lämnades utrymme att själva utforma svaren och ta upp ämnen som de anser är relevanta och viktiga, vilket tros ge en mer verklighetstrogen bild. Denna metod ger även utrymme för följdfrågor, vilket möjliggör för en djupare förståelse för intervjupersonens svar (Bryman och Bell, 2013). Då vi inte har en komplett teoretisk bakgrund anser vi att detta är viktigt för att kunna besvara forskningsfrågan.

Intervjuerna följde en förutbestämd intervjuguide som utformats för att besvara uppsatsens forskningsfråga. Intervjuguiden ämnade såldes att följa fem teman; företagets syfte, rekryteringsprocesser, ägandestruktur, utmaningar och hanteringsmetoder (se bifogad intervjuguide i appendix). Av dessa teman är samtliga utformade i linje med frågeställningen, men endast rekryteringsprocesser och hanteringsmetoder grundas i tidigare forskning, se punkt 3.2.2. Vi har valt att skapa dessa teman för att vara noga med att behålla forskningsfokus under intervjuernas gång (Bryman och Bell, 2013). Samtliga frågor täcktes

under intervjuerna men ställdes när de ansågs passa bäst. Frågorna framfördes med den ursprungliga ordalydelsen, vilket ökar jämförbarheten mellan intervjuerna.

2.3 Urval

2.3.1 Förundersökningens urval

De personer som valdes ut till förundersökningen har tidigare forskat inom området eller startat, alternativt driver, organisationer som samordnar sociala entreprenörer. Alla anses ha en övergripande kunskap om forskningsområdet, se tabell 1 nedan.

Intervjuperson	Organisation	Syfte	Undersökningsform	Datum
Filip Wijkström <i>Professor</i>	HHS	Få en övergripande bild av ämnet och tips om litteratur och angreppssätt	Intervju	2017-02-08
David Falk <i>Doktorand</i>	HHS	Öka förståelsen för ämnet och få tips om litteratur och angreppssätt	Intervju	2017-02-14
Louise Samet <i>Investerings-ansvarig</i>	Norrskén	Tydliggöra problematiken och få tips om undersökningsobjekt	Telefonintervju	2017-02-14
Pernilla Bard <i>Grundare</i>	Social Initiative	Få tips om undersökningsobjekt	Mailkontakt	2017-02-17
Niklas Adalberth <i>Grundare</i>	Norrskén	Tydliggöra problematiken	Mailkontakt	2017-01-18
Cathy Xiao Chen <i>Samordnare</i>	Impact Hub	Få tips om undersökningsobjekt	Telefonkontakt	2017-02-23

Tabell 1 - Val av intervjupersoner till förundersökningen

2.3.2 Val av nystartade sociala företag

Fyra sociala företag valdes ut till studien efter att vi själva undersökt potentiella företag och utvärderat tips från förundersökningen samt från sociala företag som kontaktades men som inte själva hade möjlighet att delta. På så sätt hade urvalsprocessen delar av vad som kallas för snöbollsurval (Bryman och Bell, 2013). De företag som slutligen valdes var de som ansågs passa bäst in då vi önskade få en spridning av affärsområde. Notera att urvalet även begränsades till vilka företag som var villiga att delta i undersökningen.

Utöver att alla företag är verksamma inom olika affärsområden varierar de i antal anställda och andel externt ägande, se tabell 2. Notera att nedanstående företagsnamn är fiktiva då samtliga företag och respondenter utlovats anonymitet. Genom denna spridning tror vi att analysen kan fördjupas och göra detta urval representativt för nystartade sociala företag. Värt att poängtera är att inget av företagen har en andel externt ägande på över 50%, vilket kommer ha i åtanke under analysen. Två företag är grundade år 2015-2016 vilka anses vara nyare företag i detta sammanhang, samtidigt som de andra två företagen är grundade år 2012, vilka således anses vara mer etablerade.

Företag	Grundat	Affärsområde	Antal anställda	Andel externt ägande
Nyhetsvärden	2016	Neutral nyhetsförmedling	2	0%
Social Recruiting	2015	Arbetsförmedling för sociala tjänster	9	25%
Grön El	2012	Hållbar energiproduktion	17	49%
Integrate Now	2012	Integration och utbildning	7	49%

Tabell 2 - Valda företag som studieobjekt

2.3.3 Val av intervjupersoner

Eftersom denna uppsats avser att undersöka ledningens formning och hantering av hybrididentiteter är alla intervjupersoner det som vi definierat som ledare, det vill säga individer med positioner som VD, marknadschef, finanschef etc. Av dessa är sju av åtta även de entreprenörer som grundat företaget, se tabell 3 nedan. Notera att samtliga namn är fiktiva.

Intervjuperson	Organisation	Datum	Tid
Fabian, VD/grundare	Nyhetsvärden	2017-02-23	0:37
Anton, marknadschef/grundare	Nyhetsvärden	2017-02-23	0:35
Simon, finanschef/grundare	Grön El	2017-03-08	1:03
Sebastian, VD/grundare	Grön El	2017-03-20	1:10
Felix, försäljningschef/grundare	Integrate Now	2017-03-03	1:18
Ulf, VD	Integrate Now	2017-03-14	1:05
Fredrik, VD/grundare	Social Recruiting	2017-03-16	0:52
Adam, finanschef/grundare	Social Recruiting	2017-03-08	1:19

Tabell 3 - Val av intervjupersoner

2.4 Bearbetning av kvalitativ data

Bearbetningen av kvalitativ data har följt fem steg, se punkterna nedan (Yin, 2013). Dessa steg har följts för att på ett strukturerat sätt kunna tolka och analysera empirin, vilka samtliga presenteras mer utförligt nedan.

1. Sammanställning
2. Demontering
3. Remontering
4. Tolkning
5. Slutsatser

Alla intervjuer spelades in, efter godkännande från intervjupersonerna, vilket har ökat precisionen i fältarbetet och gett upphov till en mer systematisk analysprocess. Den förhöjda kvalitén av att kunna göra analys på transkriberat material anses överväga den stora tidsåtgång som transkribering innebär. Således transkriberades och sammanställdes samtliga intervjuer.

Efter att empirin sammanställts och övergripande analyserats påbörjades demonteringen: kodning utifrån återkommande ämnen och teman i intervjuerna. Kodningsprocessen skedde i två steg. Svaren delades först upp grovt i två teman: *formning* och *hantering* av hybrididentiteter. Därefter sorterades insamlad data in i mer konkreta koder som framträdde då vi under bearbetningens gång kunde urskilja specifika företeelser.

När all data var kodad påbörjades remonteringen, det vill säga uppbyggnaden av data. Här sammanställdes de koder som funnits i analysprocessen, där vissa koder slogs samman till en kategori och andra koder delades upp i flera nya. Den slutliga kategoriseringen av insamlad data är den som presenteras i avsnitt 4.2.

Den nya sammanställningen tolkades och placerades sedan i det teoretiska ramverket, samt i ytterligare empiriskt funna kategorier. Notera att steg 2-4 genomfördes individuellt av uppsatsförfattarna för att sedan jämföras och diskuteras. Slutsatser om huruvida den ursprungliga teoretiska modellen skulle bekräftas, revideras eller utvidgas togs slutligen gemensamt, vilket mynnade ut i studiens resultat.

2.4.1 Exempel på tolkning av data

I detta avsnitt ges ett konkret exempel på hur bearbetningsprocessen fungerat genom att utgå ifrån nedanstående citat:

“För många år sen hade jag en kollega som ville jobba med välgörenhet och som sa någonting väldigt klokt då han först ville bygga en verksamhet där han skulle kunna tjäna massa pengar för han att annars inte skulle ha råd att jobba med välgörenhet. Det är ju samma sak för oss.” (Ulf, Integrate Now)

1. Sammanställning

Detta citat sammanställdes då intervjun med Ulf transkriberades.

2. Demontering

Detta citat kodades i två steg. Först tolkades detta som en hanteringsmetod och placerades under temat *hantering* eftersom det handlar om hur ledningen inkorporerar logikerna i organisationen snarare än hur en hybrididentitet formas. Därefter kodades detta som *båda logikerna är nödvändiga* då vi ansåg att Ulf syftade till att både det kommersiella och sociala behövs för att kunna driva ett socialt företag.

3. Remontering

Fortsättningsvis byggdes samtlig data upp där denna kod slogs ihop med ett flertal andra. Alla dessa koder hade gemensamt att de syftade till både att det sociala och kommersiella behövs och att de påverkar varandra positivt. Den slutliga kategorin blev därmed *Det sociala och kommersiella påverkar varandra positivt*, se punkt 4.2.2.4.

4. Tolkning

Enligt teori så är integrering när multipla logiker ses som en gemensam logik utan motstridigheter, och således blir en hybrididentitet inte längre ett problem (Pratt och Foreman, 2000; Greenwood et al., 2011). Detta är en definition som den tidigare nämnda kategorin överensstämmer med vilket medförde att denna placerades under rubriken *Integrering* i analysen, se punkt 5.2.5.

5. Slutsatser

Då *integrering* funnits som en återkommande hanteringsmetod i samtliga bolag drogs slutsatsen att denna hanteringsmetod även används i nystartade bolag. Således bekräftas detta hanteringssätt från det ursprungliga teoretiska ramverket och finns därför även med i det slutliga teoretiska ramverket, presenterat i punkt 5.5.

2.5 Metoddiskussion

För att diskutera studiens metod har vi valt att använda oss av de alternativa bedömningskriterierna som föreslagits av Guba och Lincoln (1985): trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten delas upp i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Dessa bedömningskriterier förutsätter inte en utgångspunkt i realism, det vill säga att det endast finns en yttre verklighet, vilket är lämpligt då vi i denna uppsats har en tolkande ansats, se punkt 2.1.1 (Bryman och Bell, 2013).

För att stärka uppsatsens *tillförlitlighet* har vi använt multipla teorier för analysen. Samtidigt har de transkriberade intervjuerna analyserats separat av de två uppsatsförfattarna, för att sedan jämföras och sammanställas, vilket kallas för triangulering (Yin, 2013). Det ska dock poängteras att uppsatsförfattarna har liknande personlig och akademisk bakgrund vilket innebär att de separata analyserna kan bli lika. Genom att låta en ytterligare person, med annorlunda bakgrund, analysera insamlad data eller använda någon form av digitalt verktyg skulle detta kunna undvikas. På grund av tidsbegränsning har detta inte gjorts då vi ansåg att det inte skulle kunna förbättra analysens kvalitet märkbart. Tilläggningsvis så finns det inte heller något vedertaget program som används av forskare för kvalitativ forskning, så som det finns för kvantitativ forskning (Bryman och Bell, 2013).

Då denna studie har en konstruktionistisk ansats minskar *överförbarheten* (Bryman och Bell, 2013). Detta innebär att om en liknande undersökning skulle genomföras om några år så skulle resultatet troligen inte bli detsamma, dels på grund av att den sociala kontexten förändras och dels på grund av att forskarnas tolkningar ändras. Detta problem har förebyggts genom att dela en tydlig beskrivning av intervjuobjekten (år företagen grundades, affärsområde, antal anställda, extern ägandeandel och geografisk position). Således kan framtida forskare själva avgöra om de kan använda sig av studiens resultat. En mer ingående beskrivning av de nystartade sociala företagens verksamheter inte varit möjlig då vi anser att det skulle kunna hämma företagens anonymitet. Dock har, som tidigare nämnts, en spridning i

affärsområde haft i åtanke vid val av intervjuobjekten för att få en representativ bild, vilket tros öka överförbarheten.

För att öka studiens *pålitlighet* har alla delar av studiens genomförande beskrivits noggrant i denna metoddel så att utomstående kan få en heltäckande bild av hur processen har sett ut. Inledningsvis informerades samtliga intervjupersoner om att de är anonyma i studien, något som anses öka trovärdigheten då respondenterna troligen vågar vara mer frispråkiga. På grund av bristande tidsåtgång, samt för att säkerhetsställa entreprenörernas anonymitet, har analysmaterial, anteckningar och annan data som samlats in inte delats med någon utomstående för ytterligare granskning.

För att kunna *bekräfta* att vi uppsatsskribenter har agerat i god tro har vi under analysens gång aktivt arbetat för att hitta konkurrerande föreställningar som skulle kunna betvivla de slutsatser som börjat ta form (Yin, 2013). Således minskar risken att dra förhastade slutsatser.

I och med att samtliga intervjuer spelades in var analysen av data lättare att genomföra då intervjuerna fanns tillgängliga även efter avslutad intervju. Att ha genomfört uppföljningsintervjuer anses öka *äktheten* i analysen (Yin, 2013; Bryman och Bell, 2013). Det ska dock nämnas att pålitligheten kan vara något lägre i dessa telefonintervjuer, då en stor del av kommunikationsprocessen i direkta intervjuer är icke-verbal (Bryman och Bell, 2013). Detta har haft i åtanke under analysprocessen då telefonintervjuerna endast har använts för att komplettera den primära undersökningen.

Stor omsorg lades vid att formulera neutrala frågor och således minska risken för vinklade frågor. Dock har den semistrukturerade metoden givit upphov till följdfrågor som inte har varit lika väl formulerade. Dessa svar har granskats extra kritiskt av oss uppsatsskribenter.

2.6 Etiskt förhållningssätt

Alla intervjupersoner och företag har anonymiserats i denna studie för att skydda deras identitet och för att möjliggöra ärligare och öppnare svar. De respondenter som önskat har fått ta del av citat innan publicering för att säkerhetsställa en verklighetsnära tolkning. Samtliga intervjupersoner har fått tillgång till uppsatsen i samband med dess publicering. Avslutningsvis godkände alla respondenter inspelning av intervjuerna. Inspelningarna har endast används i syfte att skriva denna uppsats.

3. Teori

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska bas. Inledningsvis redovisas teori om institutionella logiker och hybridorganisationer för att skapa en översiktlig förståelse för ämnet. Därefter presenteras tidigare forskning om hybrididentiteter för att kunna ta fram ett teoretiskt ramverk som sedan utgör grunden för analysen.

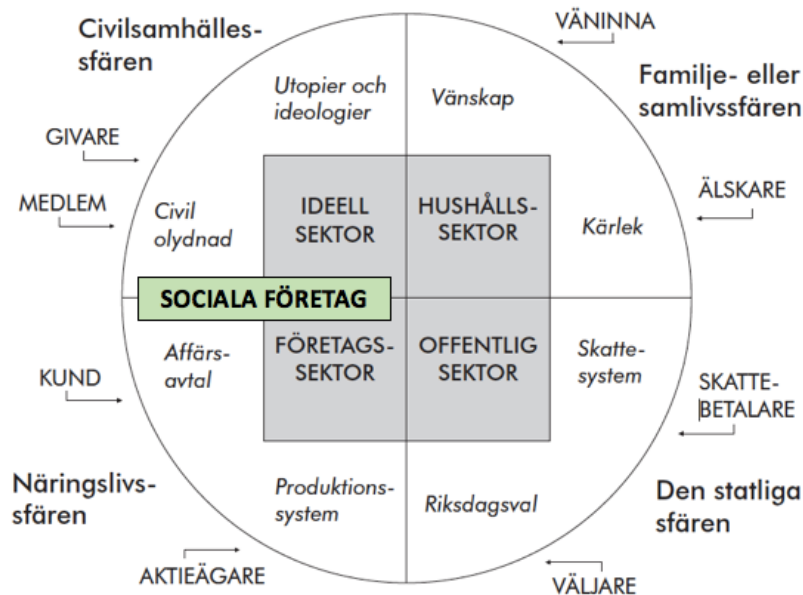
3.1 Inledande teori om institutionella logiker och hybridorganisationer

För att kunna förstå teori gällande formning och hantering av hybrididentiteter, anser vi att det är nödvändigt att få en översiktlig bild av vad institutionella logiker och hybridorganisationer innebär.

3.1.1 Institutionella logiker

Det finns många definitioner av institutionella logiker. Vi har, som tidigare nämnt, definierat det som *förutbestämda värderingar och normer som råder i olika sociala sammanhang, vilka individer och organisationer behöver anpassa sig till*. Många forskare använder den mer teoretiska definitionen: *“de socialt konstruerade, historiskt återkommande teman, antaganden, värderingar, övertygelser och regler, utifrån vilka individer producerar och reproducerar deras materiella existens, arrangerar tid och rum, och förser mening till deras sociala verklighet”*¹ (Thornton och Ocasio, 2008). Wijkström och Lundström (2002), liksom många tidigare forskare, beskriver att samhället är indelat i olika sfärer och sektorer. Han beskriver, med hjälp av en modell, att det existerar fyra olika distinkta logiker som tydligt avgränsas mot varandra. Denna modell ger en förenklad bild av verkligheten och skapar en bra analysmodell för institutionell forskning, se modell 1 (Wijkström, 2011). För att tydligt visa de sociala företagens plats i samhället har detta markerats i modellen.

¹ Uppsatsförfattarnas översättning



Modell 1 - Samhällets sektorer och sfärer

3.1.2 Hybridorganisationer

Många forskare är överens om att olika institutionella logiker kan samexistera i organisationer (Gorman et al., 2011). Liksom för institutionella logiker har hybridorganisationer fått ökad uppmärksamhet under de senaste åren (Mair, Mayer och Lutz, 2015). Som tidigare nämnts, har vi valt att definiera hybridorganisationer som *företag som inkorporerar motstridande institutionella logiker*.

Det växande intresset för hybridorganisationer kan förklaras av det faktum att allt fler organisationer idag inkorporerar olika typer av logiker (Greenwood et al., 2011). Hybridorganisationer har många olika intressenter med ett flertal, ofta konflikterande, mål vilket leder till att de engagerar sig i inkonsistenta aktiviteter (Mair, Mayer och Lutz, 2015). För att hantera dessa motstridigheter väljer organisationer att antingen hålla isär eller försöka förena logikerna (Pache och Santos, 2013; Greenwood et al., 2011; Smith et al., 2012).

Som nämnts ovan förenar sociala företag multipla logiker. Dessa företag kan då möta motstridiga krav, där marknadslogiken å ena sidan förutsätter en vinstmaximerande affärsmodell medan välfärdslogiken å andra sidan utgår från en ideell modell. Att vara en hybridorganisation behöver dock inte endast medföra svårigheter och utmaningar. Forskning visar på att hybridformen dessutom tillåter företag att jobba runt institutionella begränsningar och istället dra nytta utav de olika logikerna (Pache och Santos, 2013).

3.2 Teoretiskt ramverk

I denna del kommer tidigare forskning om *formning* och *hantering* av hybrididentiteter presenteras och diskuteras för att sedan kunna skapa ett teoretiskt ramverk som lägger grunden för analysen. De begrepp som presenteras i punkt 3.2.1 kommer förklaras mer utförligt i punkt 3.2.2.1 och 3.2.2.2. Återigen är det värt att nämna att samtlig teori är baserad på etablerade företag men att denna studie avser att testa teorins förklaringsvärde för nystartade företag.

3.2.1 Tidigare forskning om hybridorganisationer och hybrididentiteter

Oliver (1991) var tidig att beskriva hur organisationer svarar på tryck från institutionella logiker och presenterar fem olika strategier: *samtycke* (eng: acquiescence), *kompromiss* (compromise), *undvikande* (eng: avoidance), *utmanande* (eng: defiance) och *manipulation* (eng: manipulation). Då detta är metoder för att hantera logiker generellt, det vill säga inte specifikt för hybridorganisationer, så kommer dessa användas som ett komplement till följande hanteringsmetoder för hybrididentiteter.

Angående hybrididentiteter uttrycker Pratt och Foreman (2000) en tydlig åsikt om att dessa kan och borde hanteras av ledningen. De klassificerar möjliga hanteringsmetoder utifrån två dimensioner: *pluralitet* och *synergi*. Pluralitet beskrivs som antalet identiteter som existerar efter hanteringsprocessen har genomförts, samtidigt som synergi är det uppnådda värdet av att kombinera identiteterna. Vid kombination av två identiteter innebär hög pluralitet att organisationerna fortfarande har två separata identiteter efter hanteringen. Hög synergi innebär att organisationerna har lyckats skapa mervärde genom att kombinera logikerna. De identifierar fyra metoder för att hantera hybrididentiteter: *radering* (eng: deletion), *särkoppling* (eng: compartmentalization), *aggregering* (eng: aggregation) och *integrering* (eng: integration). Samtliga hanteringsmetoder anses vara relevanta för denna studie.

På senare tid har forskning även beskrivit hur ledare hanterar motstridande logiker inom just sociala företag, varav Pache & Santos (2013) presenterar fyra olika metoder: *särkoppling* (eng: decoupling), *kompromiss* (eng: compromising), *kombination* (eng: combining) och *selektiv länkning* (eng: selective coupling). De menar att den sistnämnda ska användas för att de sociala företagen ska vara långsiktigt hållbara. Denna metod innebär att båda logikerna bevaras inom företaget och att organisationen aktivt försöker bygga broar mellan dem för att finna synergier. Likaså anser Mair, Mayer och Luth (2015) att ha kvar båda logikerna och

aktivt balansera mellan dem är en framgångsrik hanteringsmetod. De definierar två idealtyper av hybridorganisationer där den första balanserar logikerna och den andra låter organisationen domineras av en logik. Att låta en logik dominera anser vi vara det som Pratt och Foreman (2000) beskriver som *radering*. Samtliga ovanstående hanteringsmetoder anses kunna vara överförbara till studiens teoretiska ramverk.

Vidare beskriver Ebrahim, Battilana och Mair (2014) att sociala företags största utmaning är att lyckas bibehålla båda identiteterna och inte låta den ena bli dominant, vilket de benämner som *syftesavvikelse* (eng: mission drift). Detta kan liknas vid hanteringsmetoden som tidigare kallats *radering* (Pratt och Foreman, 2000; Mair, Mayer och Lutz, 2015). Denna artikel har således använts som ett komplement för att få en djupare förståelse för denna hanteringsmetod.

Fortsättningsvis beskriver Smith (2012) tre olika förmågor som ledare behöver ha för att effektivt kunna hantera motstridigheterna inom sociala företag. Hon förklarar att ledare ska kunna acceptera att det finns en motstridighet och visa på att logikernas styrkor är unika för att slutligen kunna integrera de olika logikerna genom att länka dem samman för att skapa mervärde. Detta ses som tre steg för att uppnå den metod som tidigare benämnts som *selektiv länkning* (Pache och Santos, 2013; Mair, Mayer och Lutz, 2015). Därför anser vi att denna artikel förtydligar hanteringsmetoden och kommer på så sätt inkorporeras i det teoretiska ramverket.

Avslutningsvis har det i tidigare forskning föreslagits att en tidig formning av hybrididentiteten ökar organisationernas chanser att överleva på sikt. Batteliana och Dorado (2010) beskriver att detta kan ske genom att utveckla en gemensam identitet som består av en blandning av de olika institutionella logikerna som organisationen inkorporerar. Denna identitet skapas genom en selektiv rekryteringsprocess. De anser att det finns två framgångsrika metoder för detta, vidare förklarat i punkt 3.2.2.1. Även Doherty, Haugh and Lyon (2014) antyder att rekrytering är en viktig faktor i sociala företag. Dessa teorier kommer således utgöra den del av det teoretiska ramverket som beskriver *formningen* av hybrididentitet, en av de två aspekterna studien avser undersöka. Detta då vi anser att de anställda i nystartade sociala företag har stor påverkan på organisationens identitet vilket medför att *rekrytering* ses som en metod som formar organisationens hybrididentitet.

3.2.2 Formning och hantering av hybrididentiter

Utifrån ovanstående litteratur har vi utformat ett teoretiskt ramverk genom att kombinera teorierna. Ramverket är baserat på frekvent återkommande faktorer och modellen är, i enlighet med forskningsfrågan, uppdelad i två delar: *formning* och *hantering* av hybrididentiter, se modell 2 nedan. Dessa två delar presenteras mer utförligt nedan.



Modell 2 - Teoretiskt ramverk

Med *formning* av hybrididentiter syftar vi till förebyggande åtgärder som i ett tidigt skede formar organisationen och således minskar risken för att motstridigheterna mellan logikerna skapar problem. Det enda från teorin som tyder på formning är metoden *rekrytering*. Att ytterligare metoder för att forma hybridorganisationers identiteter inte har hittats är något som vi anser är en svaghet med det teoretiska ramverket. För att i denna studie kunna identifiera andra metoder som ledningen använder för att forma en hybrididentitet kommer öppna frågor angående detta ställas under intervjuprocessen. Uppsatsförfattarna kommer även att uppmärksamma och vidare undersöka andra handlingar som ledarna beskriver att de genomför, för att se om dessa är förebyggande metoder för att minska motstridigheterna.

Hantering av hybrididentiter är metoder för ledningen i de sociala företagen att hantera hybridkonflikter i den dagliga verksamheten. Dessa metoder är således något som ledningen kontinuerligt arbetar med för att framgångsrikt kunna hantera dessa motstridigheter direkt när

de uppstår. Vi identifierat fem olika hanteringsmetoder: *radering*, *särkoppling*, *selektiv länkning*, *kompromiss* och *integrering*.

Nedan beskrivs det teoretiska ramverkets alla komponenter mer utförligt.

3.2.2.1 Formningsmetoder

Rekrytering

Som tidigare nämnts anger Battilana och Dorado (2010) två olika typer av rekryteringsprocesser för att forma en hybrididentitet. I den första prioriteras kompetens hos de anställda som således är bärare av de logiker som organisationen har som mål att kombinera. Denna typ av rekrytering innebär att företag kan växa snabbare då det finns personer med kompetens gällande de olika logikerna, samtidigt som det finns en ökad risk att det uppstår spänningar mellan logikerna. I den andra processen förespråkas en neutralitet av logikerna vilket innebär att organisationerna bör anställa personer som inte tidigare präglats av en viss logik. Denna typ av process underlättar för ledarna att skapa en gemensam identitet som kan hantera balansen mellan de olika logikerna. Samtidigt kan det bli svårare för företaget att generera en snabb tillväxt då de anställda inte besitter en tidigare kompetens gällande logikerna.

Vidare menar Doherty, Haugh och Lyon (2014) att kombinationen av sociala och kommersiella värderingarna kan användas som verktyg för att attrahera kompetent personal till sociala företag. De menar att dessa företag oftast är små och inte har tillräckligt med finansiella resurser för att kunna attrahera personal genom att erbjuda en hög lön. De sociala värderingarna, i kombination med de kommersiella, har visat sig vara en stor motivationsfaktor då anställda känner att de gör något meningsfullt, och således inte kräver en lika hög lön.

3.2.2.2 Hanteringsmetoder

Radering

Enligt Pratt och Foreman (2000) definieras *radering* som ett hanteringssätt med låg pluralitet och låg synergi vilket innebär att den ena identiteten bortprioriteras och den andra blir dominant. Mair, Mayer och Lutz (2015) anger att detta är en av två ideala hanteringsmetoder för hybridorganisationer. Även de två typerna av hanteringsmetoder som Oliver (1991) benämner som *undvikande* och *utmanande* faller inom vår definition för radering. Det innebär att ledningen försöker dölja att samtliga logiker inte följs eller att de aktivt ignorerar institutionella krav. Radering är passande när det inte finns starka krav från intressenter på att upprätthålla båda logikerna och när organisationerna är resursbegränsade (Pratt och Foreman, 2000; Oliver, 1991).

Även det som Ebrahim, Battilana och Mair (2014) beskriver som syftessavvikelse tolkar vi som radering. Syftessavvikelse är möjligtvis något som sker omedvetet men som minskar en av logikernas betydelse. Även Doherty, Haugh och Lyon (2014) undersöker fenomenet syftessavvikelse och beskriver att om detta sker kommer det påverka de sociala företagens legitimitet gentemot intressenterna.

Särkoppling

Särkoppling är en hanteringsmetod som Pratt och Foreman (2000) beskriver innebär hög pluralitet och låg synergi. Genom denna metod hålls identiteterna isär men hålls likvärdiga, det vill säga att ingen logik dominerar. Detta är passande när det finns krav från intressenter att bibehålla båda identiteterna men organisationen saknar incitament att lägga resurser på att utvinna potentiell synergi. Inom sociala företag skulle detta kunna innebära att företagen har två separata avdelningar inom företaget, där den ena är ansvarig för att upprätthålla legitimitet mot de kommersiella intressenterna och den andra mot de sociala. På så sätt kan de möta kraven genom att hantera hybrididentiteten i två separata delar.

Selektiv Länkning

Selektiv länkning kan beskrivas som det som Pratt och Foreman (2000) benämner som *aggregering*. Det är en mix av hög pluralitet och hög synergi, vilket innebär att företag håller kvar båda identiteterna men försöker bygga broar mellan dem för att uppnå ytterligare värde. Denna hantering används när det finns externa krav på att bibehålla båda logikerna och att företaget har resurser att nyttja (Pache och Santos, 2013). Det kan beskrivas som att båda

logikerna existerar parallellt inom företaget och att logikerna tas in vid olika tillfällen för att skapa legitimitet mot olika intressenter (Pache och Santos, 2013). Mair, Mayer och Luth (2015) beskriver denna process som: "*Jag vill inte välja mellan att använda en skruvmejsel eller en hammare, de har ju bara olika användningsområden.*"². Detta syftar till att båda logikerna behöver inkorporeras i företaget men att ledarna drar nytta av logikernas fördelar vid olika tillfällen.

Vidare menar Smith (2012) att ledare behöver kunna hantera motstridigheter i tre steg: acceptera, differentiera och integrera. Detta anses vara en process som leder till selektiv länkning. För sociala företag skulle selektiv länkning kunna vara att det finns två olika avdelningar, en kommersiell och en social, liksom för särkoppling. Skillnaden är dock att dessa avdelningar aktivt skulle samarbeta för att uppnå maximalt värde för företaget.

Kompromiss

Till skillnad från *selektiv länkning* innebär *kompromiss* att organisationer försöker tillgodose motstridande krav från olika logiker samtidigt genom att mötas på mitten. Detta resulterar i att inget av kraven kan uppnås till fullo (Pache och Santos, 2013; Oliver, 1991). På så sätt försöker organisationerna simultant tillgodose de båda logikerna någorlunda. I ett socialt företag skulle detta kunna vara att välfärdslogiken menar att företaget borde ge bort en produkt gratis samtidigt som marknadslogiken menar att alla produkter ska ses som intäktskällor. Således sker en kompromiss då produkten säljs till ett rabatterat pris vilket innebär att båda logikerna delvis följs. Genom att kompromissa försöker ledarna i företagen hålla båda logikerna samman men då dessa har motstridande krav blir inga av de sociala och kommersiella intressenterna fullständigt tillfredsställda.

Integrering

Integrering kan beskrivas som en hanteringsstrategi med låg pluralitet och hög synergi och innebär att de två identiteterna sammanfogas till en ny identitet (Pratt och Foreman, 2000). Genom att ledarna skapar en ny identitet som inte fullständigt kan identifieras med någon av de ursprungliga logikerna blir organisationen immun mot kraven dessa logiker medför (Greenwood et al., 2011). Battilana och Dorado (2010), samt Oliver (1991), kallar denna hanteringsmetod för manipulation av logiker, vilket också faller inom vår definition av integrering. Integrering kan ytterligare definieras som det Oliver (1991) beskriver som

² Uppsatsförfattarnas översättning

samtycke, det vill säga att företagen följer institutionella normer utav vana. Integrering anses främst vara användbart när det inte finns skarpa linjer mellan identiteterna, det finns låga externa krav på att hålla dem isär samtidigt som värdet av synergieffekten anses vara stor (Pratt och Foreman, 2000).

Doherty, Haugh och Lyon (2014) presenterar ytterligare ett synsätt som vi väljer att definiera som en form av integrering av det sociala och det kommersiella värderingarna, nämligen att de båda har en stor positiv påverkan på varandra. De menar att det sociala värderingarna är starkt länkat till, eller till och med väsentliga för att kunna uppnå, finansiell framgång. Den finansiella framgången kan sedan användas för att hela tiden förbättra det sociala värdet och på så vis finns en stark länk mellan värderingarna.

Exempel på integrering kan vara att ledarna i de nystartade sociala företagen väljer att inte ha någon uppdelning mellan de sociala och kommersiella aspekterna utan istället ser det som en fördel att kombinera dessa.

4. Empiriredovisning

I detta kapitel presenteras den insamlade empirin som ligger till grund för studiens analys. Inledningsvis redovisas resultatet av den enklare förstudien och därefter presenteras den primära studiens resultat.

4.1 Förstudie

Louise Samet från Norrsken, ett företag som investerar i nystartade sociala bolag, beskriver att den sociala aspekten blir allt viktigare i dagens samhälle: *“Långsiktigt tjänar man på att göra saker ansvarsfullt och företag som inte gör det kommer få jättesvårt att överleva i framtiden.”* (Louise Samet, Norrsken). Hon menar att detta är en trend som växer fram allt mer i Sverige, men någonting som funnits sedan länge i exempelvis USA.

4.2 Primärstudie

Vi har intervjuat åtta ledare i fyra sociala företag och undersökt hur de formar och hanterar företagens hybrididentiteter. Detta presenteras i tre kategorier: formning av hybrididentiteter, hantering av hybrididentiteter samt övriga observationer. Den andra kategorin, hantering av hybrididentiteter, är den kategorin som huvudsakligen är kopplad till det teoretiska ramverket, se punkt 3.2.2. Då det inte finns mycket litteratur om formning kommer endast punkt 4.2.1.1 om rekryteringsmetoder kunna förklaras teoretiskt.

4.2.1 Formning av hybrididentiteter

4.2.1.1 Rekryteringsprocesser

I intervjuerna har ledarna från tre av fyra företag förklarat att en noggrann rekrytering är avgörande för att framgångsrikt kunna driva ett nystartat socialt företag. Simon från Grön El menar att det blir extra viktigt för små bolag att hitta rätt person då varje individ får en så pass viktig roll. Det företag som inte påpekade detta, Nyhetsvärden, består fortfarande av de två grundarna och har ännu inte genomfört någon rekryteringsprocess.

Felix från Integrate Now menar även att en selektiv rekryteringsprocess är viktig för att hitta personer som förstår hybrididentiteten: *“Alla som jobbar på bolaget, alla anställda, alla som kommer in i bolaget och alla som har med vårt bolag att göra måste ta hänsyn till att dessa*

två motpoler finns. Sen får man försöka hitta den gyllene medelvägen.” (Felix, Integrate Now).

4.2.1.2 Kritiskt val av affärsmodell och bolagsstruktur

Samtliga företag beskriver att valet av affärsmodell är kritiskt för att minska risken för att omvärlden ska reagera negativt på vinstskapande inom den sociala sektorn. Nyhetsvärden förklarar att de har valt att rikta sin tjänst mot den amerikanska marknaden. Detta eftersom de menar att motsättningen gällande vinst i sociala företag som de anser finns i Sverige inte existerar i USA.

Alla företag har för närvarande en affärsmodell där intäkterna kommer från antingen andra företag eller myndigheter och menar därför att vinstaspekten inte blir ett lika känsligt ämne. En av Grön Els ledare förklarar: *“Jag förstår absolut att om vi jobbade för att rädda barn i Afrika från malaria och det verkligen handlar om att rädda liv. Då förstår jag om folk skulle reagera på om man gick med vinst. Men det blir ju lite fel om vi jobbar mot företag och de inte ska betala för tjänsten, då ger vi ju bara ut gratistjänster till andra företag.”* (Sebastian, Grön El).

Även bolagsstrukturen är av högsta vikt för de nystartade sociala företagen. Bolaget Grön El har valt att anpassa sin bolagsstruktur efter investerarnas intresse, då de ser att det finns olika typer av investerare. Således har de ett moderbolag med högre risk och potentiell högre avkastning, och ett dotterbolag med trygg och stabil avkastning. Även Ulf från Integrate Now poängterar vikten av rätt bolagsstruktur och förklarar att de har valt att bryta ut delar som de känner inte är kompatibla med det företag de driver med syfte att skydda varumärket.

Nyttjandet av vinsten är ett återkommande tema som nämns av ledarna. De menar att vinsten i sig inte är ett problem så länge den används till något bra: *“Så länge vi har en ganska tydlig affärsmodell och är tydliga med att vi strävar efter en global påverkan så handlar det mer om vad vi skulle göra med pengarna om vi skulle hamna i en situation då vi tjänar massor.”* (Adam, Social Recruiting). Integrate Now beskriver dessutom att de ser vinsten som någonting positivt då de återinvesterar stora delar i företaget.

4.2.1.3 Organisationerna gör aktiva val av investerare och är majoritetsägare

Ledarna i de nystartade sociala företagen har många preferenser gällande investerare och vill själva ha stor kontroll. I samtliga sociala bolag är ledningen majoritetsägare. Ett av bolagen, Nyhetsvärden, äger fortfarande 100 procent av företaget. De har dock redan funderat på hur de ska hantera eventuella intressekonflikter i framtiden: *“Man får ha dem som minoritetsägare så att de inte har något att säga till om.”* (Fabian, Nyhetsvärden).

Sju av åtta respondenter nämner att det är viktigt att de som investerar i bolaget tror på värdet av att generera både social och finansiell nytta och förstår deras affärsmodell: *“Det som är viktigt för oss är att få investerare som inte bara lägger värde i den finansiella avkastningen, utan också i vad vår verksamhet syftar i.”* (Fredrik, Social Recruiting). Vidare nämner han att de har valt att avsluta dialoger med investerare på grund av att de kände att de stod långt ifrån varandra värderingsmässigt.

Två av bolagen uttrycker att de vill ha investerare som är beredda att acceptera en lägre finansiell avkastning till följd av ett socialt fokus: *“Det är också något som vi har varit väldigt tydliga med våra investerare, vi vill inte ha investerare som inte ser den kopplingen. Accepterar de inte att tillväxten blir lägre ett år för att vi var med och såg till att människor i en krissituation fick det bättre så är de inte något för vårt företag.”* (Adam, Social Recruiting). Avslutningsvis så nämner samtliga respondenter att de har fått stort förtroende från investerarna.

4.2.2 Hanteringsmetoder för hybrididentiteten

4.2.2.1 Det sker en uppdelning inom företaget

Båda ledarna i Integrate Now beskriver att det finns två motpoler inom företaget, där vissa personer tenderar att mer representera de kommersiella värderingarna medan andra representerar de sociala: *“Mellan mig och Anders, vi som har startat företaget tillsammans. Jag är hjärtat. Han är pengarna.”* (Felix, Integrate Now). På samma sätt sågs en uppdelning i Nyhetsvärden då ledarna gav olika svar på vad de skulle välja om det stod mellan det sociala och kommersiella. Däremot säger de att de föredrar om alla är på samma plan och tror inte att någon ansvarsuppdelning mellan det kommersiella och sociala skulle vara fördelaktigt.

Ledarna i Integrate Now och Grön El berättar att de har olika mål för att uppnå det sociala och kommersiella, varav ledarna i Integrate Now beskriver att de har lånat in typiska mål från

både den kommersiella och den sociala sektorn: *“På så sätt är det som att du tar en välgörenhetsorganisation, om du tar typ Röda Korset. Sen tar du typ ett finansföretag, du tar typ Swedbank. Sen så slår du ihop vad de har för mål.”* (Felix, Integrate Now). De beskriver även att de har tydliga metoder för att mäta den kommersiella och sociala aspekten och att dessa skiljer sig markant från varandra.

4.2.2.2 Endast en organisation försöker finna en medelväg

Ledarna från ett företag, Integrate Now, beskriver att de ibland behöver kompromissa mellan det sociala och kommersiella. Felix beskriver: *“Vår VD tänker mer monetärt och jag kanske tänker mer socialt i vissa stunder. Sen så hamnar vi i luven på varandra. Ibland får man ge sig och ibland får någon annan ge sig.”* (Felix, Integrate Now). Han berättar att de får mötas på mitten både i styrelserummet och i den dagliga verksamheten. Även Ulf menar att de ständigt gör liknande avvägningar i det operationella arbetet.

4.2.2.3 Det uppstår temporär obalans

Sju av åtta ledare blev fundersamma över frågan om det skulle kunna genomföra handlingar som hämmar det sociala för att säkerhetsställa företagets finansiella stabilitet. De beskriver att det inte finns en klar gräns mellan handlingar som de skulle och inte skulle utföra, utan att det beror på hur desperat situationen skulle bli. Dock är alla eniga om att kortsiktiga handlingar inte får vara långsiktigt destruktiva. *“Allt handlar ju om att inte vara självförstörande.”* (Sebastian, Grön El).

Samtliga ledare menar att de kortsiktigt kan ta ett steg eller två iväg från det sociala fokuset utan att hämma företagets långsiktiga överlevnad. Grön Els ledare anser fortsättningsvis att det är okej att hamna i temporär obalans om det sociala fokuset fortfarande finns med i den långsiktiga vyn: *“Ja man kanske skulle resonera så att just den här affären är visserligen inte positiv för miljön men vi måste göra det här för att bolaget ska överleva och skapa värde och göra positiv påverkan på lång sikt.”* (Simon, Grön El).

Felix på Integrate Now menar att de ibland kan ignorera ägarnas åsikter gällande vissa sociala beslut: *“Vissa saker skiter jag lite grann i också. Det är jag som bestämmer. Jag ska göra detta. Punkt slut.”* (Felix, Integrate Now).

4.2.2.4 Det kommersiella och sociala påverkar varandra positivt

Samtliga ledare har berättat att både de sociala och kommersiella aspekterna är nödvändiga inom bolaget: *“Vi måste dels ha ett socialt företag som gör gott och där man måste kunna mäta den sociala effekten av vår verksamhet, men vi måste också ha en ekonomiskt hållbar affärsmodell där vi faktiskt tjänar pengar, för annars kommer vi aldrig överleva på sikt.”* (Felix, Integrate Now). Fortsättningsvis beskriver Grön Els ledning att de mäter framgång genom ett slags integrerat mått, då de mäter tillväxt i antalet solpaneler, och får på så vis med båda aspekterna.

Ledarna förklarar att den kommersiella aspekten möjliggör existensen av den sociala och att de sociala värderingarna i sin tur skapar möjligheter för de kommersiella. Genom att kunna var självförsörjande, effektiva och ha möjlighet att ta in extern finansiering kan företagen enklare nå de sociala målen.

Behovet av självförsörjning är omtalat av majoriteten av ledarna där de beskriver detta som kritiskt för att kunna uppnå de sociala målen: *“För många år sen hade jag en kollega som ville jobba med välgörenhet och som sa någonting väldigt klokt då han först ville bygga en verksamhet där han skulle kunna tjäna massa pengar för att han annars inte skulle ha råd att jobba med välgörenhet. Det är ju samma sak för oss.”* (Ulf, Integrate Now).

Fortsättningsvis ses det kommersiella som ett krav för att kunna få in extern finansiering då investerare kräver att företagen på sikt visar resultat. Ledningen i Integrate Now beskriver dessutom att relationen med aktieägarna är vital: *“Samtidigt som vi är väldigt måna om vår kärnverksamhet, att vi brinner för migranter och integration, så är vi samtidigt väldigt måna om våra aktieägare, för utan vår aktieägare så finns vi inte.”* (Felix, Integrate Now).

Ledarna förklarar att den sociala aspekten skapar affärsmöjligheter, stärker varumärket, skapar möjligheter för rekrytering och på så sätt möjliggör för det kommersiella. Ledarna i Social Recruiting beskriver även att trögheten och byråkratin som vanligtvis finns inom ideella organisationer försvinner när kommersiella värderingar inkorporeras i sociala företag.

Fortsättningsvis menar ledarna i Social Recruiting och Integrate Now att om de genomför sociala handlingar som för stunden motverkar det kommersiella så kommer det ändå, i slutändan, påverka affären positivt. Ledarna i Social Recruiting beskriver att de skulle kunna

ge bort sina tjänster i samband med katastrofer och förklarar varför: *“Jag tror det bara visar att man värderar det man står för. Det tror jag bara ökar ens varumärke.”* (Fredrik, Social Recruiting). Detta kan i sin tur ha positiv finansiell påverkan: *“...sen tror jag ju också att en sån sak bygger upp nästa affär.”* (Adam, Social Recruiting).

Avslutningsvis menar ledningen i Nyhetsvärden att båda aspekterna är förutsättningar för ett socialt företag och framförallt för att kunna rekrytera talanger: *“Fördelen är ju att det finns folk som vill driva bolaget, man bidrar till något positivt i världen samtidigt som man bidrar till en säkerhet till en själv också.”* (Anton, Nyhetsvärden).

4.2.3 Övriga observationer av företagens formning och hantering

4.2.3.1 Det sociala och kommersiella verkar i olika tidsskeden

Ledarna i tre av företagen diskuterade aspekten att de kortsiktiga målen handlar om överlevnad på en kommersiell marknad samtidigt som de långsiktiga målen är mer sociala. Ledarna i Social Recruiting menar att de kortsiktigt måste prioritera företagets överlevnad och mäter således sin framgång med finansiella mått: *“I nuläget jobbar vi ganska mycket med finansiella mål trots att vi även har affärs mål. Vi behöver få in kassan som håller.”* och fortsätter: *“Den långsiktiga vyn blir väldigt störd av saker som händer.”* (Adam, Social Recruiting).

Ledarna i de mer etablerade bolagen, Grön El och Integrate Now, menar att det sociala fokuset blir tydligare med tiden. Ledarna i Integrate Now berättar att de planerar att skapa en stiftelse för att ge tillbaka till samhället i framtiden.

4.2.3.2 Transparens och tydlighet som en framgångsfaktor

Samtliga respondenter betonar vikten av att hela tiden vara transparenta och förklarar detta som nyckeln till framgång. I och med att sociala företag är kritiskt granskade av många olika intressenter blir transparens och tydlig kommunikation avgörande: *“Att skapa vinst i den här typen av bolag kan få intressenter att reagera. Egentligen handlar allting om transparens. Det absolut värsta som kan hända är att det kommer fram grejer i efterhand.”* (Sebastian, Grön El).

Att många investerare än idag inte till fullo förstår vad det innebär att investera i ett socialt företag beskrivs som en av anledningarna till att transparensen blir avgörande: *“Vi är*

transparenta. Vi förklarar att nu är det så här, 25 procent ska återinvesteras i bolaget och det här är det vi har att röra oss med.” (Felix, Integrate Now). För att komma runt problematiken med aktieägare som inte helt förstår innebörden av sociala företag arbetar Social Recruiting med att vara tydliga mot sina investerare direkt från start: *“Den dagen vi måste prioritera det sociala lite extra kommer det inte som en chock för dem, det handlar om kommunikation och tydlighet.”* (Adam, Social Recruiting).

4.2.3.3 En pågående förändring i samhället

Samtliga ledare är överens om att socialt företagande blir allt vanligare och menar att motstridigheten följaktligen kommer uppfattas som mindre påtaglig. När Integrate Now startade sin verksamhet år 2012 hade de aldrig hört talas om socialt entreprenörskap utan hävdar att de var några av de första med denna affärsmodell. Många respondenter menar dessutom att socialt företagande idag är mindre etablerat i Sverige i jämförelse med USA.

Adam från Social Recruiting menar att det finns ett växande konsumentintresse för produkter och tjänster som är producerade på ett bra sätt eller som bidrar till något av högre syfte. Detta ökade intresse kommer generera en större förståelse för sociala företag: *“...så jag tror det finns en intressekonflikt idag men det är inget som kommer vara en intressekonflikt i framtiden.”* (Adam, Social Recruiting). Fortsättningsvis menar han att den yngre generationen idag söker något mer än bara en lönecheck i slutet av månaden: *“Om det finns massor av olika konsultbolag, men på den ena så får man jobba 20 procent med något socialt engagemang så kommer nog många välja det alternativet.”* (Anton, Nyhetsvärden).

De mer etablerade företagen, Grön El och Integrate Now, beskriver att det än idag krävs en del utbildning av investerare och kunder inom socialt företagande för att de ska förstå affärsmodellen. Integrate Now beskriver dessutom att det i början tog lång tid att bli accepterade av kunderna då de är en privat aktör som ska lösa samhällsproblem. På ett liknande sätt beskriver Grön El svårigheten att bli accepterade av investerare: *“Så det är också en utmaning för oss, att innan vi kan övertala investerare att investera i oss så måste vi också utbilda dem, så att de förstår att det är viktigt.”* (Sebastian, Grön El). Två av företagen, Social Recruiting och Integrate Now, beskriver att de därför försöker rikta in sig på vad som i engelskan kallas för *impact investors*, alltså bolag eller privatpersoner som investerar i sociala innovationer. Båda nämner dock att denna typ av investerare är svåra att hitta i Sverige men att de blir allt vanligare.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin. Först presenteras en analys av det som definierats som formning av hybrididentiteter, vilket ämnar att svara på första delen av forskningsfrågan. Därefter presenteras en analys av det som definierats som hantering av hybrididentiteter som avser att besvara forskningsfrågans andra del. Sedan analyseras övriga observationer som empirin genererat. Till sist presenteras en slutsats och återkoppling till uppsatsens frågeställning.

5.1 Formning av hybrididentiteter

I detta avsnitt analyseras ledningens formningsmetoder. Dessa definierar vi i denna uppsats som förebyggande åtgärder för att skapa en hybrididentitet som minskar risken för att de olika logikerna inom hybridorganisationen uppfattas som motstridiga. Notera att punkt 5.1.2 och punkt 5.1.3 är nya kategorier som skapats utifrån empirin och inte hittats i tidigare forskning.

5.1.1 Rekrytering

Ledningen kan, som tidigare nämnts i punkt 3.2.2.1, forma en hybrididentitet genom rekryteringsprocesser för att skapa och bibehålla en balans mellan de olika logikerna (Battilana och Dorado, 2010).

Alla företag som har genomfört rekryteringsprocesser beskriver att rekrytering utgör en viktig del av verksamheten. De poängterar vikten av att anställa personer som delar bolagets värderingar och förstår betydelsen av både den kommersiella och den sociala aspekten. De antyder även att rekrytering av personer med rätt kompetens är kritiskt då alla individer får en viktig roll i små bolag, se punkt 4.2.1.1. Dock finner vi inget i empirin som tyder på att anställdas tidigare bakgrund är något som företagen tar större hänsyn till eller ser som ett problem, något som vår behandlade teori antyder (Battilana och Dorado, 2010; Doherty, Haugh och Lyon, 2014). Vi kan observera att ledningen inte anser att specifika roller nödvändigtvis behöver besittas av någon med en tidigare erfarenhet vad gäller de institutionella logikerna, utan vill endast se att kandidaterna delar företagets värderingar. Att de anställda delar värderingarna från båda logikerna skapar också en högre motivation hos de anställda, något som nämnts empiriskt och funnits teoretiskt (Doherty, Haugh och Lyon, 2014).

5.1.2 Val av investerare

Alla ledare har angivit att de är noggranna med vilka externa ägare företaget tar in. Notera att detta är något som inte funnits i tidigare forskning, men som varit tydligt i empirin. De sociala företagen är noggranna med att endast acceptera investeringar från individer eller organisationer som delar företagets värderingar, se punkt 4.2.1.3. Genom detta aktiva val av investerare får de sociala företagen endast externa ägare som ursprungligen är medvetna om att båda logikerna existerar och dessutom värdesätter både aspekterna. Detta är någonting vi sett leder till att externa ägares kommersiella krav, till exempel avkastningskrav, inte blir lika påtagliga. Ledningen i de sociala företagen anger även att de får stor tillit av de externa ägarna. Detta ger ledarna stort spelrum och således möjligheten att inte alltid tillgodose båda logikerna till fullo. De kan således stundvis frånga logikernas värderingar men ändå lyckats integrera båda i slutändan, vilket beskrivs utförligare i punkt 5.2.5.

Återigen ska det nämnas att ledningen i alla sociala företag är majoritetsägare av bolaget och att behöva tillgodose krav från externa ägare blir således ingen nödvändighet. Självklart är det inte möjligt att fullständigt ignorera ägarnas krav och värderingar i praktiken, men det ger dem en teoretisk möjlighet att göra vad de själva vill utan att behöva följa ägarnas rekommendationer.

5.1.3 Val av affärsmodell och bolagsstruktur

Att valet av affärsmodell är av stor betydelse för de sociala företagen är något som vi tydligt kunnat observera, se punkt 4.2.1.2. Detta är dock inget vi kan koppla till tidigare forskning. Alla ledare menar att denna metod används för att minska risken för att omvärlden reagerar negativt på vinstskapandet i dessa bolag, en diskussion liknande det omdebatterade ämnet *vinster i välfärden*. För att hantera detta har samtliga bolag en affärsmodell med en tydlig överensstämmelse om att vinsten ska användas till ett gott ändamål, se punkt 4.2.1.2. Alla ledare har dessutom beskrivit att bolagens intäkter genereras från antingen myndigheter eller andra företag vilket minskar risken för att vinstaspekten blir ett känsligt ämne. Detta eftersom denna typ av kund inte är direkt utsatt för det sociala problem företaget ämnar att lösa. På grund av att intäkterna kommer från denna kundgrupp blir inte detta en allmän fråga i lika stor utsträckning, i jämförelse med exempelvis ideella organisationer som genererar intäkter från allmänhetens gåvor eller den offentliga sektorn som driver verksamheter med hjälp av skattepengar.

Det är även viktigt för de sociala företagen att ha en bolagsstruktur som minimerar risken för att problematik uppstår till följd av de olika logikerna. Genom att anpassa strukturen både efter investerarnas intressen, och efter vilken typ av verksamhet som ska bedrivas, lyckas ledarna komma runt problematiken. Exempelvis har de två mer etablerade bolagen delat upp sitt företag i olika delar för att bibehålla en tydlighet i företagets syfte och varumärke, samt för att kunna attrahera flera olika typer av investerare, se punkt 4.2.1.2.

5.2 Hanteringsmetoder för hybrididentiteter

I denna del analyseras de olika hanteringsmetoderna som ledningen använder för att hantera företagens hybrididentiteter. Till skillnad från formningen av identiteten, som används i ett förebyggande syfte, används dessa metoder kontinuerligt när motstridigheterna uppstår. Alla dessa kategorier baseras på det ursprungliga teoretiska ramverket.

5.2.1 Radering

Radering är, som tidigare nämnts i punkt 3.2.2.2, en hanteringsmetod där den ena logiken dominerar och den andra bortprioriteras (Pratt och Foreman, 2000; Oliver, 1991; Doherty, Haugh och Lyon, 2014).

Sju av åtta ledare ansåg att de troligen skulle kunna bortprioritera det sociala i en kritisk finansiell situation, se punkt 4.2.2.3. Dock var alla eniga om att dessa handlingar inte får vara destruktiva och påverka företagets långsiktiga hållbarhet. Enligt teori anses det vara en form av misslyckande att radera en av logikerna (Doherty, Haugh och Lyon, 2014). Vår studie tyder inte på detta, så länge raderingen inte är permanent. Detta kan kopplas till det faktum att ledarna från tre av företagen förklarade att de har ett kortsiktigt fokus på kommersiella mål och ett långsiktigt fokus på sociala mål, se punkt 4.2.3.1. Det verkar därför vara accepterat att en av logikerna stundvis raderas då de båda på sikt kommer uppfyllas. Vissa tyder till och med på att stundvis radering kan vara positivt för att långsiktigt kunna upprätthålla en balans, se vidare diskussion i punkt 5.2.5. Värt att nämna är att alla ledare säger att om den ena logiken temporärt skulle bli dominant skulle det vara på grund av ett aktivt val och någonting som de har kontroll över. Således ser ledningen i de sociala företagen inte radering som ett misslyckande. Då raderingen inte blir permanent förlorar de sociala företagen inte legitimitet mot intressenterna, som Doherty, Haugh och Lyon (2014) beskriver annars är en konsekvens av radering.

Samtliga ledare menar även att deras investerare är medvetna om att de stundvis kan frånga det kommersiella fokuset och att detta verkar vara något de accepterar. I enlighet med tidigare forskning är *stundvis* radering att föredra i denna typ av företag då det inte finns starka krav från intressenter att *ständigt* upprätthålla båda logikerna (Pratt och Foreman, 2000; Oliver, 1991).

5.2.2 Särkoppling

Särkoppling är en hanteringsmetod som innebär att logikerna frikopplas från varandra och att försök till att skapa synergier inte prioriteras (Pratt och Foreman, 2000).

I empirin finner vi inget som tyder på att denna metod används av ledarna. En förklaring kan vara att särkoppling inte är möjligt för de sociala företagen som faller inom vår definition: *företag som drivs med affärsmässiga metoder för att uppnå ett grundläggande socialt syfte*. Detta i och med att enligt denna definition behövs det kommersiella för att lyckas uppnå det sociala och logikerna kan således inte fullständigt separeras från varandra.

5.2.3 Selektiv länkning

Att särskilja logikerna men att samtidigt försöka uppnå maximalt värde genom att hitta synergier definieras som selektiv länkning (Pratt och Foreman, 2000). Det kan på så sätt ses som en mildare version av särkoppling och är något som vi, till skillnad från föregående metod, hittat exempel på i empirin.

Ledarna i två av de sociala företagen har angett att de har en uppdelning av personer som drivs antingen av det kommersiella eller sociala, men att de aktivt försöker jobba för att alla ska vara på samma plan, se punkt 4.2.2.1. På så sätt särskiljs logikerna samtidigt som ledningen aktivt arbetar med att utvinna synergier mellan det kommersiella och sociala.

Fortsättningsvis särskiljer Integrate Now de olika logikerna åt då de mäter framgång med olika mått, det vill säga har både kommersiella och sociala mål för att möta olika intressenters förväntningar. Dessa mål utgör sedan grunden för organisationens gemensamma verksamhetsmål. Ledarna i detta företag utför således de tre steg som Smith (2012) beskriver, då de har accepterat att det finns både sociala och kommersiella krav, differentierat dessa

genom att skapa olika mål men ändå lyckas utvinna synergier då de anser att målen kan uppnås tillsammans.

5.2.4 Kompromiss

Till skillnad från selektiv länkning innebär kompromiss att ledningen i sociala företag försöker tillgodose de motstridande kraven tillsammans genom att mötas på mitten, vilket resulterar i att inget av kraven kan uppnås till fullo (Pache och Santos, 2013; Oliver, 1991).

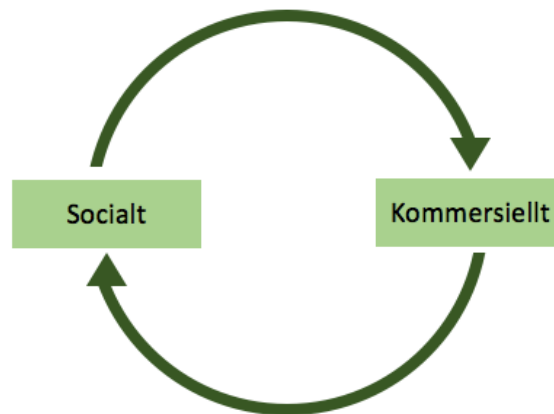
I empirin finner vi att endast ett företag, Integrate Now, uttrycker att de behöver kompromissa för att kunna uppnå logikerna, se punkt 4.2.2.2. Detta företag är det mest etablerade i studien vilket skulle kunna vara en förklaring i och med att kombinationen av dessa två logiker inte verkar ses som en självklarhet. I punkt 4.2.3.3 uttrycker Felix tydligt att de aldrig hade hört talas om sociala företag innan de grundade sitt företag. Resterande bolag grundades senare vilket innebär att dessa har kunnat samla på sig mer vetskap om sociala företag innan start, i och med att det har blivit en allt vanligare bolagsform. För de nyare företagen är det därför en större självklarhet att båda logikerna existerar inom bolaget och att kompromissa blir således inte aktuellt.

5.2.5 Integrering

Att använda integrering som hanteringsmetod innebär att motstridande logiker sammanfogas till en ny gemensam identitet för att uppnå maximalt värde (Pratt och Foreman, 2000). Detta är den mest förekommande metoden i empirin. Samtliga ledare menar att både marknadslogiken och välfärdslogiken behövs för företagets överlevnad, se punkt 4.2.2.4. Inte nog med att ledarna hävdar att båda logikerna är nödvändiga och att de enkelt kan kombineras så anger de även att logikerna förstärker varandra. Detta innebär att det är positivt att kombinera flera logiker, något som konstaterats av Pache och Santos (2013). Exempelvis har ledarna beskrivit att användandet av affärsmässiga metoder medför att de är mer effektiva än organisationerna i ideell och offentlig sektor, de som tidigare arbetat med att lösa samhällsproblem.

Alla ledare menar att den kommersiella aspekten är avgörande för att kunna uppfylla den sociala då det krävs finansiell stabilitet för att kunna tillgodose det sociala syftet. De anser även att det sociala påverkar det kommersiella positivt och underlättar exempelvis rekrytering, kapitalanskaffning och intern motivation hos de anställda. I teorin har detta presenterats som ett fenomen av en stark sammankoppling mellan logikerna som medför en

positiv påverkan (Doherty, Haugh och Lyon, 2014). Vi har därmed hittat ett dubbelriktat samband, som kan visualiserat med hjälp av modellen nedan.



Modell 3 - Logikernas positiva dubbelriktade samband

Självklarheten att kombinera logikerna, som ledarna i tre av de sociala företagen påpekar, kan bero på det faktum att dessa logiker utgör grunden för vad vi definierar som ett socialt företag. Inom sociala företag finns det inga skarpa linjer mellan logikerna samtidigt som det finns låga krav från intressenter att hålla dessa isär. Potentiell synergi att kombinera logikerna anses dessutom vara stor, vilket gör att det i enlighet med teorin är en passande hanteringsmetod (Pratt och Foreman, 2000). De sociala företagen inkorporerar således båda logikerna oproblematiskt, enligt vad Oliver (1991) definierar som *samtycke*.

En annan förklaring till varför dessa logiker kan integreras är att de tycks vara olika viktiga under olika tidsperioder. Ledarna menar att de har ett kortsiktigt kommersiellt fokus och ett långsiktigt socialt, se avsnitt 4.2.3.1. Detta kan förklara varför ledarna inte uppfattar logikerna som motstridiga. Detta kan också förklara varför den typ av radering som beskrivits i punkt 5.2.1 ses som någonting naturligt istället för ett misslyckande. Ledarna verkar således ha en uppfattning av att en temporär radering möjliggör att logikerna kan tillgodoses ännu bättre i framtiden.

Genom denna analys ser vi att det inte finns en tydlig gräns mellan de olika hanteringsmetoderna, då exempelvis det som teoretiskt anses vara radering även kan tolkas som integrering, dess egentliga motsats.

5.3 Transparens

Vi har sett ett genomgående tema där samtliga ledare beskriver transparens som en framgångsfaktor för att forma och hantera hybrididentiteten, se punkt 4.2.3.2. Detta är en faktor som inte ingår i det ursprungliga teoretiska ramverket, men något som hittats empiriskt.

Redan från dag ett är ledarna tydliga med sina intressenter genom att förklara att både de sociala och kommersiella aspekterna existerar inom bolaget. Intressenterna blir tidigt medvetna om att dessa multipla krav existerar vilket medför att motstridigheten blir mindre påtaglig då ingen av intressenterna förväntar sig att de sociala företagen rättar sig efter endast en logik.

Denna hanteringsmetod anser vi fungerar som ett verktyg ledarna kan använda för att underlätta både formning och hantering av en hybrididentitet. Ledningens transparens förenklar användandet av samtliga tidigare nämnda metoder. Transparensen möjliggör exempelvis en mer effektiv rekryteringsprocess då det blir enklare att anställa passande individer som är informerade om företagets värderingar.

För att framgångsrikt kunna kombinera logikerna inom de sociala företagen, som beskrivits i punkt 5.2.5, förutsätts en tydlig kommunikation från ledarna mot deras intressenter. Ledningen behöver vara tydlig med att denna integration sker. De måste även vara transparenta när de kortsiktigt frångår någon av logikerna och kommunicera att de långsiktigt strävar efter att nå de sociala företagens syfte, det vill säga att kunna kombinera både det sociala och kommersiella.

5.4 Det sker en förändring i samhället

Något som inte diskuterats i tidigare forskning men som empirin tyder på är att det sker en förändring i samhället där vetskapen om sociala företag ökar vilket således minskar motstridigheten, se punkt 4.2.3.3. Att behöva hantera hybrididentiteten blir således inte ett problem då motstridigheten inte blir lika påtaglig.

Kombinationen av välfärdslogiken och marknadslogiken blir allt mer accepterad i samhället. Till följd av detta har vi observerat en form av ignorans till motstridigheten då vissa ledare uttryckligen har angett att detta problem inte kommer att existera i framtiden. De skjuter således upp problemet, vilket kan beskrivas som det som Oliver (1991) förklarar som

utmanande. Om denna samhällsförändring, som respondenterna beskriver, faktiskt sker så kommer det ha stor påverkan på den framtida generaliserbarheten av denna analys då hanteringen av motstridigheten kommer bli allt mindre omfattande. Exempelvis kommer ledningen inte behöva vara lika försiktig i val av investerare som de idag är, se punkt 5.1.2, då vi tror att fler kommer förstå och dela både de kommersiella och sociala värderingarna.

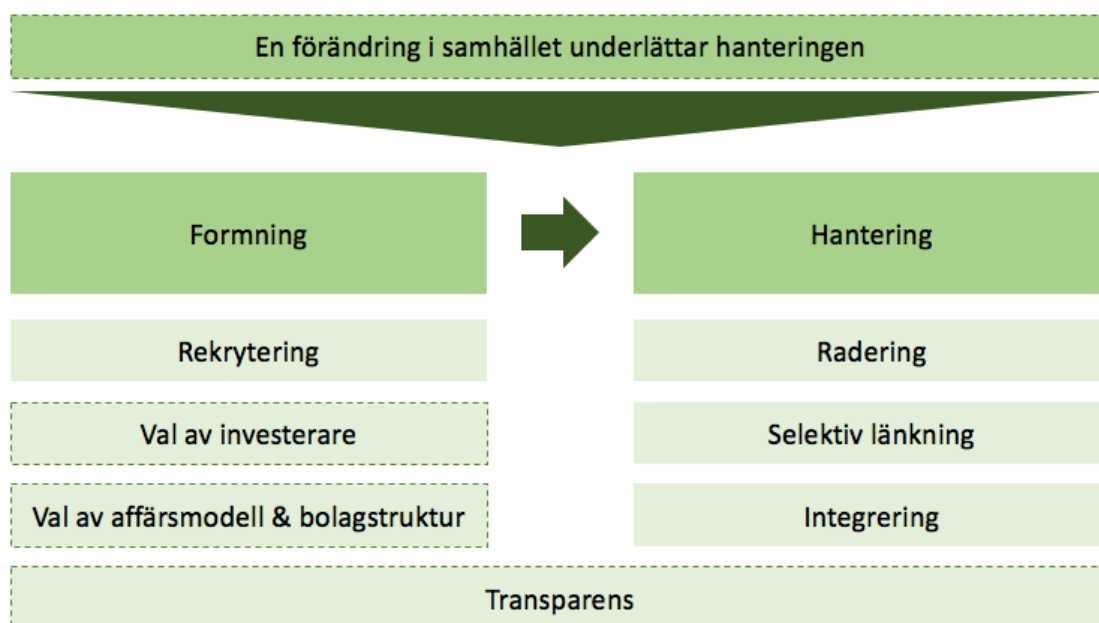
Denna samhällsförändring påverkar sociala företag positivt på många plan. De sociala företagens kundbas och deras köpvilja antas öka då detta blir ett välkänt fenomen. Ytterligare anses rekrytering av kompetent personal till företagen bli lättare av samma anledning. Fortsättningsvis, i takt med att sociala företag blir ett alltmer vedertaget begrepp, kommer allmänheten att börja acceptera vinster inom denna typ av företag. Avslutningsvis är kapitalanskaffning till sociala företag en process som också antas gynnas av denna samhällsförändring i och med att fler investerare skapar intresse för denna typ av bolag.

5.5 Slutsats och återkoppling till frågeställningen

Denna studie var ämnad av besvara följande frågeställning:

Hur formar och hanterar ledningen i nystartade sociala företag den hybrididentitet som uppstår till följd av krav på både socialt och kommersiellt värdeskapande?

För att besvara frågeställningen har vi utvecklat ett nytt teoretiskt ramverk utifrån behandlad teori och empiri. Ledare i nystartade sociala företag använder sig av tre metoder för att *forma* en identitet: rekrytering, val av investerare och val av affärsmodell och bolagsstruktur, samt tre metoder för att *hantera* den: radering, selektiv länkning och integrering. Metoden transparens, samt att en förändring sker i samhället, underlättar användningen av samtliga nämnda metoder. Detta ramverk illustreras i modell 4 nedan. Notera att faktorerna som är inramade med streckad linje är de som tillkommit empiriskt av denna studie varav resterande är faktorer bekräftade från teorin.



Modell 4 - Formning och hantering av hybrididentiteter i nystartade sociala företag

Ifrån det ursprungliga teoretiska ramverket har vi kunnat konfirmera att fyra metoder som används av ledare i etablerade sociala företag även används i nystartade: *rekrytering*, *radering*, *selektiv länkning* och *integrering*. Vi kan konstatera att integrering är den mest förekommande hanteringsmetoden. Notera även att selektiv länkning inte har identifierats som en hanteringsmetod av ledningen i samtliga bolag och anses således ha lägre förklaringsvärde.

Två metoder har vi förkastat då empirin inte tyder på att dessa används av ledare i nystartade sociala företag: *särkoppling* och *kompromiss*. Som tidigare diskuterats är kompromiss något som endast ledare i det mest etablerade företaget använder sig av. Detta anses därför vara ett unikt snarare än ett representativt fall. Värt att poängtera är att ytterligare forskning är nödvändig för att kunna fastställa att vi med rätt kan förkasta dessa metoder.

Tilläggningsvis tyder empirisk data på att tre ytterligare formningsmetoder används: *val av investerare*, *val av affärsmodell och bolagsstruktur* samt *transparens*, där den sistnämnda påverkar både formning och hantering. Samtliga metoder har inte beskrivits i tidigare forskning utan är denna studies utökning av den ursprungliga teoretiska modellen.

Vi kan konstatera att de nystartade sociala företagen, i jämförelse med de etablerade, lägger stor vikt vid *formningen* av identiteten. Detta kan förklaras av att ledningen i de nystartade bolagen utgörs av entreprenörerna som grundat bolaget. De har således möjlighet att förebygga motstridigheter genom tidiga strategiska val, det vi har definierat som formning. Därför blir *hanteringen* av identiteten inte lika kritisk.

Dessutom har vi identifierat en sista aspekt: det sker en förändring i samhället. Detta är något som påverkar samtliga ovan nämnda metoder. Det är viktigt att poängtera att denna förändring är något som ligger utanför ledningens kontroll men underlättar formning och hantering av hybrididentiteten. Avslutningsvis tror vi att denna acceptans kommer innebära att kombinationen av välfärdslogiken och marknadslogiken inte längre kommer uppfattas som motstridig, utan att denna affärsmodell kommer få en naturlig plats i samhället.

6. Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion kring studiens bidrag, generaliserbarhet och överförbarhet samt förslag på framtida forskningsområden.

6.1 Studiens bidrag

Vi har utformat ett teoretiskt ramverk för att förklara hur ledningen i nystartade sociala företag formar och hanterar hybrididentiter. Tidigare har få studier undersökt detta, se punkt 1.3. Således kan denna studie och det utformade ramverket ge upphov till ökad förståelse inom detta forskningsområde. Syftet med denna uppsats har således uppnåtts.

Då sociala företag blir allt vanligare i det svenska samhället, se punkt 1, tror vi att denna studie kommer vara aktuell i den närmaste framtiden. Vi anser att denna studie är användbar för både framtida sociala entreprenörer och framtida forskning.

6.2. Generaliserbarhet och överförbarhet

Denna studie och det utformade ramverket anser vi är överförbara till studier på andra nystartade sociala företag. Dock är studien utförd på endast åtta ledare från fyra nystartade sociala företag. Således blir vårt antagande om att detta urval är representativt för nystartade sociala företag avgörande för att studien ska anses vara generaliserbar och överförbar. För att öka generaliserbarheten och överförbarheten har vi sett vikten av en diversifiering i affärsområde för att således göra urvalet av sociala företag representativt. Trots denna spridning uppnådde studien empirisk mättnad vilket vi anser ökar generaliserbarheten. Dock bör det framtagna ramverket testas på ett större urval entreprenörer samt på fler branscher för att ytterligare stärka studiens generaliserbarhet och överförbarhet.

Vi anser även att denna studie kan vara överförbar till nystartade hybridorganisationer som inkorporerar andra motstridande logiker än välfärdslogiken och marknadslogiken. Detta eftersom mycket av den teori som används är generell för hybridorganisationer och hybrididentiteter, samt att den empiriska studien fokuserat på hybrididentiteten och motstridigheten snarare än vad logikerna innebär i sig. Notera att metoden *val av investerare*

endast kan användas för nystartade bolag som avser att ta in externa ägare. Dock tror vi att modellen kan fungera för företag utan externa ägare genom att bara bortse från denna metod.

6.3 Framtida forskning

Denna studie förklarar hur ledare i nystartade sociala företag formar och hanterar hybrididentiteten som uppstår till följd av krav på både socialt och kommersiellt värdeskapande. Framtida forskning skulle kunna, som ovan nämnt, testa det ramverk som utformats i denna studie. Detta i syfte att undersöka om vår studie ger en verklighetstrogen bild av hur ledningen i nystartade sociala företag formar och hanterar hybrididentiteter och om ytterligare faktorer bör adderas. Det skulle även vara intressant att utföra en kvantitativ studie för att tydligare påvisa vilka metoder i modellen som de nystartade sociala företagen använder sig av och i vilken utsträckning.

Fortsättningsvis föreslår vi att framtida forskare kan replikera denna studie men då endast undersöka nystartade sociala företag med externa ägare som majoritetsägare. Detta eftersom att vi tror att det möjligen har betydelse för hur stor hänsyn som tas till de kommersiella värderingarna, då ledningen måste förhålla sig till investerarnas krav i en större utsträckning.

Framtida studier skulle även djupare kunna undersöka ett specifikt företag och deras intressenter parallellt. På så sätt kan det undersökas om ledningen och deras intressenter delar samma uppfattning om hur hybrididentiteten formas och hanteras. Alternativt skulle denna studie kunna göras i en större skala, det vill säga att både fler företag och fler ledare inom företagen intervjuas.

Avslutningsvis anser vi att det skulle vara intressant att undersöka detta i länder där sociala företag funnits en längre tid för att se om formnings- och hanteringsmetoderna skiljer sig åt.

Referenslista

Tryckta källor

Battilana, J., Dorado, S. 2010. *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*. Academy of management Journal 53(6): 1419-1440.

Bryman, A., Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. 2014. *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews 16(4): 417-436.

Goodrick, E., Reay, T. 2011. *Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists*. Work and Occupations 38(3): 372-416.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., Lounsbury, M. 2011. *Institutional complexity and organizational responses*. Academy of Management annals 5(1): 317-371.

Guba, E. G. 1985. The Context of Emergent Paradigm Research. Y. S. Lincoln (red.). *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills, CA: Sage.

Mair, J., Mayer, J., Lutz, E. 2015. *Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations*. Organization Studies 36(6): 713-739.

Oliver, C. 1991. *Strategic responses to institutional processes*. Academy of management review 16(1): 145-179.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. 1997. *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*. Management International Review 37: 85-99.

Pache, A., Santos, F. 2013. *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*. Academy of Management 56(4): 972-1001.

Pratt, M.G., Foreman, P.O. 2000. *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*. The Academy of Management Review 25(1): 18-42.

Smith, W.K., Besharov, M.L., Wessels, A.K., Chertok, M. 2012. *A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands*. Academy of Management Learning and Education 11(3): 463-478.

Thornton, P.H., Ocasio, W. 2008. *Institutional logics*. The Sage handbook of organizational institutionalism 840: 99-128.

Wijkström, F., Lundström, T. 2002. *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober förlag.

Wijkström, F. 2011. *Charity Speak and Business Talk The On-Going (Re) hybridization of Civil Society*. Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the popular movement tradition. Baden-Baden: Nomos, 27-55.

Yin, K.R. 2013. *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Digitala källor

Carlsson, Eva. 2017. Stöd till ASF. *Tillväxtverket*. 21 april. <https://tillvaxtverket.se/aktuella-amnen/mangfald/stod-till-asf.html> (Hämtad 2017-05-05).

Frostberg, Thomas. 2016. Klarna-grundaren ska göra Sverige ledande på socialt entreprenörskap. *Dagens Nyheter*. 5 september. <http://www.dn.se/ekonomi/global-utveckling/klarna-grundaren-ska-gora-sverige-ledande-pa-socialt-entreprenorskap/> (Hämtad 2017-05-05).

Pravitz, Gunilla. 2017. Social hållbarhet - trend på uppgång. *Linköpings Universitet* <https://liu.se/artikel/social-hallbarhet---trend-pa-uppgang> (Hämtad 2017-05-05).

Suni, Annakaisa. 2017a. Nya bolagstrenden: Att tackla globala problem. *Dagens Industri*. 19 mars. <http://digital.di.se/artikel/nya-bolagstrenden-att-tackla-globala-problem> (Hämtad 2017-05-05).

Suni, Annakaisa. 2017b. 10 bolag som vill göra världen bättre – och visa svarta siffror. *Dagens Industri*. 19 mars. <http://digital.di.se/artikel/10-bolag-som-vill-gora-varlden-battre-och-visa-svarta-siffror> (Hämtad 2017-05-05).

Sökresultat (artiklar) för *Social Entrepreneurship*. 2017. *Scopus*. <https://www.scopus.com> (Hämtad 2017-05-05).

Muntliga källor³

Adam; finanschef/grundare på Social Recruiting. 2017. Intervju 8 mars.

Anton; marknadschef/grundare på Nyhetsvärden. 2017. Intervju 23 februari.

Fabian; VD/grundare på Nyhetsvärden. 2017. Intervju 23 februari.

Felix; försäljningschef/grundare på Integrate Now. 2017. Intervju 3 mars.

Fredrik; VD/grundare på Social Recruiting. 2017. Intervju 16 mars.

Sebastian; VD/grundare på Grön El. 2017. Intervju 20 mars.

Simon; finanschef/grundare på Grön El. 2017. Intervju 8 mars.

Ulf; VD på Integrate Now. 2017. Intervju 14 mars.

³ Företagens och intervjupersonernas namn är fiktiva

Appendix

Intervjuguide

Empiriundersökningen genomfördes med semistrukturerade intervjuer som följde intervjuguiden nedan.

Om intervjupersonen:

- Namn
- Vad har du för position (inkl. hur länge?)
- Vad har du för bakgrund?
- Vad har du för erfarenhet i branschen? Har du någon tidigare erfarenhet av välgörenhetsarbete?

Formning av företagets struktur och identitet

Företagets syfte:

- Kan du med dina egna ord beskriva er organisation?
- Skulle du säga att ni är ett socialt företag? På vilket sätt? Vad är din definition?
Vår definition: företag som drivs med affärsmässiga metoder för att uppnå ett grundläggande socialt syfte
- Varför startade ni bolaget?
- Vad har ni för framtidsvision? Vad är företagets långsiktiga mål?
- Vad har ni som främsta fokus?
- Ser ni er som mest ett kommersiellt eller socialt/ideellt företag? Varför? Om ni skulle behöva välja, vad skulle ni beskriva er som?
- Hur ser ni på att ha vinstskapande inom socialt entreprenörskap? Hur tror ni att allmänheten ser på det?
- Vad är framgång för er?
- Hur mäter ni er sociala påverkan?
- Vad använder ni för finansiella mått?

Rekryteringsprocesser:

- Hur många jobbar på företaget? Antal anställda?

- Vad anser ni är viktigast när ni anställer personal till bolaget?
- Finns det någon uppdelning bland de anställda avseende kommersiell och social bakgrund? Är detta någonting ni tänker på vid rekryteringsprocesser?

Företagets ägandestruktur:

- Hur ser er ägandestruktur ut?
- Hur stor andel är externa ägare?
- Hur väljer ni ägare?
- Vad erbjuder ni tillbaka till ägarna?
- Vad har ägarna för mål med investeringen? Har de uttalat det?

Hantering av företagets hybrididentitet

Utmaningar:

- Vad är den största utmaningen med att driva ett socialt företag?
- Vad är det bästa med att driva ett socialt företag?
- Vad ställer ägarna för krav på er?
- Går kraven från ägare att kombinera med interna sociala mål?
- Vilka krav är viktigast? (de sociala/kommersiella)
- Kan det vara positivt att både behöva uppfylla finansiella och sociala krav?

Hanteringsmetoder:

- Har ni stött på några tydliga motstridigheter sen ni startade bolaget? Ge exempel på hur ni i sådana fall löste detta.
- Behöver ni någonsin kompromissa på något sätt för att kunna uppfylla både sociala och kommersiella krav?
- Har ni olika mål för att uppnå de olika kraven?
- Har ni någonsin känt att ni håller på att tappa fokus, det vill säga inte lyckas upprätthålla de motstridande kraven (de sociala och kommersiella)? Hur hanterade ni det?
- Ser ni tendenser till att dras åt ena hållet? Varför? När? Vad gör ni om ni märker att ni tenderar att gå mer åt ena hållet?
- Om era finansiella stabilitet höll på att hotas, skulle ni kunna genomföra handlingar som är konflikterande med ert sociala syfte? Varför/varför inte?

- Har ni gjort något som ägarna har reagerat starkt på? Hur hanterade ni det?
- Hur sker kommunikationen? Skulle ni ge ut olika info till olika personer?
- Har ni delat upp det sociala/kommersiella inom företaget? Någon som är ansvarig för det ena/andra?

Övriga frågor/tillägg:

- Har du någonting att tillägga/övrig synpunkt om hur det är att driva ett socialt bolag?