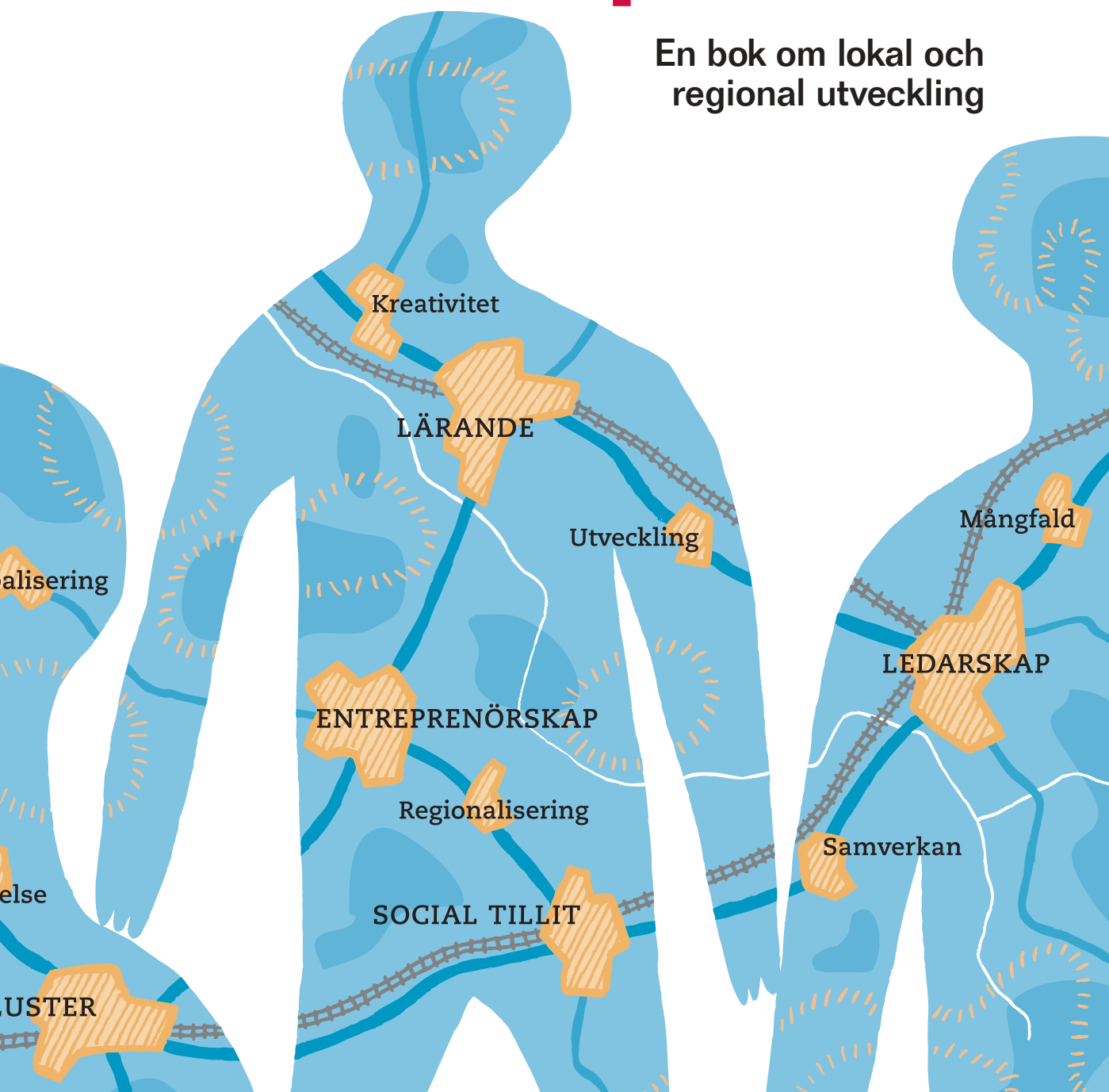


Spela roll

En bok om lokal och regional utveckling



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Spela roll

En bok om lokal och
regional utveckling



© Sveriges Kommuner och Landsting
Utredningssektionen, 118 82 Stockholm

Arena för Tillväxt
118 82 Stockholm

I:a upplagan, januari 2005

ISBN: 91-7164-006-1

Text: Jan Torége, Måns Norberg och Roland Lexén


Tryckeri: åtta.45

Grafisk form och produktion: Ordförädet AB

Omslagsillustration: Jan Olsson, Form & Illustration AB

Omslag: Impressions textures 250g. *Inlaga:* Agrippina Offset 100g

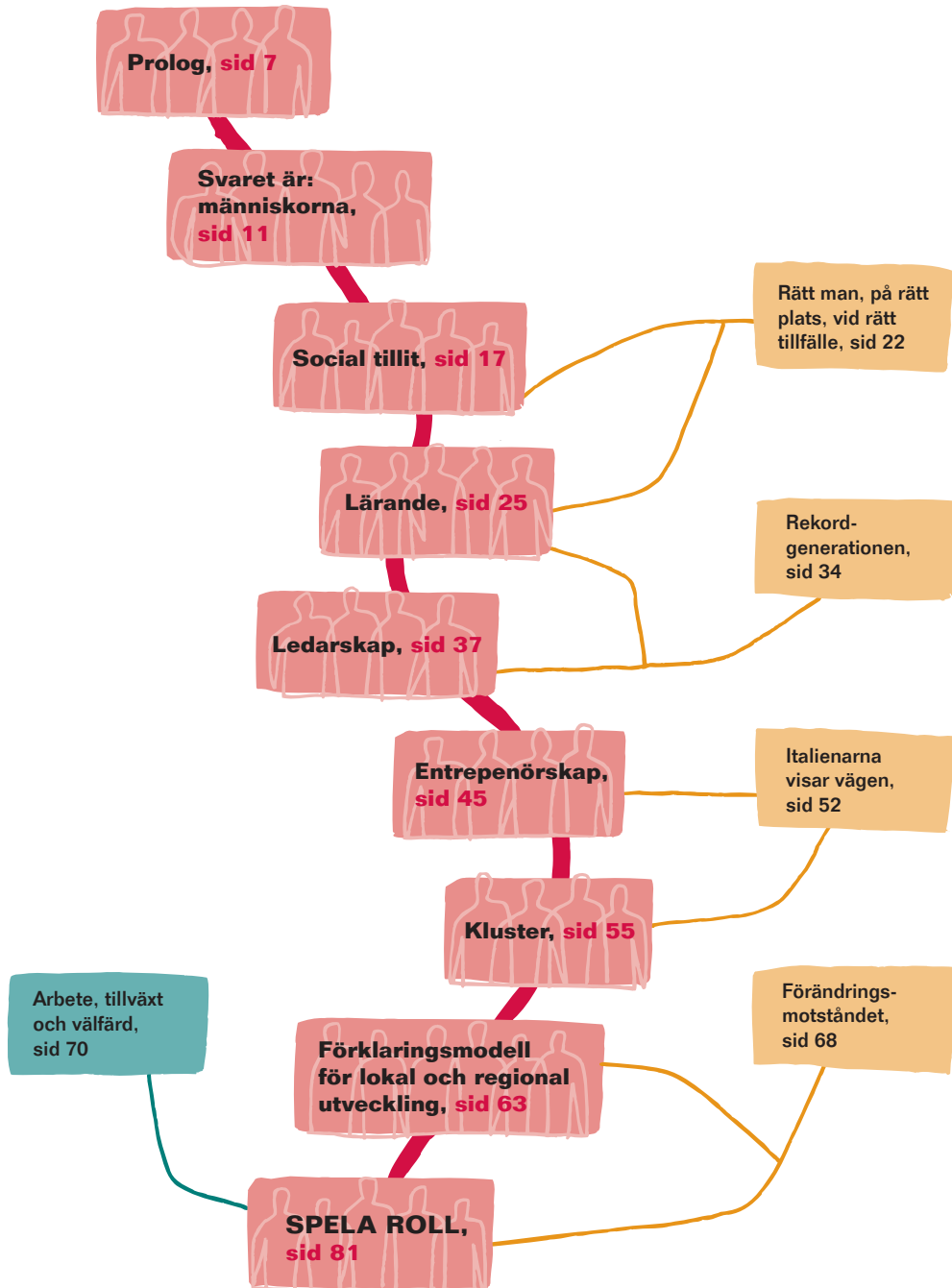
Satt i AGaramond och Folio



Vi vill med denna bok visa hur människor, genom sin förmåga till samverkan och sin kapacitet att göra saker annorlunda och bättre, spelar en viktig roll för lokal och regional utveckling i framtiden.

Jan Torége, projektledare

Innehåll



”
I Malmö rispås dimman av färjornas sirener
Och på andra sidan sundet börjar världen
En ensam Volvo sliter i mot vinden på Tjörnbron
Bion i Pajala ger ”Den sista färden”
Laplandspilen råmar som ett vilddjur genom natten
Gårdarna släcker sina ljus
Ett stormpiskat Marstrand ber om sitt Pater Noster
Stockholm city svajar i sitt rus
De e' då som det stora vemodet rullar in
Och från havet blåser en isande, gråkall vind

”Vintersaga” av Ted Ström

Prolog

Sverige är ett till ytan stort land med en liten befolkning som under en kort tid i historien gått från att vara ett fattigt land till att bli ett av världens rikaste länder. En rad lyckliga omständigheter gjorde detta möjligt. Mycket kan vi vara stolta över, men det vore ett misstag att tro att vårt höga välstånd är en självklarhet även i framtiden.

Argentina är ett avskräckande exempel på hur det kan gå om man tar saker för självklara. Landet var i början av förra seklet ett av världens rikaste, men efter decennier av korruption och misslyckade politiska åtgärder har Argentina rasat till 71:a plats på Världsbankens ranking¹ 2003.

”Det krävs själstyrka att hålla sig upprätt i segrers rus. Maradona hade det inte. De goda féer som slösat fotbollsgåvor över hans vagg hade inte satt honom i stånd att hantera de enklaste frestelser eller genomskåda främlingars avsikter... ..Kanske är Maradona en spegelbild av Argentinas eget: ett land som fick alla jordens skatter och förutsättningar i dopgåva, men som egenhändigt slösade bort det rika arvet.

Nathan Shachar, DN Sport 2004-04-22

Världens snabbaste tillväxtökning

Det som förmodligen lade grunden för den exceptionellt positiva utvecklingen i Sverige är skiftesreformerna under 1800-talet som kom i precis rätt tid för att bana väg för industrialismen. Jordbruket effektiviserades, vilket gav stora spannmålsöverskott. Tillsammans med de goda förutsättningarna som sjöfarten gav växte exportinkomsterna och det kapitalöverskott som gjorde industrialismens framväxt möjlig. Jordbrukets minskande betydelse och industria-

¹ Världsbanken, bruttonationalinkomsten per invånare korrigerat för köpkraft, 2003

lismens framväxt skapade en social rörlighet bland människor där den enskildes förmåga och kunskaper blev något att räkna med. Från ofta utstakade livsuppgifter och obetydlig geografisk rörlighet hade nu människor möjlighet att förbättra sina liv och genom nya sociala kontakter föddes ny kunskap och nya idéer. Livsvillkoren för många människor var hårda, men de blev succesivt bättre och välståndet för befolkningen steg i takt med att köpkraften ökade och politiska reformer genomfördes. Ett stort antal av Sveriges idag största företag bildades kring sekelskiftet. Vi hade mineraler som gav oss gruvnäringen, skogar som gav oss sågverken och massafabrikerna och längs Sveriges kuster fanns åtskilliga hamnstäder där sjöfart och handel utvecklades. Sveriges snabba industriella genombrott och betydelsen av att inte vara indraget i världskriget gav Sverige den snabbaste tillväxtökningen i världen under perioden 1890–1950².

Efter andra världskriget hade Sverige ett fördelaktigt utgångsläge; oförstörd infrastruktur och fungerande institutioner, ett stort utbud av efterfrågade varor som malm, stål och skog, älvar som gav energi samt sist men inte minst en gynnsam åldersstruktur hos befolkningen med många unga vuxna och få äldre (många av de unga i slutet av 1800-talet hade utvandrat till USA). 1950- och 1960-talen var en guldålder med en snabb industrialisering i stora delar av västvärlden. I Sverige fortsatte den positiva utvecklingen. Den ökande tillväxten började i allt större utsträckning tas ut som fritid eller via skattesedeln användas för att bygga upp de sociala trygghetssystemen. År 1970 var det bara USA och Schweiz som hade högre BNP per invånare än Sverige.

De ekonomiska kugghjulen började gnissla

I början av 1970-talet började tillväxten släpa efter jämförbara länder³. Detta stod klart efter oljekrisen 1973–1974. Den tunga industrin fick allt större problem med lönsamheten, vilket förvärrades av kraftiga löneökningar, hög inflation och stark valuta. I motsats till många länder med liknande problem förde Sverige en kraftigt expansiv politik och började under denna period finansiera den offentliga verksamheten med lån. För att stärka företagets konkurrenskraft och öka sysselsättningen devalverades kronan ett flertal gånger i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet.

Detta var kortsiktigt en lyckosam strategi. Företagen fick vind i seglen, arbetslösheten var rekordlåg och kombinationen hög sysselsättning och ökade skatter gav den offentliga sektorn allt större resurser. Men devalveringarna dämpade också företagets incitament att öka produktiviteten och försenade därmed strukturomvandlingen av den svenska industrin. Dessutom hade vi ett skattesystem som uppmuntrade skuldsättning framför sparande.

² Ekonomisk debatt 2000 nr 1, Olle Krantz "Svensk ekonomisk tillväxt under 1900-talet – en problematisk historia".

³ OECD.
www.oecd.org.

De ekonomiska kugghjulen i Sverige hade börjat gnissla redan på 1970-talet, men fram till 1990 märktes det knappt. Varje generation hade hittills fått det bättre än sina föräldrar och det fanns ingen anledning att tro att framtiden skulle se annorlunda ut. Vi tog kanske vårt höga välstånd för givet. Vi jobbade hårdare än andra, var bättre organiserade, mindre korrumperade och mer effektiva. Sant eller osant, det var vår självbild. I början av 1990-talet förändrades allt. De underliggande strukturproblemen blev på väldigt kort tid högst påtagliga för människor. BNP sjönk, realräntan steg till rekordhöga nivåer och 500 000 jobb försvann på några år. Vårt självförtroende fick sig en rejäl törn. Vi var nu ett land som alla andra i Europa med en hackande ekonomisk motor, hög arbetslöshet och en ökande social segregation. Ekonomin har sedan 1990-talskrisen återhämtat sig, men bilden av det märkvärdiga landet i norr där alla är jämlika, trygga och välmående, har hög moral och drar sitt strå till stacken, har fläckats något.

Två perspektiv på dagens Sverige

På ganska kort tid har det gått upp för oss att ett högt välstånd inte är självgenererande. Vi är långt ifrån Argentinas ekonomiska kollaps, men även Sverige har dalat från sin toppplacering. Från en tredjeplats 1970 återfanns Sverige 2003 på en blygsammare 26:e plats på Världsbankens rankinglista. Vi möter genom den ökade globaliseringen en allt tuffare konkurrens från nya tillväxtstarka länder i främst Östeuropa och Asien. Företagsnedläggningar och omfattande rationaliseringar inom näringslivet har drabbat delar av landet hårt och den ekonomiska bärkraften har där försämrats. Många kommuner har upplevt påtagliga befolkningsminskningar. Den materiella välfärden har minskat för en del grupper i samhället, mer än en miljon människor i Sverige är idag förtidspensionerade, sjukskrivna eller arbetslösa och vi har problem med att finansiera den offentliga välfärden på den nivå som medborgarna skulle önska.

Ted Ström sjöng om det svenska vemodet i "Vintersaga", en känsla som ofta brukar karaktäriseras som typiskt svensk. "Vi mår som bäst när vi får må lite dåligt", som komikern Ronny Eriksson uttryckt det. Vemodet har då ett nostalgiskt drag över sig, en blandning av sorg och glädje över gamla minnen och tider som flytt. Men ett alltför starkt vemod kan framkalla apati, resignation och känsla av maktlöshet inför framtiden. Detta är känslor som föds när man inte själv tror sig kunna påverka sin framtid och när förändring snarare uppfattas som anpassning än som utveckling.

Detta är dock bara den ena sidan av myntet. Samtidigt som det finns en oro och pessimism hos många har Sverige i grund och botten utmärkta för-

utsättningar för att utveckla såväl ekonomin som välfärden. Vi har en välutbildad arbetskraft, internationellt sett hög tillit till våra offentliga institutioner, offentliga finanser i balans, hög teknisk kompetens, vi är framgångsrika inom forskning och ligger långt framme i flera viktiga framtidsbranscher som bioteknik, IT och design. Enligt tidningen Newsweek⁴ är Sverige det bästa landet i världen att leva i när man förutom bruttonationalinkomsten inkluderar mjuka faktorer som utbildning, hälsa, demokrati och miljö som mått på välfärden.

KÄLLOR:

Ekonomisk debatt 2000 nr 1, Olle Krantz: "Svensk ekonomisk tillväxt under 1900-talet – en problematisk historia".

ITPS: "Den nya ekonomin – en studie med regionalt perspektiv utifrån debatten och litteraturen", A2001:004.

Lars Christensen och Peter Kempinsky: "Att mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem", 2004.

NUTEK: "Klistriga kluster eller globala glidare – den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin", B 2002:2.

Reforminstitutet, Anders Johnson: "Bör hela Sverige leva?", 2002.

Svenska Kommunförbundet: "Kommunala framtider – en långtidsutredning om behov och resurser till år 2050", november 2002.

⁴ 26 juli, 2004, artikeln "The best countries in the world"

Svaret är: Människorna

Vi vet mycket nuförtiden. Vi vet att det ofta går bra för storstäderna. De lockar till sig många människor med sitt stora utbud av jobb och nöjen. Och där människorna finns dyker nya kunskapsintensiva företag upp eftersom de numera söker sig till människorna, och inte tvärtom. Vi vet också att det växer så det knakar i Kina. En CD-spelare tillverkad i Kina kan vi få för några hundralappar. För en svensktillverkad motsvarighet skulle vi få lägga på en nolla på slutet. Trots att storleken på arbetsmarknaden och produktionskostnader helt klart har en avgörande roll för var tillväxt och utveckling sker, finns det orter, städer och regioner i Sverige och Europa som snarlikt humlan inte vet om att den saknar flygförmåga – och därför ändå flyger. Städer eller bygder utanför storstadsområdena som saknar de rätta förutsättningarna, men som ändå går hur bra som helst. Om de kan, måste det väl vara något annat som också spelar roll?

Två starka övergripande förändringsprocesser som påverkar lokal och regional utveckling är globaliseringen och den nya ekonomiska geografien. Globaliseringen innebär bland annat att kapital och företag i allt mindre grad är knutna till enskilda länder utan istället söker sig till de platser i världen där investeringen anses ge högst avkastning eller där produktionskostnaderna är som lägst. Den nya ekonomiska geografien innebär att städer med stora funktionella arbetsmarknader blir allt större i takt med att råvaror spelar allt mindre roll för lokaliseringen av varuproduktion och den växande tjänstesektorn ofta förutsätter att producenten och kunden kan mötas.

”Vad är det som är lokalt i dagens globaliserade ekonomi? Det enkla och uppenbara svaret är: människorna.”

Anders Malmberg,
ITPS.

På grund av dessa förändringsprocesser förskjuts förutsättningarna för tillväxt och utveckling från små till stora arbetsmarknadsregioner. De stora lockar till sig såväl investeringar som människor, vilket för med sig en mer dynamisk arbetsmarknad, ett ökat utbud av tjänster, fler välutbildade, en yngre befolkningsstruktur och därmed större valmöjligheter vad gäller arbete och fritid.

Mindre arbetsmarknadsregioner tenderar att drabbas hårdare när företag rationaliserar eller flyttar verksamhet till andra länder, eftersom dessa ofta är mer beroende av ett eller några få större företag. Många mindre regioner riskerar att gå mot en allt mer sårbar och odynamisk arbetsmarknad, ökad arbetslöshet, en skev åldersstruktur med unga som lämnar regionen och ett litet utbud av privata tjänster.

Men hur kan man förklara att en del orter eller små arbetsmarknadsregioner förblir välmående trots att de saknar alla de ”rätta” förutsättningarna eller varför två grannkommuner, trots likartade förutsättningar, utvecklas så olika? Genom åren har man främst försökt stimulera tillväxt och utveckling med hjälp av teknisk, ekonomisk eller politisk ingenjörskonst. Det är först på senare tid som man börjat förstå lokal och regional utveckling även som en social process. Vi menar att en väl utvecklad förmåga bland människor att samverka och att göra saker annorlunda och bättre, såväl kan kompensera kommuner eller regioner med sämre förutsättningar som ytterligare stärka dem med redan goda förutsättningar.

Detta synsätt rimmar väl med de ökande insikterna om att vårda och utveckla verksamheter med lokal förankring. Globala marknader fungerar effektivt för standardiserad information och tjänster, standardkomponenter och råvaror, men för en del typer av varor och tjänster har man funnit att uthålliga konkurrensfördelar i växande grad är lokalt bestämda. Ny teknik och formell kunskap ger inte samma konkurrensfördelar som tidigare. En teknisk innovation kunde tidigare ge åtskilliga års försprång gentemot konkurrenter, men numera kopieras nya upptäckter snabbt. Som en allt viktigare konkurrensför-

del framhävs idag det som är unikt för regionen – tyst kunskap och kompetenser som baseras på lokala traditioner samt historiska och sociala band mellan individer, företag och institutioner.

Med utgångspunkt från vår tro på människors förmåga att tillsammans med andra påverka den egna stadens eller bygdens utveckling och de forskningsrön som framhäver den lokala och regionala nivåns betydelse för att skapa konkurrensfördelar, har vi fördjupat oss i fem områden som vi anser har stor betydelse för att skapa en positiv lokal och regional utveckling.

- Social tillit
- Lärande
- Ledarskap
- Entreprenörskap
- Kluster

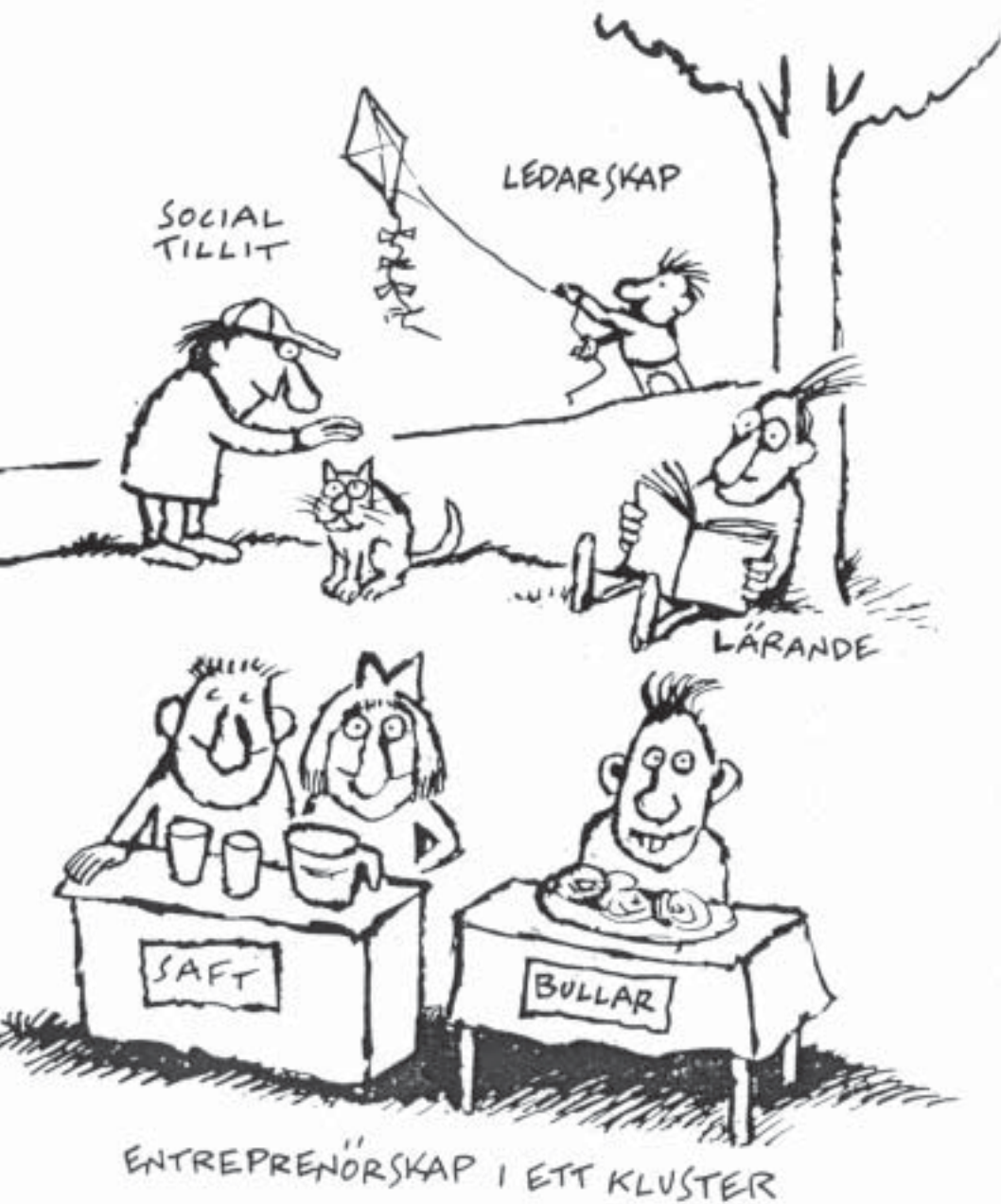
Social tillit, lärande, ledarskap och entreprenörskap utgör kärnan i människors förmåga att samverka med andra och för deras kapacitet att göra saker annorlunda och bättre än tidigare. Förekomsten av kluster stärker de positiva sambanden mellan dessa fyra faktorer.

Dessa fem områden utgör bokens röda tråd och är representerade med varsitt kapitel. I det näst sista kapitlet presenteras en förklaringsmodell för lokal och regional utveckling som delvis baseras på dessa fem områden. I det avslutande kapitlet sker en sammanfattning av boken samt en kortfattad beskrivning av ett antal konkreta tillväxtstrategier där lokala och regionala aktörers förmåga att samverka och att kunna förändra sig är centrala. Dessutom omfattar boken även ett helt fristående grönmarkerat kapitel som handlar om sambanden mellan arbete, tillväxt och välfärd. Flera av citaten i boken är hämtade från ett tiotal intervjuer vi genomfört med olika företrädare för såväl privat som offentlig sektor på olika nivåer i samhället.

Boken har sammanställts på Svenska Kommunförbundet av Jan Torége (projektledare), Måns Norberg samt Roland Lexén på Arena för Tillväxt. En referensgrupp från Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet bestående av Anna-Karin Berglund, Anders Brunstedt, Håkan Hellstrand, Henrik Holmer och Håkan Ottosson har bidragit med värdefulla synpunkter.



OM ALLT HOPP ÄR UTE
ÄR DET SYND ATT SITTA INNE



Social tillit

Förtroendekapitalet är sannolikt Sveriges viktigaste ekonomiska råvara, långt viktigare än skogen och malmen. I Sverige har, under mycket lång tid och jämfört med andra länder, företag, myndigheter och byråkrater skaffat sig ett högt förtroende vilket lockat kapital och kunskap.

Olle Rossander DN Debatt 2003–10–11

Den minsta byggstenen i tillväxtens uppbyggnad är människan. Det är människor som i samspel skapar de omständigheter som är gynnsamma för tillväxt och utveckling. Som ett mått på hur bra samspelet är inom en grupp människor brukar benämningen socialt kapital användas. Forskaren Robert Putnam menar i sin bok "Den ensamme bowlaren" att "ett samhälle med stort socialt kapital präglas av stor grad av frivilligt föreningsarbete, omfattande informella sociala nätverk samt en generell hög tillit människor emellan"⁵.

Man brukar skilja på fysiskt kapital (som kan illustreras med en dator), humankapital (kunskap om hur en dator används) och socialt kapital (människor som knyter kontakter och bildar nätverk med hjälp av datorer). Att datorn och kunskapen att använda datorn kan användas för att öka produktiviteten och tillväxten i samhället är självklart i den ekonomiska teorin, men hur människors sociala samspel påverkar utvecklingen har ofta förbisetts.

Det italienska exemplet

Ett tydligt exempel på att ett stort mått av socialt kapital ger bra förutsättningar för en hög ekonomisk tillväxt är den decentraliseringsreform som genomfördes i Italien i början av 1970-talet. Från att staten hade haft ansvaret för en rad verksamheter som näringspolitik, skola, vård och omsorg gav

⁵ Den sociala tillit som finns bland människor i fanatiska religiösa sekter, brottsyndikat, organisationer som baserar sin existens på hat till andra grupper eller i geografiska områden som är starkt exkluderande i sina värderingar bidrar däremot inte till ett högt socialt kapital.

reformen en hög grad av regionalt självstyre över dessa områden. I boken "Den fungerande demokratin" följde Putnam under en 20-årsperiod utvecklingen i Italien och kunde konstatera att det fanns väldigt stora skillnader mellan hur regioner i norra respektive södra Italien lyckats hantera det ansvar som givits dem. I norra Italien fungerade den demokratiska processen mycket bättre än i de södra regionerna och man kunde på ett bra sätt hantera ansvaret för verksamheterna. Dessutom var och är den ekonomiska tillväxten mycket högre i norr. Putnam visade att skillnaderna till mycket stor del berodde på att det sociala kapitalet är bättre utvecklat i norra Italien. Orsaken till olikheterna kan härledas från regionernas historia. I södra Italien har utländska krafter dominerat i åtskilliga generationer. De utländska feodalherrarna sågs som inkräktare och lyckades aldrig upprätthålla någon lag eller ordning, vilket skapade misstro såväl mot makten som människor emellan. Storgodsägare har också haft en dominerande ställning och fattiga bönder har tävlat med varandra om deras gunst. Det skapades inga horisontella band mellan bönderna, tvärtom odlades vertikala band med överheten. Senare kom den organiserade brottsligheten att fungera på så sätt att favörer endast kunde erhållas längs vertikala relationer. Rättsstaten klarade i det läget inte att skydda utsatta medborgare. I norra Italien växte däremot en för medeltiden hög grad av självstyre fram i städerna. Det folkliga deltagandet i offentliga angelägenheter var stort. Hantverkare och köpmän bildade skrå. Med tiden grundades också en rad föreningar med kyrkan som bas samt starka kooperativ med rötter i arbetarrörelsen. Tidigt byggdes starka horisontella band mellan invånarna.

Sociala fällor

Robert Putnam betonar främst föreningsarbete, sociala nätverk och hög social tillit som förklaring till det sociala kapitalets uppkomst. I boken "Sociala fällor och tillitens problem" ifrågasätter statsvetaren Bo Rothstein delar av Putnams teorier. Han menar att grunden för ett väl fungerande samhälle snarare finns i människors tillit för samhällets institutioner än i föreningsverksamhet och sociala nätverk.

Även Rothstein hämtar ett mycket talande exempel från Italien: Varför finns det inte någon ledningscentral för taxichaufförerna i Palermo på Sicilien? Fördelarna med att ha en central är uppenbara. Kunderna behöver bara hålla reda på ett telefonnummer, de kan betjänas av den bil som är närmast och vinner därmed tid. Taxiägarna får både fler kunder och kortare körvägar. Nästan överallt i världen har taxiägarna, som faktiskt är konkurrenter till varandra, gått samman och gemensamt infört ledningscentraler. Det förefaller långsiktigt rationellt för taxiägarna att samarbeta och gemensamt skapa en

institution som alla har nytta av. I början av 1980-talet gjordes också ett försök i Palermo, men det urartade i kaos. Anledningen var att de flesta taxiägarna gav falsk information till ledningscentralen om avståndet till de platser där de skulle plocka upp kunderna. Snart visste alla att alla andra skarvade och ljög, vilket gjorde att alla skarvade och ljög lite till. Ledningscentraler bygger på principen att taxiförarna kan lita på varandra. En sådan norm måste etableras för att systemet ska fungera, vilket det alltså inte gjorde i Palermo. För den enskilda taxiföraren kan det kortsiktigt vara rationellt att ljuga och få så många kunder som möjligt, men långsiktigt kommer alla att förlora på oärligheten när systemet brakar ihop.

Taxichaufförernas misstro mot varandra hade lett dem in i en situation där alla blev förlorare. Psykologen John Platt gav denna omständighet namnet ”social fälla”, vars logik han beskriver på följande sätt:

- Situationen är sådan att ”alla” vinner på att ”alla” väljer att samarbeta.
- Men – om man inte litar på att ”alla andra” samarbetar, är det meningslöst att själv välja att samarbeta eftersom det som ska åstadkommas kräver att åtminstone nästan alla andra också samarbetar.
- Det betyder att det kan vara rationellt att inte samarbeta om man inte litar på att de andra samarbetar.
- Slutsats: ett effektivt samarbete för gemensamma ändamål kan bara uppstå om man litar på att de andra också väljer att samarbeta.
- Utan denna tillit slår den sociala fällan obönhörligen igen, dvs. vi hamnar i en situation där alla får det sämre, trots att alla inser att alla skulle tjäna på att välja att samarbeta.

Svårt att bygga upp – lätt att bryta ned

Bo Rothstein menar att villkoret för att människor ska göra saker som går emot det kortsiktiga egenintresset är att man lever under föreställningen att de flesta andra agerar på samma sätt och att landet dessutom utvecklat institutioner som ser till att opålitlighet straffar sig. Många menar att det sociala kapitalet har minskat, men internationellt sett är människors förtroende för varandra och för samhällets institutioner fortfarande mycket högt i Sverige. Vi litar i hög grad på att tjänstemännen inom den offentliga förvaltningen är omutbara, de flesta tror inte att svenska idrottsmän dopar sig till framgång, vi har förtroende för att en försvarlig del av den skatt som betalas in kommer tillbaka i form av pensioner, barnbidrag, arbetslöshetsersättning, skola, vård, vägar etc. Hur bra välfärdssystemen fungerar beror i hög grad på människors

förtroende för samhällets institutioner och i vilken utsträckning vi litar på att andra människor inte utnyttjar systemen.

Putnam lutar åt att det avgörande är det sociala samspelet och tilliten, medan Rothstein poängterar institutionerna och normerna i samhället som avgörande för storleken på det sociala kapitalet. Oavsett vilken teori som ges störst betydelse, kan vi konstatera att det sociala kapitalet spelar en viktig roll för människors förmåga att samverka. Det sociala kapitalet spelar en viktig roll för att uppnå konkurrensfördelar, och därmed tillväxt och utveckling på lokal och regional nivå. Ett land bör sträva efter att skapa ett samhälle där människor litar på varandra, där det finns många mötesplatser för socialt samspel och där man har ett välgrundat förtroende för att människor i alla positioner agerar ärligt. Detta skapar en bra grogrund för positiva och välståndsskapande kvaliteter som harmoni, engagemang, lärande, entreprenörskap och ett gott ledarskap. Men frågan är om utvecklingen idag går åt rätt håll?

KÄLLOR:

Bo Rothstein: "Sociala fällor och tillitens problem", 2003.

Robert D. Putnam: "Den ensamme bowlaren", 2001.

Robert D. Putnam: "Den fungerande demokratin", 1996.

Jag har ofta undrat över varför tyskar säger att vi svenskar är dumma... titt som tätt har jag stött på det tyska uttrycket *Die dumme Schweden*... Dum kan ju betyda att man inte är snäll, ja rent av elak... men dum kan också betyda snäll i överkant, orealistiskt naiv eller otillåtligt tillitsfull... Svenskar är i alla händelser unikt tillitsfulla. I alla internationella jämförelser om var man litar mest på andra människor hamnar Sverige i topp. Liksom i alla jämförelser om var man litar mest på staten. Det kanske är denna ömsesidiga tillit mellan stat och folk som det tyska språket så småningom skulle förväxla till dumbet... Jag befarar nämligen att det är på väg att ta slut. De dumma svenskarerna är inte så dumma längre. I varje fall litar vi allt mindre på staten och allt mindre på varandra... Vi förvånar oss allt mindre över att chefer i statlig eller kommunal verksamhet är mutbara eller giriga eller odugliga eller alltsammans på en gång... över att allt kostsammare kontroll och uppföljningssystem måste inrättas för att övervaka att det inte fuskas eller förskingras eller tas ut oskäligen arvoden eller bjuds på privata lyxresor för skattebetalarnas pengar... Jag litar inte på att polisen utreder mina anmälningar... Jag litar inte på att staten eller mitt försäkringsbolag förvaltar mina pensionspengar väl... Jag litar inte på att omutlighet är en karriärtillgång och duglighet en merit vid rekryteringen till höga poster i stat och kommun eller i den växande gråzonen mellan offentligt och privat... Nej, svenskar var inte dumma. De lyckades bara med något som är mycket svårt att bygga upp och förvånansvärt lätt att riva ned.

Göran Rosenberg, DN 2003-07-11

Rätt man, på rätt plats, vid rätt tillfälle

Alla kan ha tur eller otur. Vinna på lotto eller halka i snömodden och bryta benet. Men ibland har tur och otur att göra med förmågan att ta vara på de tillfällena som dyker upp, skaffa sig kunskaper och egenskaper som skärper denna förmåga och vara på plats när tillfället uppstår.

Hade inte eldsjälens David Sundström (rätt man) och det lilla flygföretaget i byn sopat av snön på Hornavan (rätt plats) och låtit testkörarna använda deras landningsbana på isen för att testa bilarna (rätt tillfälle) hade kanske inte biltestindustrin vuxit fram i Arjeplog med grannkommunerna.

Richard Wiseman är psykolog och beteendeforskare från Storbritannien. I boken ”Tur eller otur” (2003) presenterar han turens fyra principer:

- 1) Öka dina chanser.
- 2) Följ dina ingivelser.
- 3) Vänta dig att du ska ha tur.
- 4) Förvandla din otur till tur.

De tre sista principerna handlar om att förbättra intuitionen, att ha en stark tro på sig själv, att förvänta sig att ha tur samt att inte grubbla över otur utan dra lärdom av misstagen och tänka att det kunde ha varit värre. Enligt författaren är dessa egenskaper viktiga för att få lite mer av den tur som vi alla eftersträvar. I detta avsnitt har vi dock fastnat för den första

principen – att öka sina chanser för tur (tursamma personer skapar fler möjligheter i livet, lägger märke till tillfällena som dyker upp och utnyttjar dem). Den principen sammanfaller nämligen till stor del med förhållningsätt som skapar utveckling. Att öka sina chanser för tur gör man genom att:

- bygga upp ett starkt nätverk.
- skaffa sig en mer avslappnad inställning till livet.
- vara öppen för nya erfarenheter.

Bygg ett starkt nätverk

Människor som möter ett stort antal människor, fungerar som ”magneter i sällskapslivet” och som vårdar kontakter med andra människor har mer tur än andra. Dessa personer ökar dramatiskt sina chanser till slumpartade positiva möten. I sin bok skriver Wiseman att de flesta av oss i genomsnitt känner trehundra personer på så nära håll att vi kallar dem vid förnamn. Varje gång vi möter någon ny person är vi bara ett steg, eller ett handslag, bort från de trehundra personer denna människa känner.

KÄLLA:

Richard Wiseman: "Tur eller otur – fyra principer som ger dig tur", 2003.

Lärande sker idag i stor utsträckning genom kommunikation och i sociala sammanhang. Social tillit skapas genom att människor med olika bakgrunder och erfarenheter skapar förtroende för varandra. En person med många kontakter och ett stort nätverk har lättare att skaffa sig information, råd eller hjälp att driva en idé vidare. Stora nätverk skapar fler slumpartade möten och ett slumpartat möte mellan två människor som samtidigt är på rätt plats, vid rätt tidpunkt kan vara startskottet för ett framgångsrikt projekt eller företag.

Ha ett avslappnat förhållande till livet

Nervositet och osäkerhet kan påverka vår förmåga att lägga märke till något som vi inte direkt söker efter. Personer som anser sig ha tur i livet är ofta mer avslappnade inför nya situationer och har därför lättare att upptäcka möjligheter när de dyker upp. Den osäkre kan vara helt fokuserad på att göra ett bra intryck på en eventuell drömpartner på festen och missar därför möjligheten att träffa en ny vän eller en bra jobbkontakt. Den avslappnade ser däremot vad som finns omkring honom istället för att leta efter det som han vill se.

Att vara modig är något som återkommer i bokens text. Det krävs mod för att ta kontakt med okända människor. Det krävs mod för att förverkliga en affärsidé. Det krävs mod för att

bryta konventioner och gå mot strömmen. Mod skapar utveckling. Att bli modig kräver att man vågar misslyckas och att omgivningen inte fördömer ett misslyckande utan tvärtom ger stöd både i medgång och motgång. Detta motsäger inte att man bör se saker med kritiska ögon, men osäkerhet, nervositet och pessimism gör det svårare att ta de steg som krävs.

Var öppen för nya erfarenheter

Människor som söker variation i livet och som tycker om att uppleva nya saker, anser sig ofta ha tur. De älskar att pröva nya saker som ny mat eller att söka annorlunda kulturer och fundera kring om man kan göra saker annorlunda. De som är bundna av konventioner och tycker om förutsägbarhet anser sig däremot oftare ha otur än andra.

Det är kreativiteten som ska skapa den framtida tillväxten i Sverige. Vi kan inte konkurrera med att göra saker snabbare och billigare än andra, vi måste göra det annorlunda. Att vara öppen för nya erfarenheter ger nya perspektiv och impulser för kreativt tänkande.

Lärande

”Förr i tiden fick man först och främst lära sig att veta hut. De som hade möjlighet att gå i skolan fick lära sig att läsa, skriva och räkna. Tonårsperioden var inte uppfunnen och man gick direkt från barndomen till vuxenlivet och lärde sig redan i tidig ålder ett yrke som man sedan förväntades vara trogen. Utbildning och lärande skedde i en hierarkisk ordning där kritiskt tänkande och reflektion ansågs vara brist på det man fått lära sig först – dvs. hut.

Ett kännetecken för arbetsmarknaden förr var att yrkeskunskap sällan blev för gammal. Utvecklingen gick helt enkelt långsammare än idag. Det som tidigare tog 50 år tar idag fem år och i framtiden kanske bara ett år. I dag blir man sällan fullärd inom ett yrke och mängden information man förväntas ta in ökar hela tiden. Det traditionella förloppet skola – förvärvsarbete – pension har ersatts av tanken på det livslånga lärandet. Men detta behöver inte betyda att alla måste sätta sig i skolbänken igen. Det livslånga lärandet handlar främst om vårt förhållningssätt till lärandet och om att utveckla kompetensen snarare än den formella kunskapen.

Traditionellt förknippas kompetens med utbildningsnivå och det finns självklart ett starkt samband. Men kompetens är ett mycket vidare begrepp än formell kunskap där kompetens också handlar om förmåga att tolka och omvandla kunskapen. En hög kunskapsnivå kan visserligen ha ett egenvärde, men för samhällsekonomi har den föga värde om vi inte har förmåga att föra den vidare eller göra något av den. För att kunskap ska övergå till kompetens måste kunskapen ges liv och det är mänskliga egenskaper som vilja, motivation, engagemang och mod som skapar denna omvandling.

”Verkligt lärande handlar om att visa något som jag inte ser. Inte att diskutera och smula sönder mina argument.”

Okänd

I detta kapitel ligger fokus på läroprocesserna i arbetet. Tanken om den lokala och regionala nivåns betydelse för tillväxt bygger på idén om unik kunskap. Formaliserad och dokumenterad kunskap sprids idag mycket snabbt. Kunskap som konkurrensfördel bygger ofta på den så kallade tysta kunskapen, dvs. kunskap som sitter i väggarna och i de kulturella mönster som finns på en given plats. Läroprocessen får därför en annan innebörd än enbart det som lärs ut i skolan. Det lärande som sker på arbetsplatserna, och mellan arbetsplatserna, inte minst genom att människor byter jobb, blir därför centralt då man pratar om lokala och regionala konkurrensfördelar.

Snabb informationsspridning och en globalt sammanflätad ekonomi innebär också att det blivit viktigare för organisationer att hålla koll på vad som sker i omvärlden. Att ha en fungerande omvärldsbevakning har länge varit ett måste för internationellt konkurrensutsatta företag men metoden används alltmer även inom den offentliga sektorn och inom andra organisationer för att strukturera en alltmer osäker och snabbt föränderlig omvärld.

Mästare och lärling på samma gång

I gamla tiders skråyrken tog en erfaren person hand om en ung lärling som under en viss tidsperiod fick lära sig yrket. Det var aldrig fråga om lärande i någon annan mening än att mästaren visade hur lärlingen skulle utföra sitt jobb. Idag ser arbetslivet annorlunda ut. Den kunskap som behövs i ett yrke är sällan avgränsad och är dessutom ofta under kontinuerlig förändring. Det är därför svårt för en enskild person att likt ”mästaren” sitta inne med all kunskap, speciellt över en längre tidsperiod. Dessutom innebär dagens snabba förändringstakt att ”lärlingen” inom vissa områden ofta kan mer än mästaren. Arbetslivet handlar alltmer om förmågan att både ta till sig och förmedla kunskap, dvs. att både vara lärling och mästare på samma gång.

En central fråga för en arbetsplats är hur man kan stimulera lärandet, såväl formen för det som medarbetarnas förhållningssätt till det. Att skapa ett bra förhållningssätt till lärande handlar mycket om att ha ett öppet sinnelag, att vara nyfiken, att vara reflekterande och att tänka kritiskt. Men det handlar även om att utveckla sina sociala förmågor eftersom lärande i allt större utsträckning sker genom kommunikation. Utan att göra anspråk på att vara fullkomliga beskriver vi här några sätt att stimulera lärandet.

Bra attityder till lärande

Det är viktigt för en arbetsplats att skapa bra attityder till lärande. Den som inte tror sig behöva lära något mer, gör det heller inte. Ofta har människor

tillräckliga kvalifikationer för sina jobb och när arbetet fungerar tillfredsställande finns det en risk för att man slår sig till ro. Men på samma sätt som försumligt underhåll av maskiner och fastigheter är slöseri med det fysiska kapitalet är understimulerade anställda ett slöseri med humankapitalet.

”Kaizen” är ett japanskt ord som ungefär betyder ”ständiga förändringar till det bättre”. Att kontinuerligt försöka lära sig mer och söka ständiga förändringar och förbättringar borde vara naturligt för alla människor som ingår i en organisation. Nyckeln till att inspirera människor till ”kaizen” ligger ofta i att stimulera till nyfikenhet och i ett gott ledarskap.

Utnyttja hela kunskapspotentialen

Det är lönande att satsa på medarbetarna på samma sätt som man investerar i anläggningar. Den kompetens som individerna har är ofta inte fullt utnyttjad och kan därför ses som en latent tillgång som fullt utnyttjad kan öka såväl kreativiteten som effektiviteten. Alla människor har bekvämlighetscirklar, dvs. situationer som man känner sig bekväm i. Att gå utanför dessa cirklar och exempelvis ansvara för ett stort projekt eller hålla ett föredrag inför en stor grupp människor kan upplevas så obehagligt att man helst undviker det. Men att lämna de upptrampade stigarna är ofta en utmärkt läroprocess, varför en arbetsplats borde uppmuntra och utbilda människor till att känna sig mer bekväma i nya situationer. Utbildning är viktigt, men personer som vågar utmana sig själva måste också få ett bra stöd från medarbetare och ledning. Om människor ska uppmuntras att utnyttja hela sin kunskapspotential måste det ske i en miljö som sporrar individen och inte fördömer misslyckanden. Det finns ett läromoment även i att misslyckas och att fördöma en motgång innebär bara att färre vågar försöka.

Samspel mellan dokumenterad och tyst kunskap

Den tysta kunskapen har alltmer kommit att erkännas som ett viktigt komplement till den dokumenterade utbildningen. Vi kan mer än vad vi förmår berätta. Den tysta kunskapen är en kunskap som ”sitter i väggarna” och som definieras av att den är svår att klä i ord eller skriva ned på papper. Det är ofta den tysta kunskapen som utvecklats lokalt eller regionalt inom en verksamhet som kan ge konkurrensfördelar när mycket av den dokumenterade kunskapen snabbt sprids över världen. Ibland överförs den tysta kunskapen, i form av tankar och färdigheter, genom att en nyanställd får arbeta tillsammans med en erfaren person under en viss tidsperiod. Exempel på andra metoder att föra över tyst kunskap på är genom ”coachning” och mentorskap.

”Vem som helst kan på en kvart lära sig att ta ett blodprov. Men att få patienten lugn så att kär-len kommer fram är en kunskap som måste förvärvas. Det är också en kunskap som är svår att beskriva.”

Ingela Josefsson,
professor
Södertörns
högskola.

Utrymme för reflektion och uppmuntran av kreativitet

Eftersom kunskapssamhället ställer höga krav på snabb omställning och utveckling är kreativitet en nödvändighet för framgång. Att öka kreativiteten på en arbetsplats kräver tid för reflektion, något som verkar ha blivit en bristvara i arbetslivets högt uppskruvade tempo. Om man arbetar under ständig press blir det sällan tid över för att fundera på om något kan göras annorlunda. Det handlar också om att ge anställda ett stort handlingsutrymme, tillåta misslyckanden och att uppmärksamma och belöna de som är kreativa.

Att tänka kreativt kan handla om att betrakta sig själv och arbetsplatsen ur olika perspektiv. Det handlar också om att ge nya impulser och detta kan ske genom att man kopplar samman det som tidigare inte varit sammankopplat. Gammal kunskap kopplas till ny kunskap, design kopplas ihop med traditionell industriverksamhet, teknik med humaniora, svensk kultur med andra länders kulturer, försäljning med produktion, offentlig verksamhet med privat verksamhet osv. Alla kan bli mer kreativa oavsett fallenhet. Men alla behöver inte bli superkreativa. De flesta arbetsplatser behöver en bra balans mellan idésprutor, utförare och administratörer.


Lär genom att utvärdera

Utvärdering är nära besläktat med reflektion. Att utvärdera kan vara när en grupp gemensamt reflekterar över något. Genom samtal och gemensam reflektion ges möjlighet att skapa och utveckla kollektiv förståelse eller gemensamma sätt att lösa en uppgift.

Det är vanligt att människor bara tar till sig information som bekräftar egna tankar och värderingar, eller inte lyssnar alls om budskapet ”inte passar”. Det händer att man upplever kritiska synpunkter som hotande eller att man saknar förtroende för budbäraren. En utvärdering riskerar då att antingen helt förkastas eller enbart bekräfta ”det man ändå visste”. För lärandet är det därför viktigt att människor som på något sätt är involverade själva får delta i utvärderingsprocessen. Det är viktigt att de berörda själva skapar förståelse för problemet eller frågan, att de får medverka i att utforma utvärderingen, att de får ta emot och tolka resultaten och att de också får dra slutsatser om åtgärder.

Mångfald och vikten av respekt för varandras olikheter

En satsning på mångfald måste förenas med tolerans och respekt för varandras olikheter. De arbetsplatser (och samhällen i stort) som lyckas få människor med olika erfarenheter, kunskaper och värderingar att respektera varandra, att dra nytta av varandras olikheter och att sträva mot gemensamma mål, har enormt mycket att vinna.



Tidningen Time listade USA:s 25 mest inflytelserika människor (1996-06-17). Det är en härlig blandning människor, men de flesta har gemensamt att de först varit bra på en sak, sedan gjort ett lappkast och blivit fenomenala på något annat. Från examen i historia till världsledande fysiker, från elektroingenjör till managementkonsult, från skollärare till TV-chef. Vägarna var många, ofta oväntade. Möjligen är det dessa personers vilja att se en annan värld som gjort dem så framgångsrika. Livslångt lärande är kanske just detta: att orka se nya världar och ifrågasätta gammal kunskap gång på gång.

Karin E. Jansson, Dagens Nyheter 1996-08-01

Det finns idag ett mycket större medvetande om fördelarna med olikheter där olika kompetenser skapar dynamik. Men det råder långt ifrån ideala förhållanden. Många arbetsplatser är starkt dominerade av endera män eller kvinnor, många har skeva åldersstrukturer, de har få eller inga anställda av utländsk ursprung eller de har en psykisk och fysisk miljö som framkallar konformistiska åsikter och beteenden. Arbetsplatsen är en av våra viktigaste mötesplatser. Att sträva efter mångfald på arbetsmarknaden och på arbetsplatserna skulle därför få positiva effekter för hela samhället.



Lär av andra aktörer

En viktig del i lärandet är förmågan att kunna utnyttja kontakter, relationer och nätverk. Om man inte själv behärskar ett ämne är det en stor fördel att känna någon som gör det. Därför är sättet att förhålla sig till andra människor viktigt. Samarbete med andra aktörer kräver lyhördhet och förmåga att sätta sig in i andra människors situation och synsätt. Ökad samverkan i nätverk och partnerskap fordrar helt enkelt en annan form av kompetens än vad som tidigare efterfrågats i industrisamhället.

Den tiden är över då "en själv var bäste dräng". Istället ska man lära sig så mycket som möjligt av andra aktörer. Det kan vara kunder, leverantörer, konkurrenter, kommuner, konsulter eller högskolor/universitet. Det gäller för såväl företag som kommuner, regioner och andra organisationer att både kun-

na samarbeta och konkurrera med varandra, att kunna dra nytta av varandras styrkor och mildra varandras svagheter. Det är inte enkelt, men genom att klart avgränsa inom vilka områden som konkurrens respektive samarbete gäller är det möjligt.

Lära genom utbildning

Även om vi här poängterat att lärande mer handlar om förhållningssätt till kunskap än om att höja den formella kunskapsnivån kommer det fortfarande att finnas stora behov av såväl traditionell fakta- och kunskapsinhämtning som mer personlighetsutvecklade utbildningar. Inte minst för att skickligt behärska de verktyg som behövs för det framtida lärandet – exempelvis god förmåga att kunna läsa, skriva och tala, språkkunskaper samt kunskaper om informations- och kommunikationsteknologi.

Lärandet blir allt mer kopplat till kommunikation och ändras därför när möjligheterna att kommunicera förändras. Kunskapssamhället kräver därför att människor kontinuerligt utbildas för att behärska de hjälpmedel för kommunikation och lärande som finns.

Spana på omvärlden

Att orientera sig mot omvärlden är en naturlig del i den mänskliga läroprocessen eftersom det handlar om att spana efter och samla in kunskap om vad som händer i ens närhet, i samhället, i världen – i omvärlden. Omvärldsbevakning blir därför något som alla, människor såväl som organisationer, i olika utsträckning och former ägnar sig åt. För 15–20 år sedan fanns förmodligen inte titeln ”omvärldsbevakare”. Men omvärldsbevakning och omvärldsanalys har med tiden såväl formaliserats som teoretiserats och är idag en etablerad arbetsuppgift.

För en organisation handlar omvärldsbevakning om att uppmärksamma och förstå omständigheter som kommer att påverka organisationen inom en snar eller avlägsen framtid. Vi lever i en tid då oväntade förändringar i omvärlden ständigt gör sig påmind. En obetydlig händelse idag kan få stora konsekvenser inom en snar framtid. Att hålla koll på omvärlden har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel, eller kanske snarare en konkurrensförutsättning, för många företag. Att i strukturerad form orientera sig mot omvärlden har med tiden blivit ett allt viktigare redskap även för organisationer som kommuner och regioner.

Syftet med omvärldsbevakningen är inte att ge svar på några i förväg definerade frågor. Tvärtom blir utfallet en mängd frågor och nya perspektiv på

”Du får inte tillgång till kunskap via en dator, du får tillgång till information. Kunskap blir det inte förrän du förstår informationen, tar den till dig, värderar den och sätter den i ett sammanhang.”

Peter Gärdenfors,
Professor Lunds
universitet.

”Vissa förbereder sig, andra blir drabbade.”

Staffan Larsson,
analschef NUTEK.

”The key to winning is getting first to where the puck is going next.”

Wayne Gretzky,
f.d. ishockeyspelare
i NHL.

omgivningen. Bevakningens syfte blir därför att ändra organisationens beteende genom att förändra och vidga perspektiven hos medarbetarna. Bevakningens effektivitet blir därmed avhängig av hur lärandet och kunskapsspridningen i organisationen fungerar.

Det finns en stor mängd litteratur som beskriver olika metoder för omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Vilken metod som lämpar sig bäst beror på hur organisationen ser ut och vilket frågeområde som är aktuellt. Många framhåller betydelsen av så kallad spontan omvärldsbevakning. Idén bygger på att var och en i en organisation är den bästa bevakaren av sitt eget kunskapsområde. Alla bör därför vara en aktiv del av organisationens omvärldsbevakning. Syftet är inte bara att följa utvecklingen inom det egna kunskapsområdet. Det handlar också om att vidga perspektiven och att hitta stora och små skeenden som till synes inte har något stort samband med det egna området, men som på sikt kan få stor inverkan.

Även om den spontana spaningen ofta lyfts fram föreligger det inget motsatsförhållande mellan denna och den organiserade omvärldsbevakningen. Snarare är det så att en verkningsfull organiserad omvärldsbevakning förutsätter en fungerande spontan omvärldsbevakning. Den organiserade bevakningen kan exempelvis vara att hitta de blinda fläckarna, att se de övergripande sambanden och att strukturera informationen utifrån organisationens olika områden. Men då är det viktigt att den organiserade bevakningen och analysen av omvärlden inte blir en fristående del av organisationen utan snarare en del av den övriga informationshanteringen. Förmågan att kunna inordna omvärldsbevakningen i organisationens läroprocesser är en avgörande faktor för bevakningens effektivitet. Utan fungerande kanaler för detta kommer omvärldsbevakningen aldrig att kunna uppfylla sitt syfte utan endast leverera det ”alla redan visste”.

KÄLLOR:

Bengt Kristensson Ugglå: "Om kunskapsledning, globalisering och livslångt lärande", Management Magazine 1/2004.

Henrik Dahlberg & Andreas Svenungsson: "Från business intelligence till Intelligent business", Göteborgs universitet, 2000.

Faugert & Co Utvärdering AB: "Utvärdering och lärande – från utvärderingskonsultens perspektiv", april 2004.

KK-stiftelsen: "Den fjärde basfärdigheten – sju röster om värderingar, lärande och Internet", oktober 2000.

KK-stiftelsen: "Vad har du lärt dig idag? – en idébok om framtidens lärande", 2003.

KK-stiftelsens webbplats om visions- och dialogprojektet: "Framtidens lärande". <http://www.kks.se>, juni 2004.

Rekrytering Syd: "En tidning med möten, erfarenheter och inspiration från de sydsvenska kommunerna", februari 2004.

Sven Hamrefors: "Den uppmärksamma organisationen", 2002.

Teknisk Framsyn: "Utbildning och lärande", Västerås 2000.

Rekordgenerationen

Vi står inför generationsväxlingen med stort G. Rekordgenerationen, född i slutet av 1940-talet, är på väg ut från arbetsmarknaden och den stora babyboomsgenerationen, född runt 1990, är snart på väg in.

Trots att babyboomsgenerationen till antalet ganska bra täcker upp för fyrtiotalisternas pensionsavgångar, står många organisationer med ålderstigen personal inför en rad utmaningar. Många från rekordgenerationen är akademiker, vilket innebär att det snarare är de till antalet få akademiskt utbildade åttiotalisterna än babyboomsgenerationen som initialt ska ersätta dem. Det är långt ifrån säkert att det kommer att finnas tillräckligt många med passande utbildning som samtidigt också är intresserade av alla de arbetsuppgifter som fyrtiotalisterna lämnar efter sig. Dessutom bör arbetsplatser med ålderstigen personal fundera kring hur man för över de äldres kompetens och tysta kunskap till de yngre och vad de kulturella förändringar som följer av generationsväxlingen kan innebära för arbetsplatsen.

I alla organisationer pågår ett ständigt lärande med överföring av kunskap mellan i princip alla individer som arbetar i organisationen. En av de viktigaste läroprocesserna är den som sker mellan olika generationer eftersom kunskaperna ofta är väldigt olika. I allmänhet bidrar de äldre främst med erfarenheter av, och en fördjupad insikt om, den verk-

samhet som bedrivs, medan de yngre står för kunskap om ny teknik, energi, idéer och nya förhållningssätt.

Personer som är födda på 1980- och i början av 1990-talet har ofta en annan syn på arbete och arbetsliv än tidigare generationer⁶. Viktigast i arbetslivet för dem är: ”ett intressant och meningsfullt arbete”, ”trevliga arbetskamrater” och ”sund arbetsmiljö”. Förnyelse och variation är också mycket viktigt. Tristess anses vara värre än stress. En del vill byta jobb regelbundet. Många arbetsgivare kommer att få anpassa sig för att få den yngre generationen intresserad av jobben, men måste också vara beredd på den kulturella förändring som kommer att ske när fyrtiotalisternas engagemang och trygghetsorientering ersätts av senare generationers frihetssträvan och starka livsmål.

Hur en organisation hanterar en generationsväxling beror inte bara på hur tillgången på personal ser ut utan också på vilka utmärkande drag organisationen kännetecknas av. Boken ”Generationsväxlingen och de sju dödssynderna” har med personalens ålderssammansättning som grund identifierat hur sju olika ”organisationskaraktärer” fungerar med

hänsyn till de interna läroprocesserna. Den visar också hur generationsväxlingar bäst kan hanteras.

En arbetsplats med många äldre och få yngre kännetecknas av att de äldre förlorat lyhördheten till vad unga står för och att arbetsplatsen därmed missar viktiga impulser utifrån. Förändringsförmågan avtar och den ömsesidiga läroprocessen mellan generationerna går förlorad. Resultatet är att organisationen får svårt att behålla ung arbetskraft och att arbetsplatsen upphör att utvecklas. Målsättningen måste vara att skapa en arbetsmiljö där såväl äldre som yngre trivs, där lärandet mellan generationerna stimuleras och där äldre eventuellt kan känna att det är mer stimulerande att stanna kvar och bidra med sin kunskap ytterligare några år än att gå i tidig pension.

KÄLLOR:

Kairos Future hemsida, krönika av Thomas Fürth: "Ny generation, nya krav", 2002.

Ohlsson Rolf & Per Broomé: "Generationsväxlingen och de sju dödssynderna".

Ledarskap

En ledare kan vara allt från statsminister till bandytränare för flicklaget i byn. De allra flesta av oss agerar ledare vid olika tillfällen under livet. Formellt och informellt.

Vår tid präglas av hög förändringshastighet. Att själv sätta upp ett mål, rita kartan och sedan leda gruppen på vägen dit, är inte något som en ledare kan ägna sig åt med någon större framgång. Från att styra och planera har ledarskapet alltmer kommit att handla om att vägleda, inspirera och utmana. Många människor vill och kan spela en viktig roll för den lokala och regionala nivåns utveckling, men för att ge utlopp för denna kraft behövs ledare som kan stödja och inspirera människor att ta de första nödvändiga stegen och som kan bygga viktiga relationer mellan olika lokala och regionala aktörer.

I många miljöer är det tufft att ta på sig rollen som ledare. Han eller hon kan känna sig klämd mellan olika intressen och förväntningar eller riskera att exponera sig på ett negativt sätt. Det är därför viktigt att vara medveten om att vi alla är med om att skapa ledarskapets förutsättningar i de sammanhang vi deltar i.

I detta kapitel har vi valt att titta närmare på tre aspekter av ämnet ledarskap som knyter an till ämnet lokal och regional utveckling. I ett första avsnitt gör vi en koppling till kapitlet om lärande – vilken är ledarskapets roll i att stimulera lärande på arbetsplatserna? Nästa avsnitt handlar om det politiska ledarskapet på lokal nivå, samt dess förutsättningar. I de två sista avsnitten tar vi upp behovet av ett gränsöverskridande ledarskap.

Arbetsledaren – leda för lärande

En ständigt pågående förändringsprocess i samhället gör att våra föreställningar och kunskaper hela tiden utmanas. Samtidigt ändras också villkoren

för vårt agerande. I gårdagens mer statiska omvärld gick det ofta bra att nå framgång med hjälp av instruktioner och kontroll. Men genom tekniken utvecklades maskiner som var bättre på att utföra tråkiga och monotona uppgifter än vad människor var. I dagens mer kunskapsbaserade ekonomi är människornas roll på arbetsplatsen sällan att utföra monotont kroppsarbete, utan snarare att uppfatta och utnyttja de möjligheter som varje ny situation ger.

I kapitlet om lärande skrev vi att en viktig fråga för en arbetsplats är att stimulera lärandet, såväl formen för det som medarbetarnas förhållningssätt till det. Ett ledarskap för lärande handlar om att skapa tillfällen och lust för medarbetarna att lära. Tillfälle att lära framkallas av arbetsplatsens struktur, kultur, arbetssätt och arbetsklimat. Lust att lära skapas då gamla föreställningar utmanas och då olika perspektiv möts. I takt med att vi generellt arbetar alltmer självständigt, har möjligheterna att direkt styra verksamheten minskat. Ledaren blir tvungen att lita på medarbetarnas bedömningar och att deras förståelse av vad arbetet går ut på ligger i linje med arbetsplatsens övergripande mål. För att kunna utöva inflytande på verksamheten har ledarskapet blivit beroende av att kunna påverka medarbetarnas förståelse av sitt arbete och sin omvärld.

Hur en medarbetare uppfattar sin arbetsuppgift, och i vilket sammanhang den hör hemma, utgör grunden för medarbetarens kompetens. Det är denna förståelse av arbetet som styr medarbetarens avvägningar kring vad som är viktigt, vad man uppmärksammar och vad man väljer bort. Förståelsen bestämmer också vilka kunskaper man utnyttjar för sitt arbete och vad man vill, och anser sig behöva veta mera om. Att utveckla sin kompetens handlar om att stärka de egenskaper man anser sig behöva för att utföra en uppgift. Att utveckla sin förståelse av arbetet kan däremot betecknas som ”kompetensförnyelse”. Att ”förnya” sin kompetens handlar således om att utmana rådande uppfattningar och sammanhang. Ledarskapets uppgift blir att organisera arbetet så att medarbetare konfronteras med nya tankegångar och att se till att det finns sammanhang då medarbetare får redovisa och bearbeta sina erfarenheter för att därigenom utveckla sin förståelse.

Politiskt ledarskap – en förutsättning för förändringsarbete

Ett stort ansvar åligger det politiska systemet och det politiska ledarskapet. Uppdragsbeskrivningen för politiker innefattar att vara en företrädare för demokratin, att tillvarata och uppmuntra medborgarnas engagemang, att strukturera och att organisera det som vi gemensamt vill genomföra och att vara en aktör som leder samhällsutvecklingen med hjälp av uttalade mål och visioner.

Det politiska ledarskapet har en mycket viktig roll att spela i lokala och regionala utvecklingsprocesser. Då handlar det inte bara om att upprätthålla

På en anglosaxisk biskops gravsten vid Westminster Abbey i London står följande att läsa:

När jag var ung och full av energi, föresatte jag mig att förändra världen. Det visade sig mig vara en oöverstiglig uppgift. Då beslöt jag mig istället för att försöka förändra mitt land. Men även det visade sig vara en övermäktig uppgift. När jag blev äldre ändrade jag min föresats till att istället förändra min familj. Det visade sig dock vara svårast av allt, de ville inte alls lyssna till det. När jag ligger här på min dödsbädd inser jag, att om jag hade börjat med att förändra mig själv, så kanske hade jag genom mitt exempel inspirerat min familj och kanske hade de då påverkat vårt grannskap. Kanske hade också vårt land av det lite kunnat förändrats till det bättre.

demokratins grundprinciper utan även om att skapa en miljö och organisationskultur som är framåtblickande och visionär. Ledarskapet måste kunna företräda, men också våga och vilja gå före och ha idéer om hur framtiden ska gestalta sig.

Det politiska ledarskapet blir ett resultat av de förutsättningar det omgärdas av, förutsättningar som ofta är historiskt, personligt och kulturellt betingade. I dag förekommer kritik mot det politiska ledarskapet, kritik som yttrar sig i avhopp och rekryteringsproblem. Kritiska röster inifrån de politiska systemen vittnar om besvikelse över alltför små möjligheter att påverka, om arbetsformer som sällan tillåter eftertanke och dialog och om politiskt arbete med tonvikt på administration istället för ideologi och visioner.

Hur levande den demokratiska dialogen kan hållas beror på hur utvecklat stadens eller bygdens sociala kapital är, men också på vilka normer och värderingar som råder i det politiska systemet. Stort ansvar faller på det politiska ledarskapet när det gäller att se till att kulturen tillåter tillgänglighet och öppenhet, samt att möjlighet att ifrågasätta finns. Det politiska ledarskapet är betydelsefullt, men ett lyckat resultat beror också på hur det politiska systemet lokalt fungerar och i vilken kultur det verkar i. Det är partierna inom det politiska systemet som har i uppdrag att se till att ledarskapet har de förutsättningar som krävs för att kunna sköta det man är satt att sköta. De grundläggande demokratiska institutionernas funktion är betydelsefull även som motor för förändringsarbete. Väl fungerade institutioner kännetecknas av en tillåtande och ifrågasättande kultur, vilket är en förutsättning för ett framgångsrikt förändringsarbete.

Samtidigt som det politiska ledarskapet ska vara lyhört och svara mot medborgarnas krav, måste det också kunna gå före, ifrågasätta och sätta agendan. Att driva, och inspirera till, lokala och regionala utvecklingsprocesser kräver ofta att man agerar utanför det egna institutionella ramverket. Framgångsrikt utvecklingsarbete bygger ofta på den kultur och de traditioner som redan finns, men detta motsäger inte att man ibland måste se kritiskt på dessa. För att försöka fånga nya intryck eller ifrågasätta gamla måste man ibland gå utanför partivardagen och tillåta sig att ”använda kunskaperna inom människorna bakom ledamöterna”.⁷

Att sätta igång och driva större utvecklingsprocesser, som ofta förutsätter kontakter och nätverk utanför den egna organisationen, kan vara svårt att förankra och få stöd för. Att det politiska ledarskapet upplevs som legitimt blir en förutsättning för att kunna få det manöverutrymme som krävs. Legitimiteten är något som byggs upp utifrån hur ledarskapet agerar och uppnår konkreta resultat. Den ledare som har medborgarnas, de politiska kollegor-

7 Fullmäktige på den demokratiska arenan, sida 159.

”Ett stort problem – ett av de stora problemen, för det finns flera – ett av de många stora problemen med ledarskap är vem man skall ge jobbet åt, eller rättare sagt: vem som skall lyckas få folk att ge honom jobbet.

Sammanfattningsvis: De som är mest intresserade av att styra över andra varelser är, just därför, de som är minst lämpade att göra det. För att sammanfatta sammanfattningen: Ingen som lyckas bli vald till president bör på några som helst villkor få ta jobbet. För att sammanfatta sammanfattningen av sammanfattningen: Det blir fel med folk.

Ur "Restaurangen vid slutet av universum" av Douglas Adams

”Det är inget folk på gatan kräver, att regionalisera. Men det är en långsiktig överlevnadsfråga. Om det är dit vi ska måste vi agera som ledare.”

Stig Henriksson,
kommunstyrelsens
ordförande
i Fagersta.

nas, tjänstemännens och andra aktörers legitimitet får stöd och behörighet att företräda dem. Det blir då lättare att experimentera och göra kursändringar i den förda politiken.

Ledarskap utanför gränserna

Det lokala politiska ledarskapet handlar idag allt mer om att överskrida etablerade gränser och om att gå utanför sin organisation vars institutionella ramverk man annars styrs av. Det kan leda till lojalitetsproblem. Politiskt ledarskap på regional eller mellankommunal nivå, kräver förmåga och vilja att se bortom det lokala egenintresset till förmån för det regionala allmänintresset.

I dag uppkommer det allt fler tillfällen då ledarskap måste utövas mellan, inte endast inom, befintliga strukturer. Den växande omfattningen av nätverksorganisering innebär att många frågor inte ägs av någon enskild part, åtminstone inte i ett tidigt skede. Denna utveckling är inte unik för någon sektor utan nätverksorganisering är något som sker inom såväl det offentliga som det privata, men också däremellan.

Lokala och regionala utvecklingsprocesser kräver ofta samverkan mellan flera aktörer. Ibland kan det vara fråga om samarbeten mellan kommuner, men ofta handlar det om att involvera andra aktörer, som företag och utbildningsinstitutioner. Den formella roll som offentliga aktörer eventuellt anser sig ha, för att bedriva regionalt utvecklingsarbete, måste därför tonas ned till förmån för öppenhet och vilja att inkludera alla som kan bidra till utvecklingen. För att nå samsyn och komma överens om vägar för samverkan i en nätverksbaserad organisationsform krävs ett ledarskap som går utanför den traditionella ramen och som inte bygger på hierarkiska styrsystem. I stället måste ledarskapet kunna verka genom de sociala relationer och länkar som finns mellan aktörerna.

Samhällsentreprenören – länken mellan olika aktörer

Det som ofta sägs vara drivkraften för en entreprenör är att utveckla en affärsidé och att få avkastning på sitt satsade engagemang och kapital. Men det

finns även andra sorters entreprenörer, ibland kallade samhällsentreprenörer, som hämtar sitt engagemang i utvecklingen av det samhälle som de verkar i. Den ena typen av entreprenörskap behöver givetvis inte utesluta den andra. En samhällsentreprenör arbetar på lokal eller regional nivå genom att mobilisera lokal aktivitet och skapa relationer mellan olika aktörer, myndigheter, företag och organisationer. Ju starkare inslag av nätverksorganisering och ju större behov av gränsöverskridande kunskapsinhämtning, desto större är behovet av gränsövergångare som bygger relationer mellan olika lokala och regionala aktörer.

Samhällsentreprenören kan finnas inom det privata näringslivet, den offentliga förvaltningen eller inom andra organisationer. Viktigt är dock den lokala förankringen eftersom mycket av verksamheten handlar om att bygga nätverk mellan olika aktörer inom samma region. Ett väl utvecklat socialt kapital i en stad eller bygd skapar många arenor och mötesplatser där människor från olika miljöer möts, vilket underlättar och skapar legitimitet för samhällsentreprenörernas arbete.

Det finns ingen enhetlig definition på vad en samhällsentreprenör är, eller vad en sådan ska åstadkomma. I begreppet ryms allt från driftiga eldsjälur i föreningslivet till personer som anställts för att driva projekt i nätverk mellan flera aktörer. Ibland nämns samhällsentreprenören som spindeln i nätet för utveckling och fördjupning av regionala företagskluster och innovationssystem. Men olika faser i utvecklingen av en nätverksbaserad organisationsform kräver olika kompetenser. I ett tidigt skede krävs givetvis en förmåga att skapa engagemang och att få aktörer att se vikten av att göra saker tillsammans. Sedan krävs att man kan förankra arbetssätt och vara en pådrivare för att vidmakthålla en gemensam mobilisering. Att ha kompetens att vara igångsättare, utvecklare och förvaltare i en och samma person är få förunnat. När samhällsentreprenörer nämns i lite större sammanhang, som nätverkare i industriella kluster och innovationssystem, utgör begreppet snarast ett samlingsnamn för olika kompetenser och personer. Det gemensamma är att alla dessa typer av entreprenörer agerar gränsövergångare mellan olika organisationer och att de utövar ett ledarskap som går utanför traditionella organisationer och hierarkier.

KÄLLOR:

Bo Ahrenfelt: "Förändring som tillstånd", 1995.

Folkrörelserådet: Hela Sverige ska leva, <http://www.bygde.net>, om landsbygdsutveckling med lokalt engagemang, oktober 2004.

Jeanette Olsson & Lars Jacobsson: "Fullmäktige på den demokratiska arenan", 2004.

John Magnusson: "Utvecklande av politiskt system och ledarskap", 1998.

Jörgen Sandberg & Axel Targama: "Ledning och förståelse", 1998.

NUTEK: "Nätverk och driftiga människor", 2002.

Svenska Kommunförbundet: "Ledarskap i förändring", 2000.

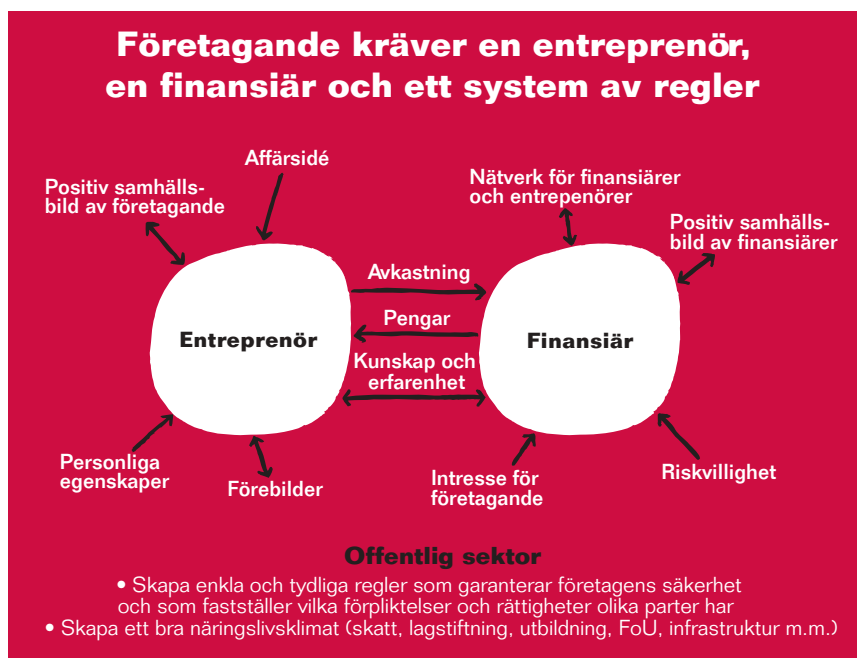
Svenska Kommunförbundet: "Ledarskap i kommuner", 2004.

Entreprenörskap

”En entreprenör är som Emil i Lönneberga. Hittar på en massa hyss hela tiden.

Matteus Åkesson, Malmö Arena.

För att företag ska skapas behövs det en entreprenör som har vilja och kunskap samt en finansiär som är beredd att investera pengar. Dessutom krävs ett system av regler som garanterar företagets säkerhet och som fastställer vilka förpliktelser och rättigheter olika parter har.



Entreprenören – kreativ och handlingskraftig

Att vara entreprenör är att själv eller tillsammans med andra ha idéer som kan omsättas till något värdeskapande. Entreprenörskap kan sägas vara en kombination av kreativitet och handlingskraft. Ofta förknippar man entreprenörskap med företag, men entreprenörer behövs inom alla samhällets områden och verksamheter. I detta kapitel sätter vi dock likhetstecken mellan entreprenör och företagare.

För att företag ska skapas krävs det att det finns människor som vill bli entreprenörer. Finns inte företagandet i en persons sinnevärld skapas inget företag, oavsett hur starka incitamenten är. Vidare krävs en affärsidé, grundläggande kunskap om vad som krävs för att driva företag samt handlingskraft. Hur många är det inte som haft den ”perfekta” affärsidén, men ändå aldrig kommit till skott?

I en undersökning från NUTEK har man frågat ungdomar (18–30 år) om fördelarna med att vara företagare⁸. Utrymme för självständigt arbete, att få förverkliga sina idéer, möjlighet till personlig utveckling och möjlighet att tjäna mycket pengar lyftes fram som fördelar. Som nackdelar angavs höga krav, mindre trygghet, osäker ekonomi, krångel och ensamt arbete. Många uppgav också att de inte besitter de rätta kunskaperna för att bli företagare eller att de saknar en bra affärsidé. Det är en påtagligt negativ bild av företagarens vardag som de tillfrågade ungdomarna målar upp.

Samma undersökning visar att denna negativa bild är mindre vanlig bland dem som har företagare inom familjen eller i vänskretsen. En företagare inom bekantskapskretsen kan alltså tjäna som förebild eller mentor. I Sverige är en person av 22 i arbetsför ålder företagare⁹. Många känner överhuvudtaget inte någon företagare. Det finns ingen att fråga om hur det är att vara företagare, eller att få tips av, om man vill starta ett eget företag. Undersökningen visar att 26 procent fler av dem som har förebilder bland familj och vänner kan tänka sig att starta ett företag jämfört med dem som saknar förebilder.

Att människor har en positiv bild av företagandet och entreprenören är viktigt för företagsklimatet i Sverige. Framför allt om drivkrafterna för företagaren snarare är personlig tillfredsställelse, social uppskattning och status i sin närmiljö än att bli ekonomiskt framgångsrik. Att som entreprenör bli bra bemött av myndigheter, organisationer och banker m.fl. bör vara självklart i ett samhälle som främjar företagsamhet. En positiv bild till företagande bör grundläggas redan i skolan. Lärarnas kunskaper och attityder kring företagande spelar här en viktig roll. Olika former av nätverk för entreprenörer är av stort värde. Det kan röra sig om allt från hjälp, råd och att träffa likasinnade eller experter till garantier av lån – kunskap, kontakter och kapital.

8 Källa: NUTEK "Unga kvinnor och män, morgondagens företagare?", B 2003:8

9 Källa: SCB, Yrkesregistret 2001. Egenföretagare eller företagare i eget AB (exklusive jordbrukare) 16–64 år där den huvudsakliga försörjningen kommer från företagandet.



Hur många är det som börjar med en spännande och kanske litet skrämmande aktivitet som improvisationsteater och fallskärms hoppning eller som tatueringar om man inte känner någon som själv gjort det? Det är inte säkert att ens tanken föds på teater, fallskärms hoppning eller tatuering om inte någon annan i bekantskapskretsen provat på och man vill dessutom veta exakt hur läskigt det är eller hur ont det gör från någon som man har förtroende för. Precis samma resonemang kan föras kring egenföretagandet. Känner man ingen företagare är det inte säkert att man ens ser företagandet som ett alternativ och finns det ingen att fråga är det svårt att veta hur man gör.

”Det saknas en samhällssyn där det är bra med entreprenörer. Alla barn är entreprenörer från start. Skolan måste sluta ”aventyprenörisera” eleverna! Vi måste forma en tankebild av att kunna försörja sig som företagare.”

Jan-Erik Wallin,
kommunstyrelsens
ordförande i Vara.

Man brukar skilja på överlevnadsföretag och möjlighetsföretag. Överlevnadsföretag är ofta enmansföretag där företagaren tidigare varit arbetslös eller kanske riskerat arbetslöshet. Personen vill tjäna pengar och överleva som företagare, men affärsidén är ofta oklar. Möjlighetsföretag startas däremot av personer som drivs av en klar affärsidé och som har ett stort engagemang för att fullfölja denna idé. I en del fall rör det sig om avknoppningsföretag, dvs. en eller flera entreprenörer som tidigare arbetat för ett annat företag som startar eget. De har ofta skaffat sig invanda sociala nätverk och har en väl utvecklad produkt- eller tjänsteidé och starka tillväxtambitioner.

I många sammanhang lyfts nyföretagandet fram som nyckeln till vår framtida tillväxt. Möjlighetsföretag kan mycket väl växa sig stora, men den största potentialen för organisk tillväxt med flera anställda finner man oftast i redan existerande företag.

Finansiären – plånbok – men även hjärta och hjärna

Tillgången på kapital är ofta avgörande för att bilda eller utvidga ett företag. Ibland är det entreprenören själv, med hjälp av familj och vänner, som står för finansieringen. Dels med eget kapital, dels med hjälp av banklån. Banker får dock inte ägna sig åt finansiering med riskkapital eftersom det är förenat med ägaransvar och en beredskap att förlora det insatta kapitalet. Däremot erbjuder banker lånekapital, då en bedömning görs av företaget, affärsidé och entreprenörens möjligheter att ställa säkerhet för lånet. I delar av landet har det blivit svårare för entreprenörer att få banklån. Det är inte alltid som bankerna kan acceptera fast egendom som säkerhet på grund av låga marknadsvärden. Omstruktureringar inom banksektorn, med nedläggning av lokalkontor, har också försämrat bankernas kunskaper om det lokala näringslivet, vilket ökat försiktigheten.

För större, redan etablerade företag finns det privata riskkapitalbolag eller det institutionaliserade riskkapitalet att vända sig till. Men dessa går mycket sällan in tidigt i ett företags utveckling. För flertalet entreprenörer, som inte har tillräckligt stort eget kapital eller kan få banklån, återstår ofta bara enskilda privata finansiärer. Det har dock varit varit förhållandevis få privatpersoner i Sverige som byggt upp såväl erfarenhet som förmögenhet genom företagande. Sparandet är till stor del institutionaliserat och historiskt sett har det varit storföretagen som stått i centrum i Sverige.

Privata riskkapitalister är inte bara viktiga för pengarnas skull. Det är ofta fråga om människor som tidigare själv ägt företag och som har djupgående erfarenheter och kunskap om branscher och företagande. Många riskkapitalister blir medlemmar eller ordföranden i företagets styrelser. Genom att till-

föra affärskompetens, eget kapital och egna nätverk kan en privat riskkapitalist hjälpa företaget utvecklas och ur eget perspektiv försäkra sig om att få bra avkastning på sitt satsade kapital.

I många EU-länder är så kallade kreditgarantiföreningar vanliga. Det är institutioner vars mål är att förbättra kapitalförsörjningen till småföretag. Kreditgarantiföreningar är en helt ny företeelse i Sverige, men de har rönt stort intresse bland svenska småföretagare. Genom att ett antal företagare bildar en förening och gemensamt garanterar varandras enskilda krediter kan man förhandla sig till bättre lånevillkor och göra det lättare att få lån överhuvudtaget. Kommuner, regionala myndigheter, banker och försäkringsbolag m.fl. kan också ingå i ägarkretsen för att på så sätt ytterligare förstärka föreningens egna kapital.

”Företagande är att betrakta som konst och skapande. Det är en existentiell verksamhet.”

Pentti Supponen,
kommunstyrelsens
ordförande i
Hällefors.

Offentliga sektorn – skapar förutsättningar

Grundläggande för ett lands företagsklimat är att det finns ett system av – helst enkla och tydliga – regler som garanterar företagets säkerhet och som fastställer vilka förpliktelser och rättigheter olika parter har. Förutom detta har den offentliga sektorn, i detta sammanhang, främst i uppgift att på olika sätt underlätta och stödja entreprenörskapet i landet, exempelvis genom att:

- verka för stabila statsfinanser vilket bidrar till låga räntor och låg inflation.
- ha ett skattesystem som främjar entreprenörskap och utbildning.
- investera i forskning och utveckling.
- utforma utbildningssystemet så att det främjar entreprenörskap och matchar arbetsgivarnas behov av arbetskraft.
- förenkla regelsystem och minska den administrativa bördan för företagare.

Sveriges konkurrensförmåga rangordnas ofta väldigt högt. World Economic Forum rankar år 2004 Sverige som nummer tre efter Finland och USA¹⁰. Förutsättningarna för tillväxt är enligt undersökningen mycket goda. Vi har stabila finanser, hög kompetens, låg korrup­tion, inget land satsar förhållandevis så mycket pengar på forskning och utveckling som Sverige, vi är duktiga på att använda teknik och har en väl utbyggd infrastruktur. Men varför blir resultaten i form av nyföretagande och organiskt växande företag magrare än vad de borde bli?

Sverige har tidigare till stor del litat på sina framgångsrika storföretag som tillväxtmotorer och storföretagstänkandet präglar fortfarande delar av samhället. Lagstiftning, institutioner och lönebildning har främst varit anpassade för större företag, vilket gjort det förhållandevis svårt att driva små och mellan­stora företag i Sverige. Detta har också medfört att vi, förutom i ett mindre

10 Global Competitiveness Report
2004–2005

antal regioner, inte har några starka traditioner av entreprenörskap. Andra problem är bristen på riskkapital och bristande förmåga att kommersialisera innovationer från forskningen. Incitamenten för högskolor och universitet att samverka med sin regionala omgivning har varit låg och det finns för få privatpersoner som kan och vill gå in med såväl kapital som affärskompetens i ett företags uppbyggnadsskede.

KÄLLOR:

ALMI och NUTEK: "Starka regioner – för nationell tillväxt i en global ekonomi", april 2002.

Artikel i Svenska Dagbladet: "Paradoxen spärrar vägen till tillväxtligans topp", 2003-12-10.

Kooperativa institutet: <http://www.koopi.se>, artikel om kreditgarantiföreningar, december 2004.

NUTEK: "Ett starkt entreprenörskap – policyskrift om nya perspektiv, ändrade förutsättningar och positiva attityder", 2003.

NUTEK: "Lokal ekonomi för hållbar tillväxt", B 2004:3.

NUTEK: "Näringspolitik för en hållbar ekonomisk tillväxt", 2004-01-22.

NUTEK: "Problem och möjligheter vid nyetablering", R 2003:4.

NUTEK: "Unga kvinnor och män, morgondagens företagare?", B 2003:8.

Näringsdepartementet: "Benchmarking av näringspolitiken 2001 – indikatorer inom åtta områden som påverkar ekonomisk tillväxt", Ds 2001:20.

World Economic Forum: "Global Competitiveness Report 2004–2005".

Italienarna visar vägen

Italien förknippas med många saker. Fotboll, mat och brist på trafikvett är några, men hur många kopplar ihop Italien med stark regional utveckling? Stora delar av norra Italien har under en lång period varit ekonomiskt framgångsrikt och det italienska undret börjar nu även sakta sprida sig i det traditionellt fattiga södra Italien.

Enligt rapporten ”Snabbväxande kluster i Italien” från ITPS anses följande faktorer ha spelat en viktig roll för utvecklingen i norra Italien:

- Samverkan mellan sektorer. Spin-offs och nyföretagandet i tillverkningsindustrin låg bakom mycket av den initiala tillväxten på 1960-, 1970- och 1980-talen. Detta skedde i symbios med jordbruks-, hantverks- och handelssektorerna. Det var exempelvis vanligt att industriarbetare säsongarbetade inom jordbruket.
- De offentliga institutionerna har ”krattat i manegen”. De offentliga institutionerna har agerat som komplement och gett ett väl avvägt understöd till småföretagen.
- Ett stort socialt kapital. Det finns många klassöverskridande organisationer, endera starka kooperativ med rötter i arbetarrörelsen eller lekmanaföreningar med religiösa förtecken. Förtroende och gemenskap har under en lång tid kunnat byggas upp.
- Entreprenörsanda. Egna initiativ har alltid bejakats och riskspridning har delats upp

inom familjer, mellan företag eller med stöd från kreditinstitutioner. Det är vanligt att anställda startar egna företag, ofta med uppmontran och stöd från arbetsgivaren.

- Lokal identitet. Trots hög befolkningstäthet domineras norra Italien av mindre och mellanstora städer med mellan 30 000 och 150 000 invånare. Denna miljö underlättar möten mellan människor och den lokala identiteten är stor.

Grunden till framgångarna har ofta byggt på att regionen haft anrika traditioner kring en viss produkt. Kunskapen kring produkten och produktionen har i generationer överförts och förädlats mellan människor och betydande kunskap har under åren samlats på lokal nivå. Detta tillsammans med de faktorer som redovisats ovan har skapat en mängd små företag som sinsemellan samverkar med varandra. Kvalitetstänkandet är utbrett, produktionen är kundanpassad, produkterna är ofta designintensiva och nya trender kan tidigt spåras i dessa regioner.

KÄLLA:

ITPS: "Snabbväxande kluster i Italien"
A2003:016.

De bakomliggande faktorer som varit källan till framgång har ansetts vara svåra att reproducera någon annanstans, men erfarenheterna från södra Italien visar nu att det inte alltid är så. Södra Italien har betraktats som socialt och ekonomiskt eftersatt, karaktäriserat av bidragsberoende, korruption och låg social tillit. Tidigare har statliga stöd för att lyfta regionen i stort sett varit misslyckade. De statliga initiativen har sällan haft någon koppling till lokala skickligheter och de flesta företagen har lämnat den aktuella orten när stödet upphört.

Utvecklingen i norra Italien har dock sporat till större fokus på små företag och lokal utveckling. Det är långt ifrån alla regioner i södra Italien som utvecklats positivt, men de goda exemplen är ändå intressanta utifrån de dåliga odds som regionen tidigare tillskrivits. De faktorer som visat sig vara gemensamma för de framgångsrika regionerna är:

- Industriella traditioner. De flesta regionala kluster som utvecklats har sin grund i anrika hantverkstraditioner ifrån vilka lokalföretagen har hämtat kraft och inspiration.
- Konkurrenshöjande faktorer. Södra Italien har haft en lägre kostnadsnivå än norra Italien.
- Bra infrastruktur. Detta är ingen förutsättning för att ett kluster ska uppstå, men den har visat sig viktig för den fortsatta tillväxten.

- Förekomst av lokomotivföretag. Närvaron av ett stort företag har bland annat den positiva effekten att de mindre företagen kommer i kontakt med utländska marknader.
- Statliga insatser. Samtidigt som staten har misslyckats med direkta statliga bidrag, så har de haft framgång med de lagar och insatser som stödjer de initiativ som uppstår.
- Närhet till universitet. Detta är inte självklart i traditionella branscher, men för mer kunskapsintensiva branscher har detta haft stor betydelse.
- Sociala och kulturella faktorer. Det har skett en attitydförändring hos de yngre, som är mindre benägna att emigrera än tidigare generationer. Kompetent arbetskraft har också återvänt från utlandet eller från norra Italien.

Något som är gemensamt i norra och södra Italien är att den lokala dimensionen fått en mycket central roll även i dagens globala ekonomi. Det sociala kapitalet har haft en stor betydelse för utvecklingen i norra Italien, men genom imitationsbeteende och en ny generation av ungdomar som valt att inte flytta och som varit mer entreprenörsbenägna än föräldrarna har även delar av södra Italien lyckats bygga upp regionala företagskluster.

Kluster

Globaliseringen har inneburit att människor kommit allt närmare varandra. Vi kan skicka e-post till bekanta över hela världen och ”chatta” med tillfälliga kontakter på Internet. Varumärken som exempelvis Nike och Coca-Cola är lika kända i Kenya och Vietnam som i USA och Sverige. Mainstreamkulturen med artister och skådespelare som Britney Spears och Brad Pitt sprider sig över hela världen samtidigt som även smalare artister från mindre länder, exempelvis The Hives från Sverige eller Youssou N’dour från Senegal, lättare når ut till en internationell publik.

Globaliseringsparadoxen

En del menar att det inte spelar någon roll var vi befinner oss i världen. Företag och människor behöver inte ha någon lokal identitet, vi tillhör alla den ”globala byn”. All information är tillgänglig över hela världen och det går att nå oss överallt. Det lokala har inte längre någon betydelse utan allt ska ske på den friktionsfria globala marknaden. Företagen etablerar sig på orter där produktionskostnaderna inklusive transportkostnaderna är låga. Kapitalet söker sig främst till de stora världsstäderna där investeringarna anses ge högst avkastning.

Denna bild är dock bara delvis sann. Globala marknader fungerar effektivt för standardiserad information och tjänster, standardkomponenter och råvaror. Men den ökande globala konkurrensen ställer allt hårdare krav på innovationer och snabb produktivitet utveckling. Det kan gälla nya funktioner hos en produkt, bättre kvalitet, ökad användarvänlighet, ökad kund Anpassning och bättre miljöegenskaper. Eller att varumärket ska ge kunden en

ökad upplevelse av produkten i form av högre status eller mer bekräftelse. Det är lätt att tro att de globala storföretagen med sina stora resurser och globala nätverk är bäst på innovationer och produktivitetsutveckling. Men paradoxalt nog har de globala företagen skapat krav på snabbhet och kunskap som gjort att de fått problem och allt mer tvingats omorganisera sig själva. Storleken har gjort dem tröga och ny teknik och formaliserad kunskap, som tidigare gav stora konkurrensfördelar, har med tiden blivit allt mer lätttröligt och därmed minskat i betydelse. En tydlig trend bland globala företag är därför att försöka efterlikna lokala mindre företag. Företagen koncentrerar sig på sin kärnverksamhet, medan stora delar av produktionen och även annan verksamhet läggs ut på underleverantörer.

Trots den snabba utvecklingen av kommunikationstekniken är det svårt att ersätta direktkontakter och speciellt de kontakter som uppstår okonventionellt eller slumpmässigt. Kontakter i den globala sfären sker inte av en slump, utan är planerade möten som människor och företag investerat såväl pengar som tid i. Ibland uppstår missförstånd på grund av språkförbistringar eller kulturella skillnader. Dessa måste överbryggas, vilket kräver tid. Det kan även uppstå dragkamper mellan nationella enheter där deltagare snarare gynnar verksamheten i det egna landet än stödjer en projektledare från ett annat land.

Tillgångar som tidigare gav stora konkurrensfördelar har till viss del förlorat i betydelse. Råvaror transporteras med lätthet över stora delar av världen, ny teknik och formella kunskaper kopieras snabbt. Att konkurrera med arbetskraftsintensiv produktion är en framkomlig väg för fattiga länder, men ger inget högt välstånd i redan utvecklade länder. Istället har forskningen uppmärksammat att uthålliga konkurrensfördelar främst nås på lokal och regional nivå. Det handlar om specialisering av arbetskraften där tyst kunskap och historiska och sociala band knutna mellan individer, företag och institutioner har gett unik kunskap och förhållanden som avlägset belägna konkurrenter inte kan kopiera.

Kluster skapar lokal och regional utveckling

Konkurrensfördelar på lokal och regional nivå nämns ofta i samma andetag som kluster, dvs. grupper av relaterade ömsesidigt beroende företag som verkar i geografiskt förtätade miljöer. Forskningen har visat att många framgångsrika regioner har en stark funktionell specialisering. Några kända exempel i Sverige och internationellt är plastindustri i Gnosjö, bioteknik i Uppsala, IT i Silicon Valley och förpackningsmaskinindustri i Bologna.

Klusterbegreppet introducerades av Michael Porter i början av 1990-talet. Från början infördes begreppet för att beskriva hur konkurrenskraft uppstår

för grupper av relaterade företag och branscher på internationell nivå. Porters studier öppnade för analyser av samspel och ömsesidiga relationer mellan företag på tvärs mot traditionella indelningar i olika branscher eller typer av företag. I Porters schema finns företagen i den bransch som producerar den primära produkten i centrum, därutöver omfattas ett kluster av företag som levererar specialiserade insatsvaror, teknologi, produktionsutrustning samt relaterade tjänster. Vidare ingår de kunder och företag som köper de färdiga produkterna samt branscher som inte direkt ingår i klustret men som ändå påverkar varandras utveckling. Porter kunde dock konstatera att sådana kluster sällan var globala och inte ens nationella, utan istället ofta var koncentrerade till en region eller ort. Det fanns alltså inte bara en funktionell utan också en geografisk aspekt på klusterbegreppet.

Grunden i Porters analys är att uthållig konkurrenskraft i allt större utsträckning kommer från specialiserade kunskaper och förhållanden som är skraddarsyddas för att passa specifika verksamheter. Dessa faktorer är svåra att kopiera eftersom de förhållanden inom vilka dessa företag verkar är skapade av individer, företag och institutioner under långa historiska och sociala processer. Porter lyfter fram vikten av att ha kunniga kunder i närmiljön som har förmåga att ställa hårda och utmanande krav på företagets produkter. Det är också viktigt att det finns besläktade och understödjande företag i den lokala miljön som kan bidra till innovationer och utveckling samt att lokala konkurrenter tenderar att genom såväl samverkan som konkurrens sporra varandra till framgång.

Porter visar också att brist på produktionsfaktorer (t.ex. råvaror, arbetskraft, energi) inte behöver vara någon nackdel, utan tvärtom något som bidrar till att företagen tvingas till innovationer som på längre sikt leder till ökad konkurrenskraft. Öppenhet för internationell konkurrens, krävande kunder, relativt sett dyr arbetskraftskostnad, höga energikostnader, stränga krav på miljö, säkerhet, ergonomi, både genom lagstiftning, standarder och kundefterfrågan, driver fram innovationer och på längre sikt också ökad internationell konkurrenskraft.

Specialiserad arbetskraft och informella möten

De viktigaste effekterna av kluster anses vara att kunskap sprids snabbare och effektivare mellan företag lokalt än globalt. Tillgången till spetskompetens ökar, dels genom att kunskap om en viss produkt under lång tid överförs och förädlats mellan människor lokalt, dels genom att människor med rätt kompetens söker sig till dessa arbetsmarknadsregioner. Här finns inte bara ett jobb att söka utan en hel arbetsmarknad och stora karriärmöjligheter. Personalrör-

”Idealet är att kunna byta arbetsplats utan att byta parke-ringsplats.”¹¹

Okänd,
Silicon Valley

ligheten mellan företagen är ofta stor. Av speciell betydelse är avknoppningen från de större företagen i klustret. De stora företagen spelar ofta rollen som plantskolor för nya företag, från vilka avhoppade medarbetare startar ytterligare nya företag. Stor betydelse har också det informella samspelet mellan människor som arbetar i relaterade branscher, i stödjande institutioner eller inom politiken. Människor som träffas, pratar, diskuterar, tipsar och skvallrar på mer eller mindre slumpmässiga sätt i föreningar, på gymmet, i barer, på restauranger etc.

Tolerans och öppenhet inför omvärlden

Geografiska kluster och andra framgångsrika regioner kännetecknas av en stark lokal dynamik, men också av att regionen är attraktiv för resurser från omvärlden och att de varor och tjänster man producerar når ut till en världsmarknad. Öppenhet för in- och utflyttning av människor, kapital, teknik och företag är av stor betydelse. ”Brain gain” är en nyckelfaktor för en framgångsrik kommun eller region. Värderingar som leder till öppenhet, tolerans och nytänkande är i sig regionala framgångsfaktorer.

Förutsättningarna för kluster är olika i små och stora regioner

Två viktiga långsiktiga förändringar som skett i Sverige är att de lokala arbetsmarknadsregionerna¹² (LA-regioner) omfattar allt större omland av hushåll, arbetskraft och företag och att högst tillväxt tenderar att koncentreras till de största LA-regionerna. De stora LA-regionerna blir till ytan större genom att arbetspendlingen ökar och befolkningsmässigt större även för att människor och företag tenderar att söka sig dit. En ökad storlek på LA-regionen möjliggör stordriftsfördelar för företagen och en större mångfald av branscher. De fasta kostnaderna för företagen i regionen kan fördelas på fler eftersom kundunderlaget är större i en stor än i en liten LA-region.

I takt med att råvaror spelar allt mindre roll för varuproduktionens lokalisering och att den ökande privata tjänstesektorn ofta förutsätter att producenten och kunden möts har kommuners och regioners förutsättningar för tillväxt alltmer förskjutits från små till stora lokala arbetsmarknadsregioner.

Hur stark attraktionskraften är för företag i en stor LA-region bestäms dels av möjligheten av att dra nytta av stordriftsfördelarna, dels av regionens förmåga att utveckla kluster och innovationssystem inom främst expanderande och forskningsintensiva sektorer. Till stora LA-regioner drar sig främst företag som är beroende av närhet till kunder (många tjänsteföretag), specialiserad och ofta välutbildad arbetskraft samt snabb information.

11 Källa: Citat från NUTEK:s rapport, ”Klistriga kluster och globala glidare?”

12 LA-regioner definieras som funktionella arbetsmarknadsområden, dvs. regioner där människor anser sig kunna bo och arbeta utan att behöva göra alltför långa och tidskrävande resor. LA-regionernas gränser baseras på statistik om pendling och förändras över tiden beroende på hur pendlingsmönstren förändras.

I boken ”The Rise of the Creative Class” har Richard Florida visat att det finns ett samband mellan öppenhet – mätt som ett index som väger samman ett antal variabler som speglar förekomsten av ”bohemiska värderingar” – och tillväxten inom kreativa näringar i olika storstadsregioner i USA. Floridas förklaring är att kreativa människor oftare väljer arbetsplatser i städer med ett öppet och tolerant klimat. Ett sådant klimat avspeglas bland annat i ett stort antal invånare med ”bohemiska värderingar”, vilket alltså attraherar kreativ talang och därmed främjar den teknologiska och ekonomiska utvecklingen i staden.

Attraktionskraften minskar emellertid när storstädernas avigsidor upplevs för starka, med exempelvis trängsel, trafikproblem, växande uppoffringar för pendling, höga mark-, lokal- och bostadskostnader samt högre brottslighet. De sociala kontakterna är visserligen många, men ofta oförpliktande och det för klusterutveckling viktiga sociala kapitalet riskerar att dränkas i ”storstadsbruset”. Samverkan i olika former är mer komplext, ofta mer formellt och riskerar att ta mer tid i anspråk i en stor LA-region.

Trots de stora LA-regionernas konkurrensfördelar finns det åtskilliga exempel på mindre regioner i Sverige och Europa som genom en stark klusterutveckling med specialisering på kvalitetsprodukter, materialkunnande, flexibel organisation, kundanpassningsförmåga, marknadskunnande, ibland med inslag av design och mode, inte bara lyckats överleva utan även utvecklats till välmående regioner.

För en liten LA-region gäller det att kunna kombinera någon alldeles särskild tillgång, specialiserad kunskap om en vara eller tjänst och ett utvecklat socialt kapital med konkurrensfördelar som låga kostnader för bostäder, lokaler och mark, attraktiva boende- och naturmiljöer och, jämfört med storstäderna, även lägre lönekostnader.

Oavsett förutsättningarna måste kommunerna och regionerna jobba med det man har. Att skapa kluster är kanske inte det enda sättet att överleva för en liten LA-region. Kluster är dessutom sällan något som kan kommenderas fram på politisk väg, utan tvärtom en lång och komplex process som kan ta många år och där människors förmåga att samverka och deras kapacitet att förnya sig är centrala. Ibland har även händelser av mer slumpartad karaktär varit avgörande för skapandet av kluster.

KÄLLOR:

Ekonomirådet: "kluster.se – Sverige i den nya ekonomiska geografien", 2001.

ITPS, Anders Malmberg: "Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt", 2002.

ITPS: "På den tillväxtpolitiska agendan", A 2004:023.

ITPS, NUTEK, VINNOVA: "En liten bok om tillväxt", april 2002.

Lars Christensen och Peter Kempinsky: "Att mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem", 2004.

NUTEK: "Klistriga kluster eller globala glidare – den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin", B 2002:2.

Reforminstitutet, Anders Johnson: "Bör hela Sverige leva?", 2002.

Regionalpolitiska utredningens slutbetänkande, SOU 2000:87.

Svenska Kommunförbundet och Temaplan: "Tillväxtens geografi – en underlagsrapport om välfärdens villkor", 2004.

Förklaringsmodell för lokal och regional utveckling

Vi har i tidigare kapitel resonerat kring social tillit, lärande, entreprenörskap och ledarskap. Dessa fyra faktorer är viktiga när det gäller att förstå kluster-teorierna i föregående kapitel, men är också var för sig eller i samverkan värdefulla för skapande av tillväxt och utveckling på lokal och regional nivå. De relaterar till hur vi fungerar som människor, hur vi samspelar och fungerar socialt, hur vi tänker och gör saker och hur detta påverkar våra gemensamma värderingar, attityder och vår kultur.

I boken ”Att mobilisera för regional tillväxt” (Christensen och Kempinsky) finns en förklaringsmodell för regional utveckling som vi utgått ifrån, och bearbetat något, för att förtydliga våra resonemang i denna bok.

Modellen utgår från den lokala eller regionala nivån förutsättningar i form av exempelvis storleken på arbetsmarknaden, branschstruktur, tillgång till



kapital, infrastruktur, geografiskt läge, befolkningsstruktur, varumärke och attraktivitet som boendeort. Dessa förutsättningar har stor betydelse för den lokala och regionala nivåns möjligheter till hållbar utveckling. Som vi tidigare påpekat spelar storleken på den lokala arbetsmarknadsregionen stor roll för dess utveckling. En populär boendekommun i en stor arbetsmarknadsregion med högt utbildad arbetskraft och bra kommunikationer har självfallet bättre förutsättningar än en glesbygdskommun med åldrande befolkning och en ensidig industristruktur.

Men det finns exempel på kommuner eller regioner, såväl i Sverige som utomlands, som trots dåliga förutsättningar inte bara lyckats överleva utan också ha högre tillväxt än regioner med ypperliga förutsättningar. En kommun som ofta nämns i dessa sammanhang är Gnosjö som trots låg utbildningsnivå, brister i infrastrukturen och arbetskraftsintensiv industriproduktion ständigt innehar en hög placering i Sverige vad gäller företagsamhet, selsättning och tillväxt.

En kommun eller region med högt utvecklad förmåga för social samverkan och kapacitet att förändra sig kan förstärka redan goda förutsättningar eller kompensera för de brister som kan finnas. Ett exempel på när denna förmåga konkret åskådliggörs är om en stad eller bygd drabbas av en stor företagsnedläggning. Finns det stor tillit mellan människor, hög kompetens, ett gott ledarskap och en entreprenörsanda är möjligheterna goda att motgången kan vändas till framgång. Om denna förmåga däremot är svag är risken stor att företagsnedläggningen är inledningen på en varaktig kris.



Illustration: Ulf Lundkvist

Grunden till människors förmåga att samarbete utgörs av social tillit. Om jag litar på att andra samarbetar, blir jag själv mer benägen att samarbeta. Ett välutvecklat socialt kapital har visat sig vara en viktig förklaring till att kommuner eller regioner som har dåliga förutsättningar ändå lyckats förhållandevis bra. Tillkomsten av kluster kan i många fall härledas från ett starkt socialt kapital kombinerat med tyst kunskap som lokalt byggts upp kring en vara eller tjänst.

Denna bok har främst haft fokus på det lärande som sker på arbetsplatsen. Människors förmåga att omsätta och förmedla kunskap till varandra är på många sätt avgörande för utvecklingen på lokal och regional nivå. Förnyelse förutsätter ett kontinuerligt lärande samt förmåga att föra kunskaper vidare eller omsätta dem i handling. Det finns också inslag i lärandet som stärker förmågan att samverka och där samverkan utgör en viktig del av en läroprocess.

Social tillit och lärande behövs för att stärka människors sociala samspel och för att utveckla kunskap och kompetens. Men utan ledare och entreprenörer är det svårt att omsätta detta till konkret handling. Det krävs ledare som kan och vågar vara gränsöverskridande, gå utanför sin invanda roller och som har förmåga att få olika aktörer att agera för gemensamma mål. Det behövs entreprenörer som är kapabla och vågar att omvandla eller kommersialisera egna eller andras idéer och som kan skapa framgångsrika företag.

Modellens samband är giltiga oavsett förekomsten av kluster i regionen. Förekommande kluster stärker sambanden i modellen. Dessutom kan hög förmåga till samverkan och förnyelse kombinerat med en eller flera avgörande konkurrensfördelar skapa goda förutsättningar för att kluster ska utvecklas.

KÄLLA:

Lars Christensen och Peter Kempinsky: "Att mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem", 2004.

”*Social tillit skapar sociala relationer, samverkan och nätverk. Om jag kan lita på att du samarbetar är jag också benägen att samarbeta. Lärande och omvärldsorientering ger kunskap och kompetens, entreprenörskap skapar kreativitet och handlingskraft och ledarskapet är viktig för att leda och kanalisera den kraft som kan uppstå ur social tillit, lärande och entreprenörskap.*

Förändringsmotståndet

Många som varit med och försökt genomföra en viktig förändring drabbas av förändringsmotståndet. Alla möjliga – och omöjliga – invändningar reses mot förändringen, samtidigt som bristerna i det existerande tillståndet plötsligt tycks acceptabla. Det finns helt enkelt en obalans mellan förnyande och bevarande krafter i samhället.

Det finns många orsaker till detta motstånd. En orsak är **rädsla**. Det finns många innovationer – inte minst inom det tekniska området – som har motarbetats därför att de har ansetts som farliga.

Förändringshinder:

- 1) **Rädsla**
- 2) **Inskränkthet** a. Prestige
b. Fantasilöshet
- 3) **Egenintresse**
- 4) **Osynliga möjligheter**
- 5) **Byråkrati**

Hand i hand med rädslan går **inskränktheten**. Den kan ta sig många uttryck, och dyka upp bland annat i egenskap av prestige. En person kan visserligen inse att någon annans idé är intressant, men eftersom den kommer från ”fel håll” så bör den motarbetas. En annan form av inskränkthet är fantasilösheten. Den framgångsrike entreprenören är en nydanare. Han eller hon vill göra något som ingen tänkt på tidigare och som få tror är möjligt. Den som

försöker sig på något som alla tror på och som många redan provat, blir nämligen sällan särskilt framgångsrik som entreprenör.

Det tredje förändringshindret är **egenintresset**. Nya och bättre lösningar hotar positionerna för dem som lever gott på att leverera de gamla lösningarna. Det är mycket enklare att organisera de som känner sig hotade i kampen mot förändringar än att organisera entreprenörerna för reformer.

Ett fjärde förändringshinder är **osynligheten**. Det typiska för en reform som frigör den ekonomiska dynamiken är att nackdelarna inträffar på kort sikt och drabbar en lätt identifierbar grupp på ett tämligen förutsägbart sätt. Fördelarna, däremot, inträffar på längre sikt, sprids ut över fler människor och tar sig uttryck som är svåra att exakt förutsäga. Människor lägger större vikt vid sådant som inträffar på kort sikt än på lång sikt. Utpekade grupper som drabbas på ett förutsägbart sätt kommer sannolikt att engagera sig mer än de som mera allmänt kan förväntas gynnas i längden.

Den femte och sista förändringshindret är **byråkratin**. Alla formas av sin omgivning och

den som har till uppgift att tillämpa ett regelverk kommer med tiden naturligen att känna en lojalitet och tilltro till det meningsfulla i uppgiften. Även den goda byråkratin – alltså en välfungerande, regelstyrd organisation – kan därför skapa problem för förnyare. Byråkratin strävar efter enhetlig tillämpning av i förväg fastlagda principer. Detta är en viktig grund för rättssäkerheten men kan skapa svårigheter för den som vill försöka något helt annorlunda.

Det finns alltså rader av hinder som möter dem som vill förändra. Ändå är vi alla beroende av att människor kan genomföra föränd-

ringar – och alla känner stor tacksamhet över många förändringar som genomförts, trots hårt motstånd.

Den tyske filosofen Arthur Schopenhauer har beskrivit en livskraftig idéns väg på följande sätt:

- 1) Alla skrattar åt den och finner den enbart löjlig.
- 2) När den trots allt sprids, tvingas man ta den på allvar och börjar med all makt bekämpa den som farlig.
- 3) När den trots allt segrat, finner alla den självklart riktig.

KÄLLA:

Texten är ett utdrag ur Anders Johnson artikel "Väck inte den björn som sitter i båten" i magasinet Management Magazine, nr 4 2004.

Arbete, tillväxt och välfärd

Ta och kolla åt vänster

Spana åt höger

Gör det en gång till

Går det upp eller ner

Eller fram och tillbaks

Eller står det alldeles still

PEPS PERSSON "UPP ELLER NER"

Behovet av tillväxt genomsyrar stora delar av samhällsdebatten idag: "Utan tillväxt stannar Sverige!", "Om tillväxten blir låg får vi mindre välfärd att fördela!", heter det. Många kan ha synpunkter på tillväxt om denna inte kombineras med sociala, kulturella och miljömässiga hänsyn, men nästan alla politiker lyfter idag fram behovet av den "goda tillväxten". Men vad är tillväxt och på vilket sätt påverkar våra arbetsinsatser tillväxten och den offentliga välfärdens finansiering?

Bruttonationalprodukten (BNP) är ett mått på hur mycket varor och tjänster som produceras i ett land under ett år. Förändringen i BNP, mätt i procent, används som ett mått på ett lands ekonomiska tillväxt. I många sammanhang blandas nivån på BNP ihop med tillväxten, men det är två olika saker. Kina har en hög tillväxt, men landets BNP per invånare är relativt låg. Tyskland, som har en hög BNP per invånare, har däremot haft låg eller obefintlig tillväxt under flera år.

Materiellt välstånd baseras på:

- Hur mycket vi arbetar.
- Hur mycket vi kan producera per arbetad timme, dvs. hur effektivt vi arbetar.

Två faktorer som påverkar vårt materiella välstånd samt hur dessa i sin tur påverkas av andra omständigheter.



Ofta associeras dessa två faktorer med att vi måste utöka arbetstiden, och dessutom arbeta hårdare, för att öka tillväxten. Men i figuren ovan ser vi att det finns en rad omständigheter som i sin tur påverkar dessa två faktorer. Att de som har jobb arbetar mer har onekligen betydelse för BNP-nivån, men av flera skäl är det viktigare att det skapas fler arbeten och att människor som idag är sjuka respektive arbetslösa kan bli friska och få jobb. Antalet arbetade timmar kan också öka genom att förvärvsarbetande går i pension senare eller att studerande kommer ut i arbetslivet tidigare. För tillväxten är det dock viktigast att vi jobbar effektivt. Socialt kapital som bidrar till samverkan och förtroende, hög kompetens som ger teknologiska och organisatoriska framsteg samt en strukturomvandling som leder arbetskraften till företag och branscher med högt förädlingsvärde och starka varumärken ger de bästa förutsättningarna för hög tillväxt.

Utvecklingen för de två tillväxtfaktorerna har under de senaste decennierna i Sverige sett ut på följande sätt:

Antalet arbetade timmar per invånare har mellan åren 1970 och 2003 minskat med nästan 12 procent¹³. Antalet yrkesverksamma år har pressats ihop,

¹³ Källa: SCB och Konjunkturinstitutet

vilket beror på att vi studerar under en längre tid och går i pension tidigare än förr. Dessutom har antalet arbetade timmar minskat på grund av ökad sjukfrånvaro och arbetslöshet. Längre semestrar samt utökad föräldraledighet har också påverkat. Liksom det ökade antalet ålderspensionärer. Kvinnornas ökande arbetstid och deltagande i arbetslivet har samtidigt varit en starkt motverkande kraft. Detta, tillsammans med en låg arbetslöshet, medförde att antalet arbetade timmar per invånare ökade under 1980-talet. Under lågkonjunkturen i början av 1990-talet sjönk emellertid antalet arbetade timmar kraftigt. Sedan mitten av 1990-talet har en viss återhämtning skett, men trenden är nu återigen negativ.

”Tillväxtdebatten förs alltför abstrakt och teoretiskt. Jag saknar en diskussion om hur folk ska komma i arbete.”

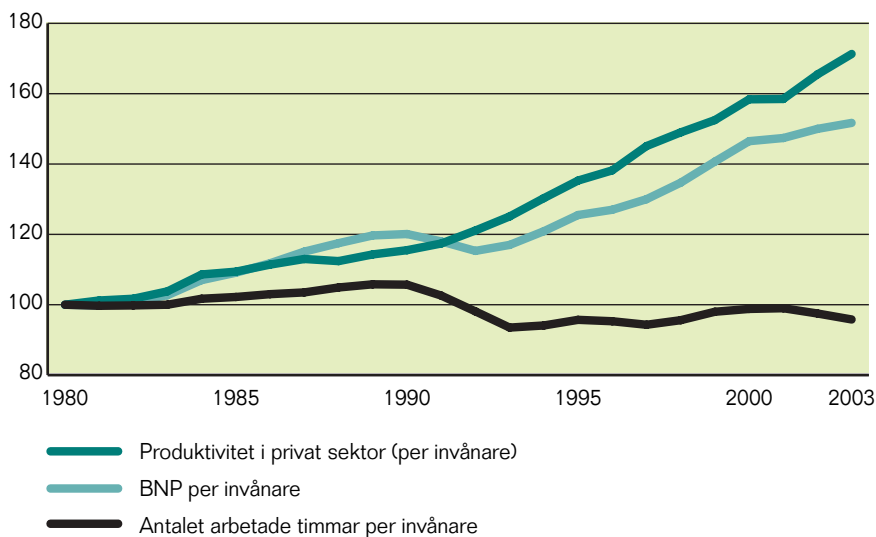
Magnus Persson, regionutvecklingsdirektör Örebro Läns Landsting.

Hur mycket vi producerar per arbetad timme beror på hur effektivt vi arbetar och hur effektivt vi arbetar beror på tillgången på fysiskt kapital, humankapital och socialt kapital. Tillväxten under de senaste decennierna kan till mycket stor del förklaras av att vi arbetat effektivare, dvs. producerat mer per arbetad timme. Produktivitetens utvecklingen i den privata sektorn ökade mellan åren 1980 och 2003 med drygt 70 procent. Under 1980-talet var produktivitetens utvecklingen endast 14 procent och sämre än i flertalet jämförbara länder, men under de senaste dryga 10 åren har utvecklingen tvärtom varit bättre i Sverige.

En ökad produktivitet är nödvändig eftersom den förbättrar företagens konkurrensförmåga och långsiktiga överlevnadsförmåga samt stärker förutsättningarna för reala löneökningar och ökad köpkraft. I en idealisk situation sker en strukturomvandling där nya företag skapas och arbetstagare kan föras över till mer högförädlade och välavlönade arbeten. Men ökad produktivitet är ibland en följd av rationaliseringar och nedskämningar av arbetsstyrkan utan att nya arbetstillfällen skapas. Sverige delar detta problem med många av västvärldens ekonomier. Det skapas inte tillräckligt många nya företag och en del arbetslösa anses inte ha rätt kompetens och/eller bor inte i de regioner där nya jobb tillkommer.

Diagrammet visar att tillväxten under de senaste 23 åren nästan enbart kommit från en ökad produktivitetens utveckling. Antalet arbetade timmar har sett över hela tidsperioden däremot haft en negativ inverkan på BNP per invånare.

Antalet arbetade timmar, produktivitet i privat sektor och BNP per invånare 1980–2003. Index 1980 = 100.



Produktiviteten i den privata sektorn har mellan åren 1980 och 2003 i genomsnitt årligen ökat med 2,4 procent. En motsvarande ökning av det totala antalet arbetade timmar är inte möjlig mer än för enstaka år. En ökning av antalet arbetade timmar per invånare ger därför snarare en engångseffekt på tillväxten och höjer BNP-nivån, men det går inte att år efter år kraftigt öka landets totala arbetstid eftersom utbudet av arbetskraft är begränsat.

Realistiskt sett kommer inte antalet arbetade timmar att kunna ha någon särskilt stor positiv effekt på tillväxten i framtiden, men den totala arbetstiden är ändå av stor betydelse eftersom den inverkar stort på finansieringen av de offentliga välfärdssystemen.

Arbetets betydelse för välfärdssystemens finansiering

Förr tycktes vi ha råd med sjukvård, skolor, äldreomsorg, simhallar och mycket annat – allt av hög kvalitet. Idag blir vi påmind om kommunernas och landstingens dåliga ekonomi och en oförmåga att leverera den välfärdsservice som efterfrågas. Varför har det blivit så? Tittar vi på den del av BNP som går till offentlig konsumtion, som exempelvis vård, skola och omsorg, har

den sedan slutet av 1980-talet snarare ökat än minskat¹⁴. Varför upplever vi då att det blivit sämre? Tre viktiga skäl till detta är att:

- tillväxt som kommer från ökad produktivitet i den privata sektorn inte leder till större resurser för den offentliga sektorn.
- utbudet av offentligt finansierade välfärdstjänster får allt svårare att svara mot hushållens ökande efterfrågan på välfärdstjänster, som följer av en ökad köpkraft.
- befolkningen blir allt äldre, vilket ställer ökade krav på välfärdstjänster.

Tillväxt genom ökad produktivitet ger inte mer resurser till välfärden

Många tror att ökad tillväxt, och därav ökade skatteintäkter, med automatik ökar resurserna för de offentligt finansierade välfärdssystemen. Exemplet nedan visar att så inte alltid är fallet. Tillväxt som kommer från ökad produktivitet i den privata sektorn leder i mycket liten omfattning till ökade resurser för den offentliga sektorn.

Vi tänker oss en starkt förenklad beskrivning av vår ekonomi. Låt arbetsstyrkan uppgå till totalt 1000 anställda där alla har 100 kronor i lön. Beskattningen sker endast på arbetsinkomster och skattesatsen sätts till 50 procent, vilket innebär att den offentliga sektorn får hälften av alla inkomster i ekonomin till sitt förfogande. Dessa 50 procent av inkomsterna från den privata sektorn ger 500 jobb i den offentliga sektorn om lönenivån i offentlig och privat sektor är densamma (exempel 1).

Exempel 1:

1000 jobb x 100 kr = 100000 kr
100000 kr x 0,5 skatt = 50000 kr
50000 kr/100 kr = 500 off. jobb

Exempel 2:

1000 jobb x 102 kr = 102000 kr
102000 kr x 0,5 skatt = 51000 kr
51000 kr/102 kr = 500 off. jobb

Om lönerna följer produktiviteten i den privata sektorn och de ökar med två procent (lönen blir då 102 kr), ökar visserligen skatteintäkterna. Men om de höjda privata lönerna följs av en motsvarande höjning av de offentliganställdas löner blir resultatet att såväl lönerna som skatteintäkterna ökar med två procent, men att resurserna ändå endast räcker till de ursprungliga 500 jobben (exempel 2). Den ökade produktiviteten i den privata sektorn leder till att alla får en högre materiell standard, men inte till fler anställda i den offentliga sektorn.

¹⁴ Källa: SCB, "Den offentliga sektorn", 2002

För att kunna ta ställning till hur den skattefinansierade välfärden ska se ut och finansieras i framtiden är det viktigt att ha en klar bild av sambanden mellan tillväxt, arbete och välfärd. Mer resurser för den offentliga sektorn kan endast skapas genom att:

- antalet arbetstimmar inom den privata sektorn ökar.
- lönerna i den offentliga sektorn ökar mindre än i den privata sektorn.
- skatten¹⁵ höjs eller avgiftsintäkterna ökar.
- produktiviteten i den offentliga sektorn ökar.¹⁶

Det kan också ske en omprioritering där vissa offentliga verksamheter förstärks resursmässigt medan andra minskas eller tas bort. En alternativ lösning är att öppna upp för fler välfärdstjänster på den privata marknaden.

En ökning av antalet arbetade timmar i den privata sektorn är av särskilt värde. Effekten blir nämligen dubbel om någon som tidigare stått utanför arbetskraften får arbete inom den privata sektorn. Dels får personen lön som han eller hon betalar skatt på, dels sparar den offentliga sektorn pengar genom att personens eventuella inkomstersättning upphör, exempelvis arbetslöshetsersättning, sjukersättning eller socialbidrag.

”Att öka antalet anställda är det konkreta måttet på tillväxt i lokalsamhället.”

Ola Söderpalm, VD IRE Möbel AB, Tibro.

Utbudet av offentligt finansierade välfärdstjänster kommer få allt svårare att svara upp mot den ökande efterfrågan på välfärdstjänster

Givet de två utgångspunkterna (1) att ökad produktivitet i den privata sektorn inte tillför mer resurser till den offentliga sektorn och (2) att den ökade produktiviteten och strukturomvandlingen ger oss en allt högre köpkraft, kommer det att uppstå ett gap mellan det utbud av välfärdstjänster som den offentliga sektorn kan erbjuda och den efterfrågan på välfärdstjänster som följer av den ökade köpkraften.

Det är dock viktigt att klargöra att resurserna för den offentliga sektorn inte kommer att minska per automatik. Ibland figurerar det felaktiga påståenden om att utvecklingen mot allt billigare varor och därmed relativt sett dyrare

¹⁵ Att den offentliga sektorn kunde expandera fram till 1990 berodde till mycket stor del på ett ökat skatteuttag.

¹⁶ Mer korrekt uttryckt är att resurser kan frigöras (de ökar inte) genom en ökad produktivitet i den offentliga sektorn.

tjänster skulle försvåra finansieringen av den offentliga sektorn. Det stämmer att en lärartjänst blir allt dyrare i förhållande till exempelvis en dator, men eftersom produktivitetens utvecklingen och strukturomvandlingen gör att vi tjänar mer pengar kommer finansieringen av läraren att ta ungefär lika stor andel av våra inkomster som tidigare. Den enda skillnaden är att vi kan köpa fler datorer för de pengar vi får över.

När köpkraften ökar förändras människors konsumtionsmönster. De flesta tycker det räcker med en eller möjligtvis två datorer. När plånboken blir tjockare och behovet av varor allt mer tillfredsställt vill människor istället konsumera tjänster som exempelvis resor, upplevelser, friskvård och inte minst välfärdstjänster.

När våra inkomster och vår levnadsstandard ökar vill vi också att standarden på välfärdstjänsterna höjs. Har vi hela livet haft en god levnadsstandard och ett aktivt liv, vill vi inte göra avkall på detta bara för att åldern och fysiken sätter vissa hinder. Vi vill ha läkemedel som botar krämporna. Vi vill ha hjälpmedel som i det längsta möjliggör ett aktivt liv. Vi vill kunna få de operationer som den senaste tekniken möjliggör. Vi söker information på Internet och kräver att alla möjliga behandlingar prövas. Vi vill att våra barn ska få den bästa barnomsorgen och utbildningen. Vi engagerar oss och protesterar argt om en vårdcentral, ett sjukhus eller en skola i det egna närområdet ska läggas ned. Gapet mellan den ökande efterfrågan, som är en följd av den ökande köpkraften, och det utbud av välfärdstjänster som den offentliga sektorn kan erbjuda tenderar hela tiden att öka. Mycket pekar mot att den ökade efterfrågan på välfärdstjänster med tiden kommer att skapa en ökad privat marknad för dessa tjänster.

Den åldrande befolkningen

En stor del av samhällsekonomin förutsättningar bestäms av befolkningsstrukturen. Det är bra för samhället att ha många i förvärsaktiv ålder och få barn, ungdomar och pensionärer. Ett lågt antal barn idag innebär dock färre förvärsaktiva om 20 år och många förvärsaktiva idag innebär en stor andel pensionärer i framtiden. Det som är bra idag blir således mindre bra imorgon, och tvärtom.

Att ha en hög andel personer i förvärsaktiv ålder ger följande positiva effekter:

- Antalet arbetade timmar per invånare blir högt, vilket höjer bruttonationalprodukten.
- En låg andel barn, ungdomar och pensionärer ger lägre offentliga transferringar i form av barnbidrag, föräldrapenning, studiebidrag, pensioner m.m.
- En låg andel barn, ungdomar och pensionärer innebär att mindre resurser behöver gå till barnomsorg, skolor, äldreomsorg, sjukhusvård m.m.

Befolkningsstruktur i Sverige 1990, 2003, 2015 och 2030. Procent.

	År 1990	År 2003	År 2015 (prognos)	År 2030 (prognos)
Andel barn och ungdomar 0–17 år	21,9	21,6	20,2	20,8
Andel ålderspensionärer 65– år	17,7	17,2	20,2	22,6
<i>därav äldre än 80 år</i>	<i>4,3</i>	<i>5,3</i>	<i>5,1</i>	<i>7,4</i>
Andel i förvärsaktiv ålder 18–64 år	60,3	61,2	59,7	56,6
<i>därav ej sysselsatta</i>	<i>10,2</i>	<i>15,7</i>	<i>?</i>	<i>?</i>
Summa	100,0	100,0	100,0	100,0

Källa: SCB

Trots att vi har fler personer i förvärsaktiv ålder idag jämfört med 1990 så har påfrestningarna på välfärdssystemen ökat. Detta beror på att andelen äldre pensionärer är större idag och att det idag också är betydligt fler i de förvärsaktiva åldrarna som inte arbetar¹⁷.

Det varnas i många sammanhang för de kommande åren då den stora fyrtio-talsgenerationen går i pension. Men belastningarna på samhällsekonomin uppstår främst på lite längre sikt. Visserligen ökar andelen ålderspensionärer fram till 2015, men samtidigt minskar såväl den resursbehövande äldsta gruppen pensionärer som andelen barn och ungdomar. De demografiska förutsättningarna för tillväxt de närmaste 10–15 åren är därför relativt bra. Problem uppstår först framåt 2020–2030 när andelen äldre pensionärer kraftigt ökar samtidigt som andelen i förvärsaktiv ålder minskar.

På kort sikt kan dock fyrtio-talisternas uttag från arbetsmarknaden skapa problem. Det handlar om att såväl regionalt, som inom specifika yrken, hitta människor med rätt kvalifikationer och att generationsskiftet kan ske utan att viktig kompetens går förlorad.

¹⁷ Detta beror framförallt på att studietiden förlängts och att antalet sjukskrivna och förtidspensionerade ökat.

Få fler människor i arbetskraften

Ett framtida skattefinansierat välfärdssystem, som svarar mot de ökande kraven, förutsätter att människor generellt arbetar mer under sin livstid än de gör idag. Det handlar bland annat om att motivera äldre att fortsätta några år till i yrkeslivet och att förmå yngre att tidigare komma in i yrkeslivet utan att göra avkall på utbildningsnivån. Arbetskraftsinvandring bör också kunna bidra till ett ökat arbetskraftsutbud. En förutsättning för detta är naturligtvis att nya arbetstillfällen skapas i såväl nya som gamla företag och att det ökade utbudet av arbetskraft därmed matchas av en ökad efterfrågan.

Det finns stora grupper av människor som står utanför arbetskraften på grund av sjukdom, bristande formell kunskap, otillräcklig erfarenhet, svag arbetsmarknad i regionen, "fel" yrkeskompetens eller diskriminering. De utgör alla ett utbud eller potentiellt utbud av arbetskraft, men de matchar idag inte den efterfrågan som finns. I fallet med diskriminering är det av synnerligen beklagliga skäl.

I kunskapssamhället har människors lärandeförmåga blivit avgörande för samhällets utveckling och det ställs höga krav på kompetens, flexibilitet och energi. En del klarar dessa krav väldigt bra, t.o.m. stimuleras av dem, medan andra blir sjuka eller aldrig kommer in i arbetskraften. I detta kapitel har vi betonat arbetets stora betydelse för finansieringen av de offentliga välfärdssystemen, men arbetet är centralt även av andra skäl. Inget land kan långsiktigt fungera på ett tillfredsställande sätt om en stor andel av befolkningen i förvärvsaktiv ålder ställs eller ställer sig utanför arbetskraften. Att ge människor hjälp och stöd för att komma i arbete och själva kunna försörja sig måste vara ett högt prioriterat mål för samhället.

KÄLLOR:

ETC nr 3–4, 2004: Artikel "Hjälp! Nu säger de att vi inte längre har råd med välfärden".

Finansdepartementet: Långtidsutredningen 2003.

Gunnar Wetterberg: "Klockan klämtar för välfärden", artikel i Dagens Nyheter 2003-12-27.

Gunnar Wetterberg: "Arbetet – välfärdens grundval", 2004.

Gunnar Wetterberg: "Uppfinningarna är tillväxtens moder", artikel i Svenska Dagbladet 2004-02-18.

ITPS: "Swedish Growth and Welfare in Perspective", A2003:012.

ITPS, NUTEK, VINNOVA: "En liten bok om tillväxt", april 2002.

Kairos Future: "Hållbar tillväxt och tillväxtens hållbarhet", specialrapport för Kairos Agora Omvärld, september 2003.

Lars Ingelstam: artikel i Ordfront mars 2004-03-04.

Richard Murray: "Arbetstiden måste öka", artikel i Svenska Dagbladet 2003-12-06.

Svenska Kommunförbundet: "Kommunala framtider – en långtidsutredning om behov och resurser till år 2050", November 2002.

Svenska Kommunförbundet: "Välfärd & Tillväxt", 2003.

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet: "Fler jobb och fler i jobb – inriktning av förbundens arbete med arbetsmarknads- och sysselsättningsfrågor", 2004.

Svenska Dagbladet: artikelserie om tillväxt, januari 2004.

Spela roll!

Viktigast är den lokala kraften, och att man lämnar depparstämningen. Man måste inse att man måste göra det själv. Därför är det viktigt att man skaffar sig kompisar, kompetens och kapital.

Pentti Supponen, kommunstyrelsens ordförande i Hällefors.

Från vissa perspektiv kan man se pessimistiskt på framtiden. Företagsnedläggningar och omfattande rationaliseringar inom näringslivet, kommuner med dålig ekonomi som står inför påtagliga befolkningsminskningar, över en miljon människor som är förtidspensionerade, sjukskrivna eller arbetslösa och stora problem att finansiera den offentliga välfärden på en nivå som människor önskar. Håller det stora vemodet på att rulla in över Sverige? Nej, från många andra perspektiv finns det all anledning att se optimistisk på Sveriges framtid. Landets förutsättningar för tillväxt och utveckling är i grunden utmärkta. Vi har välutbildad arbetskraft, stark produktivitet utveckling, offentliga finanser i balans, vi är framgångsrika inom forskning och utveckling, ligger långt framme i flera viktiga framtidsbranscher och lever i ett synnerligen vackert land med potential för ökad turism.

Den lokala och regionala nivån har under senare år tillmätts en allt större roll för landets utveckling. Såväl regeringen som EU vill att framtidens Europa ska bygga på starka regioner där befolkningen har förmåga att ta egna initiativ och mobilisera egen lokal eller regional tillväxtkraft. Stora städer med omgivande kommuner har en inneboende dynamik och växtkraft som delvis kommer av själva storleken, men för många små arbetsmarknadsregioner är det en överlevnadsfråga att hitta det som är unikt eller speciellt. Viss typ av arbetskraftsintensiv produktion kommer med tiden att försvinna från Sverige. Men de lokala arbetsmarknadsregioner som kan specialisera sig på något eller

”Förr behövde regioner en stark stat, nu behöver staten starka regioner.”

Ulrika Messing,
infrastruktur-
minister.

några verksamhetsområden, där människor har tillit till varandra och förmåga att samverka, samt kontinuerligt förmår utvecklas och göra saker annorlunda och bättre, kan se framtiden an med tillförsikt.

Krav på statliga insatser

Många forskare och utredare har försökt ringa in vad som behöver göras för att förbättra de lokala och regionala förutsättningarna för tillväxt och utveckling. Förslagen på förändring har ofta tagit avstamp i de övergripande frågorna, med staten som den viktigaste enskilda aktören och med udden riktad mot regering och riksdag. Det handlar om att förändra skattesystem och lagstiftning i syfte att skapa goda incitament för arbete, företagande och investering av riskkapital i Sverige. Utbildningssystemets betydelse framhävs, liksom insatser för att främja nyföretagande och för att få små och medelstora företag att växa. Man pekar på vikten av att investera i infrastruktur och förbättra förutsättningarna för forskning. En del poängterar också betydelsen av att bryta de offentliga monopolen och främja framväxandet av privata alternativ samt underlätta förmögenhetsbildning och enskilt ägande.

Människan i centrum

Utan att förminska betydelsen av dessa argument har vi i denna bok istället utgått från människan. Vi har velat vända på perspektiven och se vilken betydelse människors sociala samspel, värderingar och lokalsamhällets kultur har för tillväxt och utveckling.

Social tillit skapar sociala relationer, samverkan och nätverk. Om jag kan lita på att du samarbetar är jag också benägen att samarbeta. Lärande och omvärldsbevakning ger kunskap och kompetens, entreprenörskap främjar kreativitet och handlingskraft och ledarskapet är viktigt för att leda och kanalisera den kraft som uppstår ur social tillit, lärande och entreprenörskap.

Kluster växer fram och förstärks i miljöer som utvecklat de ovan nämnda förmågorna, där tyst kunskap och historiska och sociala band knutna mellan individer, företag och institutioner skapat specifika förhållanden som avlägsna konkurrenter har svårt att kopiera.

I vår förklaringsmodell har vi delat upp den lokala eller regionala nivåns förmåga att stimulera tillväxt och utveckling i två delar, dels utifrån deras förutsättningar i form av exempelvis storlek på arbetsmarknaden, branschstruktur, geografiskt läge, befolkningsstruktur, varumärke och attraktivitet som boendeort, dels utifrån deras förmåga att samverka och att kontinuerligt kunna utveckla och förändra sig.

Lokala och regionala aktörer spelar roll

I en del fall är staten den enskilt viktigaste aktören för tillväxtfrämjande åtgärder, exempelvis genom anslag till forskning eller investeringar i infrastruktur. Det finns också en rad viktiga tillväxtstrategier där staten och EU har en roll som initiativtagare och understödjare, men där lokala och regionala aktörer måste fungera som genomförare. I vid mening handlar det om att på lokal och regional nivå smälta samman näringspolitiken med en rad andra politikområden och att skapa gemensamma visioner och samverka mellan regionens företag, utbildningsinstitutioner, lokala myndigheter och kommuner. Detta sker i samspel mellan samtliga inblandade aktörer, men det är inte främst staten eller EU som aktörer, eller den lokala eller regionala nivåns förutsättningar, som avgör om den samverkan som behövs ska komma till stånd. Det är istället människors förmåga att se till att detta händer samt deras skicklighet att tillsammans utveckla saker i önskad riktning som avgör.

Vi har tidigare i boken beskrivit hur två starka förändringsprocesser – globaliseringen och den nya ekonomiska geografin – påverkar den lokala och regionala utvecklingen i Sverige. I syfte att såväl anpassa sig som att dra nytta av dessa två förändringsprocesser framhävs ofta följande fyra tillväxtstrategier:

- Bygga innovationssystem
- Specialisera sig
- Regionförstora
- Regionalisera

De olika tillväxtstrategierna förutsätter delvis varandra eller bygger på varandras utveckling i ett komplext samspel.

Bygga innovationssystem

Ett innovationssystem är i grunden ett kluster - dvs. en geografisk koncentration av företag som bedriver relaterade och stödjande verksamheter - där en eller flera högskolor och universitet integrerats i systemet och där det offentliga stödjer och driver denna integration. Det krävs alltså en viss storlek på den lokala arbetsmarknadsregionen för att ett kluster ska kunna utvecklas till ett regionalt innovationssystem eftersom tillgången till forskningsinstitutioner är en förutsättning. Innovationer är nyckeln till kunskapsdriven tillväxt och att skapa system för att främja utvecklingen av innovationer är centralt för att Sverige ska upprätthålla och utveckla ett konkurrenskraftigt högteknologiskt näringsliv i framtiden.

Specialisera sig

Den hårda internationella konkurrensen gör det svårt för ett land av Sveriges storlek att vara konkurrenskraftigt inom alla områden. Vi bör prioritera och huvudsakligen inrikta oss på verksamheter som har högt förädlingsvärde, är svåra att imitera och inte är så lätt flyttbara. Vi har ett antal starka kluster i Sverige med stor utvecklingspotential¹⁸, verksamheter där vi kan utgå från såväl vår historia som produktions- och marknadskompetens. För att stärka dessa teknik- och kunskapsintensiva kluster fordras ett utökat internationellt samarbete där personliga och affärsmässiga nätverk inom dessa marknader kan utvecklas. Högskolor och universitet behöver i ökad utsträckning specialisera sin utbildning och forskning till de områden som främjar regionens näringsliv. Det är också viktigt att det utvecklas väl fungerande regionala innovationssystem kring dessa kluster. En utveckling i denna riktning bör innebära att Sverige kan utveckla flera starka konkurrenskraftiga regioner som omfattar en stor del av befolkningen. Frågan är vem eller vilka som ska bestämma hur och till vad tillgängliga resurser ska fördelas, samt vad som ska väljas bort.

Oavsett utvecklingen i framtiden är frågan om specialisering ingen överlevnadsfråga för större städer eftersom storleken i sig är en tillväxtfaktor. Men för en liten LA-region kan frågan om att prioritera resurserna rätt, och att utveckla bygdens unika förutsättningar och kunskaper, vara avgörande för den framtida existensen. Det gäller att se sina egna resurser och bygga på dem samt att, likt Jukkasjärvi (ishotellet) och Arjeplog (biltestningen), kunna fånga chansen om den dyker upp. Att sticka ut från mängden, erbjuda ett gott värde och att bygga på och vårda sitt eventuella varumärke är också viktigt.

Regionförstora

Regionförstoring är ett sätt att svara upp mot den nya ekonomiska geografin, dvs. att kommuner i möjligaste mån bör länka upp sig mot en större LA-region och dra nytta av den större regionens stordriftsfördelar. De fasta kostnaderna, speciellt för tjänsteföretag, kan fördelas på fler kunder, efterfrågan och utbud av arbetskraft kan lättare mötas och utbytet av idéer, kunskap och erfarenheter mellan arbetsmarknadens aktörer kan öka. Till viss del är regionförstoring något som sker med automatik när incitamenten för människor att pendla, i form av högre löner eller billigare boende, blir tillräckligt starka. Men lokala och regionala politiker kan genom tydliga strategier och visioner för kommunen samt genom att underlätta pendling också vara en bidragande faktor till regionförstoring. Staten bör investera i infrastruktur där potentialen för regionförstoring och en större dynamisk arbetsmarknad är som störst.

17 Källa: Teknisk Framsyn syntesrapport "Vägval för Sverige". 2004

Regionförstoring är främst en tillväxtstrategi för kommuner som redan finns i eller gränsar till en större LA-region, men oavsett storlek och förutsättningar är det viktigt att på olika sätt arbeta för en mer dynamisk lokal arbetsmarknad.

Regionalisera

Regionförstoringen är redan ett faktum. År 1970 fanns det 187 LA-regioner, 2002 hade siffran minskat till 86. Allt fler kommuner ingår som en del i allt större funktionella arbetsmarknader och det uppstår därmed ett behov av att kunna samarbeta över befintliga administrativa indelningar. Kommunen är allt oftare inte tillräckligt stor och den nationella nivån är för långt ifrån den verksamhet som besluten omfattar.

För att kunna besluta om hur gemensamma resurser för tillväxt ska prioriteras i konkreta insatser och investeringar krävs en aktiv, horisontell samverkan mellan olika politikområden och en ökad vertikal samverkan mellan olika administrativa nivåer. Inom området regional utveckling gäller detta en rad områden, som infrastrukturplanering, kollektivtrafikförsörjning, utbildning, hälso- och sjukvård, men också utvecklingssamarbete och samhällsplanering i stort. Samverkan mellan olika politikområden kan ske på olika geografiska nivåer och varje utvecklingsprocess bör självklart utgå från respektive regions förutsättningar. Det innebär att regionalisering har flera dimensioner och kan ta sig uttryck i en mängd olika regiformer och formaliseringsgrader beroende på frågans karaktär.

Ett problem som ofta följer i regionaliseringens spår är att processen nästan med automatik aktualiserar olika målkonflikter, såväl mellan olika kommuner som mellan olika politikområden. Då ökar det politiska innehållet i besluten och därmed spelar också möjligheten till demokratiskt inflytande en allt större roll. Det talar för att den ökade effektivitet som kan uppnås genom regionaliseringen kräver tydliga former för politiskt inflytande både på lokal och regional nivå.

Några ord på vägen

Precis som i Jeopardy gav vi svaret först. Det är människorna som är svaret. De utgör den lokala kraft som Pentti Supponen i Hällefors pratar om i kapitlets inledande citat. Men denna kraft kan vara ganska verkningslös om deparstämningen breder ut sig. Det kan vara skönt, och någon gång säkert också motiverat, att skylla motgångar på någon annan, men det leder sällan till något gott. Pentti lyfter fram betydelsen av att skaffa sig kompisar, kompetens och kapital för att främja den lokala kraften. Vi har i denna bok använt begreppen social tillit, lärande, ledarskap och entreprenörskap, men vi menar

”Det finns en stor okunskap på nationell nivå om hur villkoren ser ut på lokal nivå.”

Lars Högdahl,
ordförande
Tillväxt-
delegationen.

samma sak som Pentti. Alla städer och bygder har inte samma förutsättningar att skapa tillväxt, men alla kan bli bättre och vi spelar alla roll för att detta ska ske. Hoppas ni blivit inspirerade av denna bok och må den kraft som finns på lokal och regional nivå vara med er!

KÄLLFÖRTECKNING:

ISA, NUTEK och VINNOVA: "Vår syn på tillväxt! – en grund för en tillväxtorienterad näringspolitisk strategi", 2004.

Lars Christensen och Peter Kempinsky: "Att mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem", 2004.

NUTEK: "Starka regioner - för ökad konkurrenskraft och välfärd", 2004.

NUTEK och ALMI: "Starka regioner – för nationell tillväxt i en global ekonomi", 2002.

Regeringskansliet: "Frön för framtiden – varför regioner får problem och vad man kan göra åt det", 2003.

Regionalpolitiska utredningens slutbetänkande, SOU 2000:87.

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet: "Tio tankar om tillväxt", 2004.

Teknisk Framsyn: "Vägval för Sverige", 2004.

VINNOVA, Tage Dolk: "Fånga vinden - en klokbok för tillväxt", 2004.

”En regional utvecklingsprocess förutsätter att processledarna har förmåga att etablera ett förtroende och skapa tillit för processen bland beslutsfattare och andra strategiska aktörer, samt att det regionala ledarskapet har förmågan och viljan att förstärka processen genom att helhjärtat stödja den och de människor som driver den, både i ord och handling. Detta stöd handlar först och främst om att göra tydliga och långsiktiga åtaganden som driver frågan framåt, men också om att sprida tänket och förklara för andra makthavare såväl som för allmänheten hur helheten, visionen och delmålen hänger ihop med regionens utveckling och tillväxtförmåga. I de fall där man inte lyckas bygga upp ett förtroende visar det sig vara mycket svårt att över huvudtaget åstadkomma någon form av förändring. Detta pekar än en gång på vikten av att förstå den sociala dimensionen. Man måste ha med sig människor för att kunna förändra och allt utvecklingsarbete börjar med tilliten.

Saxat ur "Att mobilisera för regional tillväxt" av Lars Christensen och Peter Kempinsky.

Spela roll

En bok om lokal och regional utveckling

”Viktigast är den lokala kraften, och att man lämnar depparstämningen. Man måste inse att man måste göra det själv. Därför är det viktigt att man skaffar sig kompisar, kompetens och kapital.”

Pentti Supponen, kommunstyrelsens ordförande i Hällefors.

Under åren 2002–2003 har Svenska Kommunförbundet tillsammans med Arena för Tillväxt publicerat två rapporter som på olika sätt handlat om regional utveckling: ”Mot strömmen” som fokuserar på inflyttningen till mindre kommuner och ”På spåret” som handlar om pendling och regionförstoring.

Med denna tredje rapport kopplar Arena för Tillväxt och Sveriges Kommuner och Landsting ett bredare grepp på frågorna om tillväxt och utveckling, samtidigt som vi behåller vårt tidigare fokus på det som rör den lokala och regionala nivån och dess aktörer. Med hjälp av aktuella utredningar och forskning vill vi på ett pedagogiskt sätt visa hur människor genom sin förmåga att samverka och göra saker annorlunda och bättre skapar tillväxt och utveckling på lokal och regional nivå.

Målgruppen är lokala och regionala aktörer som har koppling till frågor kring tillväxt och utveckling. Vi hoppas att boken ska bidra med ny förståelse och inspiration inför mötet med framtiden.

Förbundens trycksaker beställs på
tel 020-31 32 30 eller på vår hemsida www.skl.se

Priset är 150 kr plus moms och porto.

ISBN 91-7164-006-1

Sveriges Kommuner och Landsting
Hornsgatan 20, 118 82 Stockholm, Tel 08-452 70 00

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet i samverkan

