FRÅN NÄTVERK TILL JÄRNVERK

Nätverkandets nya potentialer - ett försök att hitta svaren i Degerfors

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Abonnemangsrapport 63
Januari 1998

FRÅN JÄRNVERK TILL NÄTVERK

nätverkandets nya potentialer — ett försök att hitta svaren i Degerfors

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

KUNSKAPSABONNEMANGET
RAPPORTER OM ORGANISATIONENS MÄNSKLIGA SIDA
RAPPORT 63 JANUARI 1998

Från järnverk till nätverk
nätverkandets nya potentialer - ett försök att hitta svaren i Degerfors

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615, no 63, januari 1998
ISBN 91 85396 78 8

Samarbetsdynamik AB
Box 120, 439 23 Onsala

Tryckt av DigitalTryck, Göteborg, Sweden

© Samarbetsdynamik AB 1998

Innehållsförteckning

Vi måste åstadkomma mer med samma resurser	3
Vad stödjer en vitalisering av den lokala ekonomin?	9
När uppstår förnyelse och utveckling?	17
Slumrande potentialer i små och medelstora företag	23
De hierarkiska tankefigurerna	29
Om nätverksekonomin	35
Den nya infrastrukturen	41
Våra föreställningar om nätverkandet	45
Andra ordningens näringslivskarta	51
Kontaktmöten	53
Lämpliga kommersiella projekt	59
Om "Clearing houses"	65
Våra insatser i Degerfors	69
Två vitaliserande teman	73
Fortsatt utforskande av nätverkandets natur	77
Personer av stor betydelse för tankarna i texten	85
Böcker, rapporter och artiklar som vi hänvisar till i texten	87

Vi måste åstadkomma mer med samma resurser!

En resa i Berglagen förbi nedlagda industrier och gapande tomma fönsterrader i till synes fullt användbara bostadshus är tillräckligt för att förstå den stora betydelsen av att näringslivet här får en större växtkraft. Än mer uppenbart blir behovet av detta när man hör hur så många pekar på att den enda möjligheten att utvecklas och få det bättre är att flytta härifrån.

Vi menar inte att allt är nattsvart. Det finns naturligtvis många ljuspunkter, och det utvecklas en stor kreativitet i försöken att lösa problemen, men räcker detta? Oron för att näringslivet, trots de storskaliga satsningarna, inte kan vitaliseras tillräckligt mycket biter sig fast i våra huvuden.

Vi måste använda knappa resurser bättre!

Som forskare och konsulter på praktikens frågor i näringslivet har vi ägnat frågan om arbetslivets och näringslivets hälsa och vitalisering stor uppmärksamhet under de senaste trettio åren. Vi har en omfattande erfarenhet av olika småföretagssatsningar allt från SAF:s ”Se om Ditt företag” till arbetslivsfondens och numera Svenska EU-programkontorets många olika projekt. Vi kan konstatera att dessa satsningar är förunderligt lika år från år och decennium efter decennium. Det är svårt att se att något dramatiskt nytt har hänt som skulle förändra situationen.

Vi har också under lång tid medverkat i analyser och utredningar såväl i enskilda företag som stora forskningsprojekt när det gäller den typ av frågor man ofta hänvisar till i program och insatser. Vi är dessutom själva småföretagare och har mer än trettio års erfarenhet av hur det är att försörja sig på vad man förtjänar och inte på vad man kan förvänta sig att få i lön.

Ur all denna praktiska erfarenhet, ur vad vi vet från forskning på området och ur vårt eget personliga engagemang har det således med tiden växt fram en stor oro för att de begränsade resurser vi har för att förnya och förändra samhället i önskvärd riktning i många fall förslösas på trivialiteter och på projekt som man redan har försökt och som man redan från början skulle kunna räkna ut inte leder till de stora förändringar och den faktiska förnyelse som måste till. Vår fasta övertygelse är att vi måste skapa mer med de resurser vi har om vi skall återfå välstånd och livskvalitet. Därför oroar oss de resonemang som förs om näringslivets utveckling och de små företagens situation.

Insatserna strider mot vad man innerst inne vet

Det som styrkt oss i denna uppfattning är att många av de resonemang som förs, som redovisas i broschyrer, beslut och utredningsrapporter, så uppenbart strider mot våra egna erfarenheter, kunskaper och insikter när det gäller arbetslivet och vad vi tycker oss veta om de små och medelstora företagens situation och möjligheter.

Som tur är spelar det inte så stor roll vad som sägs och görs på de högsta nivåerna eftersom människor ändå handlar klokt och efter vad de anser vara bäst. Det blir ganska bra ändå. Det är emellertid ett slöseri. Vi kan inte komma ifrån tanken att det vore bättre om de synliga underlagen, besluten och planerna var mera kongruenta med vad människor finner rimligt och möjligt och om de var bättre samordnade med vad man önskar skall hända.

Vi finner också att vi inte är ensamma om att tycka att de övergripande resonemangen ofta strider mot vad människor i praktiken vet fungerar eller vad de själva ser är möjligt eller omöjligt att göra. De resonemang som förs blir en slags ytliga samtal som upprepar vad alla på ett abstrakt plan redan vet och kan hålla med om. Går man på djupet och frågar människor om deras faktiska erfarenheter så framkommer ofta att de har mycket mer nyanserade ställningstaganden och informationer.

Beslut och åtgärder kan därför å ena sidan vara väl förankrade i vad människor säger sig "tycka" i undersökningar och reportage. De kan trots detta strida mot vad som ofta kallas ”common sense”, dvs människors inre och mer djupgående uppfattningar om den verklighet de lever i och som dessa undersökningar aldrig speglar. Vi ser det som vår uppgift att lyfta fram och utveckla detta dolda kunnande.

Förnyelse är inte att utgå från vad man redan vet

En annan aspekt på frågan om stagnation eller förnyelse är att förnyelse kräver att samhällets opinionsbildare, beslutsfattare, forskare och politiker får reda på något som man inte tidigare känt till och räknat med. För att skapa förnyelse räcker det inte att återkomma till samma argument och resonemang som man alltid fört fram. Man måste få tillgång till något annorlunda som inte riktigt passar in i det tidigare givna mönstret och som rubbar de vedertagna resonemangen.

Det är sådana fakta, kombinerade med ett försök att knyta samman dem till ett mera nyansrikt resonemang än som traditionellt förs, som vi presenterar i denna rapport. Vi strävar efter att våra resonemang skall visa att det skulle kunna vara och bli annorlunda än man tror. Presentationen av en sådan möjlighet, till och med om den skulle visa sig inte vara helt korrekt, stimulerar tanken och därmed också en förnyelse.

Vi utgår således i denna rapport medvetet från andra utgångspunkter än de traditionella. Vi gör det därför att vi inte tycker att de konventionella resonemangen för frågan framåt. Vi ser därför behovet av något nytt - en förnyelse.

Verksamhetssupport Bergslagen

Genom stöd från Svenska EU programkontoret mål 4 i Örebro har vi fått möjlighet att pröva våra resonemang och analyser i ett program som fått namnet "Verksamhetssupport Bergslagen". Man har där stimulerat oss att med utgångspunkt från dessa icke traditionella antaganden försöka starta upp och formera en nätverksliknande infrastruktur med utgångspunkt från Degerfors Kommun men som skulle kunna vidgas till hela Bergslagen.

Genom detta försök skulle vi dels i praktiken bygga ett fungerande nätverka och stimulera lokal utveckling och dels få möjlighet att kunna knyta våra resonemang till en praktisk verklighet.

Stödet från programkontoret har således gjort det möjligt för oss att inventera ett stort antal tänkbara intressenter för en sådan infrastrukturell verksamhetssupport och genomföra uppstartsmöten inför denna. Projektet är nu genomfört. Det har kostat c.a 120 000:-, varav EU-kontoret bidragit med 45 000:- och Samarbetsdynamik AB har stått för resten.

Grunden för arbetet har varit att vi inte trott att försök att vitalisera en ny affärsdynamik kan bygga på schablonlösningar och standardargument utan kräver en aktiv kunnighet av de som medverkar. I denna kunnighet ingår förmågan att föra välgrundade resonemang. Sådana resonemang måste bygga på en djupare kunskap och insikt om det man vill medverka i och initiera - nämligen nätverk. I denna rapport vill vi därför nu dela med oss av de erfarenheter vi vunnit.

Vi kommer således inte i denna rapport föreslå lösningar och generella åtgärder - som kan göras "mekaniskt" av vem som helst utan reflektion och eftertanke. Som ett stöd för de som vill förstå sina nätverk bättre kommer vi istället att redovisa våra egna analyser, dvs hur vi i vårt fall resonerade för att så väl som möjligt dra nytta av de begränsade resurser vi hade för detta arbete.

Vi kommer i denna rapport att redovisa hur vi förberedde oss för att så väl som möjligt ta vara på alla intressenters tid och engagemang och hur vi nu själva planerar att lära oss mer om de praktiska frågor och svårigheter som det innebär att medverka i ett företagsnätverkande - dvs ett nätverkande som syftar till en vitalisering av arbetslivet.

Vad stödjer en vitalisering av den lokala ekonomin?

De stora företagen och den allt större offentliga sektorn dominerar ekonomin. De fångar in resurserna och styr kunskapsutvecklingen. Det finns en inbyggd kraft i denna utveckling som gör att lokla samhällen som tex Degerfors och många andra i Bergslagen arbetar i motvind. Även när de stora exportindustrierna går bra är tendensen ändå att dessa trots detta anställer allt färre personer. Lönerna pressas och de stora företagens vinster vandrar ut till den så kallade ekonomiska marknaden. Allt mindre betalas i skatt. Detta är kända förhållanden för alla som arbetar med dessa frågor.

Vi vet i dag att den ökade ekonomiska potential som uppstår genom de stora företagens produktivitetsutveckling numera inte längre i samma utsträckning som i industrisamhällets början omsätts i ökade löner, konsumtion och en tillväxt i välfärd och livskvalitet. Majoriteten av de diskussioner som förts de senaste tio åren kring lösningar på Sveriges nationella situation har därför fokuserat på att det är de små företagen som skall expandera ekonomin och återskapa vårt välstånd.

En nygammal diskussion

Detta är inte en ny diskussion inom nationalekonomin. Många ekonomer , som tex E.F Schumacher i boken, ”Litet är vackert - ekonomi som om människor betydde något ”, har sedan närmare ett halvt sekel

sett en helt annan utveckling än den nuvarande som både önskvärd, möjlig och rimlig. Liknande synpunkter har förts fram i många olika sammanhang och av många olika ekonomer. Detta alternativ kan i korthet sammanfattas på följande sätt:

> Om de många små företagen i en regionen, vilka inte ingår i större koncerner eller offentlig verksamhet, ökade sin intjäningspotential så skulle de människor som var beroende av dem, och hade inflytande över dem, få en säkrare försörjning. Människors livskvalitet skulle sannolikt också öka eftersom de på sin lokala marknad i små företag skulle ha bättre förutsättningar än de stora företagskonstellationerna att finna arbetsformer som medverkade till en god närmiljö.
>
> Om pengar kan fås att cirkulera fler gånger i den lilla skalan, istället för att genast omsättas i den globala ekonomin, skulle också de produktivitetsvinster som uppstod lokalt bidra till den lokala ekonomiska utvecklingen. Detta faktum skulle stimulera handel och näringsliv. Istället för att tillgängliga vinster som nu genast omvandlas till spekulationskapital och förs bort som ränta på ett ständigt växande fiktivt aktiekapital utanför regionen skulle värdetillväxten genom människors arbete på ett bättre sätt än nu kunna omsättas i ett ökat välstånd för regionens innevånare.

Dessa resonemang är väl utvecklade när det gäller tex stöd till sk utvecklingsländer och gäller förstås i lika hög grad vår egen verklighet här hemma. De omfattas i dag även av stora kapitalägare som i likhet med Schumacher ser att det ekonomiska tänkande som föddes genom industrialismen inte längre kan sägas bygga på realistiska och livsbejakande antaganden. Ett skäl att vi inte omfattar dessa resonemang här i Sverige kan vara att vi inte ser oss som ett "utvecklingsland".

Alla kan drabbas av en destruktiv ekonomisk linje

Den oro som tex Schumacher presenterade redan i början på sjuttiotalet för den ekonomiska utvecklingen behöver naturligtvis inte anammas av de som redan har det bra och känner sig säkra på att deras välstånd aldrig kommer att drabbas. De kan naturligtvis litet föraktfullt kalla alla andra för "utvecklingsländer" och de kan kalla Schumachers resonemang för "drömmar och utopier" i en allt mer krasst ekonomisk värld.

Vi har emellertid frågat oss - finns det i Schumachers och andra ekonomers alternativa resonemang något som kan hjälpa oss i våra egna analyser här och nu - när det gäller vad som kan göras för att bidra till en vitalisering av näringsliv och lokal utveckling i Bergslagen?

Eftersom Schumacher studerades intensivt av vår ungdomsgeneration och stod som modell för många tankar som då fördes fram är det av intresse att reflektera över vad som hänt sedan dess. Studerar man utvecklingen bakåt så finner vi att den har gått åt "fel håll" sett ur det perspektiv som Schumachers då presenterade. Det ”lilla” har måst abdikera för det stora. Det Schumacher kallar för ”gigantism” har blivit än värre. Den nya ekonomi i vilken människor och natur verkligen betyder något har blivit allt mer avlägsen.

Å andra sidan har han haft rätt såtillvida att storlekstillväxten, trots det lidande det utsätter många för, sannerligen inte löst några problem eller ökat livskvaliteten för det stora flertalet, snarare tvärtom. Välståndet har blivit allt ojämnare fördelat och ökad tillväxt har inte betytt ökad välfärd. Vi finner att på nästan varje punkt har Schumacher i sin bok på ett kusligt sätt, genom att utgå från ekonomins mänskliga sida, kunnat förutsäga de nackdelar av detta skeende som vi ser i dag.

Vad som är litet skrämmande är att denna insikt fanns redan då. Trots att småskalighet och lokalsamhällen presenterades som politiska ideologier har det blivit som det blivit. Att vända på utvecklingen i liten skala i Bergslagen kan tyckas vara en orimlig tanke.

Växtkraft - ett eko av en gammal diskussion

När man hör dagens förhoppningar på de små och medelstora företagen och försöken att med nätverk och kompetensutveckling återuppliva industrialismen så är det emellertid som om melodin från dessa gamla och glömda resonemang återuppstår. Frågan är om inte förhoppningen om en total omsvängning i de ekonomiska förutsättningarna skymtar i resonemangens förlängning.

När man talar om kompetensutveckling och lärande som "lösningen" på tillväxtproblemet och delar ut pengar till detta så är det som om man undflyr det verkliga problemet. Man vill gärna hålla fast vid det etablerade industriella och storskaliga mönstret men utan att behöva konfronteras med de problem och den stagnation både i affärsdynamik, personlig utveckling och livskvalitet som just detta mönster sedan länge orsakat.

Alla är överens om att något annat måste till och att det måste ske en förnyelse. Vi tror emellertid inte detta är en storpolitisk eller ideologisk fråga. Vad som saknas för att den önskade utvecklingen skall komma till stånd synes oss vara några praktiska, konkreta och trovärdiga erfarenheter som gör det möjligt för alla att förstå hur var och en i sin lilla värld kan medverka till att bryta "gigantismen" och bidra till att vårt samhälle når dit vi vill?

Vi är inte oeniga om målen men förstår inte medlen

Innan vi börjar förbruka de pengar som ställts till vårt förfogande har vi därför ställt oss frågan om de resonemang som förs när det gäller utveckling och stöd till små företag och nätverksbildningar stämmer med vår egen praktiska erfarenhet. Vi tycker oss veta hur små företag kan uppstå, hur de kan vidmakthållas och hur de kan öka sin lönsamhet och ge en god försörjning till de som arbetar i och med dem.

Tycker vi då, utifrån våra egna erfarenheter och analyser, att de riktlinjer som vi får att arbeta efter är rimliga och realistiska? Tror vi att de analyser och resonemang som förs av beslutsfattare och andra kommer att medverka till den önskade omsvängningen där små företag i nätverk och enskilda människor får en ökad försörjning i bygder som Degerfors och Bergslagen?

Om vi oreflekterat skulle anpassa oss till de ekonomiska resonemang som förs, i strid med vår egen erfarenhet och kunskap om hur vi ser att det fungerar i den lilla skalan, så skulle vi vara illojala mot samhället. Vi vill inte bidra till att det vi gör motverkar vad vi önskar och förstärker den ekonomiska tankelinje som enligt Schumacher pågått oavbrutet sedan den första professuren i nationalekonomi inrättades i Oxford 1825?

Gigantismens väsen

En bärande tanke i tidiga varningar för en stagnerande ekonomisk utveckling var konsekvenserna av den gigantism som de traditionella ekonomiska resonemangen och analyserna befrämjade. Stordrift och global handel visar sig nämligen i varje ekonomisk analys vara det fördelaktigaste alternativet. I dag meddelas tex att även ett så nationellt och äktsvenskt företag som Skanska skall minska sin verksamhet i Sverige och flytta ut stora delar av sin affärsverksamhet utomlands.

Även om de ekonomiska analyserna för Skanskas företagsledning visar rimligheten av detta så tycker vi att vanligt sunt förnuft och erfarenhet av ekonomins funktion i den lilla skalan visar något annat. Det tycks oss uppenbart att vad som enligt de ekonomiska analyserna sägs vara ”ekonomiskt” för storföretagen egentligen inte kan vara det om man ser till samhällen som tex Degerfors.

Schumacher pekar också på denna paradox. Man säger enligt den konventionella ekonomiska teorin att ett område måste vara stort för

att uppnå välstånd - ju större dess bättre. Man säger att stordrift och stora koncerner är en förutsättning för skapa tillräcklig konkurrensförmåga. Schumacher visar att detta motsägs av den faktiska utvecklingen. Samma observationer som Schumacher gör kan man också göra i dag. När vi nu skulle starta med vårt projekt "Verksamhetssupport Bergslagen" tyckte vi därför inte att vi utan vidare kunde acceptera alla de olika slutsatser och analyser som gjorts om kompetensutveckling och nätverksarbete. Vi kunde nämligen se att många av dessa hade sina rötter i traditionella antaganden om hur det ekonomiska livet fungerar - antaganden som vi inte trodde på.

För att kunna komma vidare i vårt utforskande, och vårt arbete med näringslivet i Degerfors Kommun, har vi därför gjort en stark distinktion mellan traditionella resonemang som vi menar utgår från stordriftstänkande - och därför motverkar lokal och regional ekonomisk utveckling - och sådana resonemang som stödjer en samverkan mellan små och självständiga företag, somvi menar skulle expandera den lokala ekonomin.

Vi letar efter utvecklingsriktningar

Vi tycker oss således se att det är något som inte stämmer med de traditionella resonemangen. I vårt utforskande arbete letar vi därför efter djupare utvecklingsriktningar snarare än svar. Vi kan naturligtvis till många delar anamma traditionell ekonomisk teori. Vi kan se att mycket av vad som görs i den konventionella andan har fördelar och kan leda till goda resultat.

Vi ser emellertid också att en utvecklingsriktning, som innebär mer av samma, inte leder dit vi vill. Vi ser också att denna utvecklingsriktning av många uppfattas som oundviklig och något som man måste anpassa sig till. När denna bara leder dit man inte vill skapas frustration, besvikelse och modlöshet.

Vi vill därför på allvar pröva om denna utveckling verkligen är så ödesbestämd som den ser ut att vara. Vi menar att det parallellt med denna konventionella strömning också finns djupare strömningar som, om man i högre grad än nu bejakade och medverkade i dem, skulle kunna leda till något helt annat än gigantismen.

Inför detta projekt har vi därför funderat över vilka indikationer vi kan se på den ekonomiska utvecklingsriktning som stämmer med vår föreställning om vad som krävs för en bärkraftig lokal utveckling. Vi föreställer oss då att denna utvecklingsriktning existerar parallellt med huvudfåran. Den finns ,men "syns inte" på grund av att alla resonemang, analyser och diskussioner förs på traditionellt sätt och därför tolkar allt vad som händer i gigantismens anda.

Vår utgångspunkt för arbetet med Verksamhetssupport Bergslagen har varit att om dessa indikatorer och denna alternativa utveckling skulle visa sig vara möjlig, och om den skulle kunna göras synlig, då skulle det finnas hopp om en förändring och en förnyelse.

Vi är medvetna om att det är först om det finns en sådan underliggande strömning, och vi kan synliggöra den, som det blir möjligt för regionens aktörer att veta vad de skall bejaka, vad de skall deltaga i och vad de skall påskynda.

När uppstår förnyelse och utveckling?

Vi har inte en sådan bakgrund och utbildning att vi kan gå in i den ekonomiska debatten och ställa de traditionella ekonomiska teorierna på huvudet. Detta är en uppgift för den ekonomiska vetenskapen. Vår utgångspunkt är snarare de ställningstaganden i praktikens frågor som vi anser måste göras av alla som medverkar i och till vår ekonomi.

Vi anser naturligtvis att dessa måste vara i överensstämmelse med vetenskap och beprövad erfarenhet. Vi tycker emellertid inte att man som praktiker okritiskt kan acceptera allt som sägs och alla analyser som görs bara för att de "passar in" i konventionella ekonomiska resonemang. Sedan 1825 har det faktiskt hänt ett och annat som ger också ekonomer anledning att omvärdera de utgångspunkter från vilka de traditionella ekonomiska teorierna utvecklats.

Är mänskligt handlande irrationellt?

Det finns skeenden som inte var synliga då men som man tydligt kan se nu. Ett sådant fenomen är den ”dynamik” som präglar människors handlande och därmed också ligger under det ekonomiska skeendet. Det är denna "mänskliga aspekt" som också Schumacher hänvisar till. Ofta uppfattas därvid det mänskliga handlandet som irrationellt. En börsmäklare har tex väckt uppmärksamhet genom att påstå att ”marknaden” inte uppträder ”rationellt” utan agerar som om de vore djur i flock.

Hans användning av ordet ”rationellt” blir i vårt perspektiv en smula originellt eftersom han uppenbarligen menar att människor handlar "irrationellt" om de inte handlar efter de ekonomiska teorier som han och andra ekonomer sedan länge trott på som rimliga beskrivningar av mänskligt handlande. Att de ekonomiska teorierna inte kan användas för detta ändamål har icke-ekonomer vetat sedan länge. Att agera i ”flock” är ofta synnerligen klokt.

I de dynamiska teoriernas värld

Misstaget som man tycks göra i de ekonomiska teoriernas värld är att man drar slutsatser från de mönster som redan existerar medan människans handlande riktar sig mot samverkansmönster som ännu inte är och som man vill skall bli till. Att misslyckas med att fånga den dynamiska aspekten av "tillblivelse" är man inte ensam om. Edward de Bono beskriver tex i sin bok "Vattenlogik" hur det traditionella tänkandet just utgår från vad som "är" medan en rimligare ansats vore att tänka i termer av "hur något blir till".

Eftersom många, när de vill stimulera utveckling och affärsrelationer i nätverk, konstaterar att den dynamik som utvecklas i dag inte tycks leda till det man önskar så anser vi det rimligt att vi i våra resonemang om nätverkandets nya potentialer utgår från "hur något blir till" och inte från "hur det är". Vi tar således utgångspunkt i något som ännu inte är, men som skulle vara önskvärt, och går därefter baklänges för att se om det i Bergslagen finns skeenden och andra faktorer som skulle göra att det önskvärda blir till.

Just i skärningspunkten mellan statik och dynamik menar vi att många resonemang om kompetensutveckling kan föra tanken vilse. Att man inom små företag tex kan lära sig vad många andra kan och efter olika utbildningsinsatser förmår göra vad många andra redan gör, kan visserligen för den enskilda personen eller företaget vara nytt och

spännande. Det kan säkert vara bra för företaget inom ramen för dess kortsiktiga behov och stödja dess överlevnad. Det kan också tillfälligt ge någon en förbättrad försörjning. Detta är naturligtvis värdefullt i sig. Enligt vår uppfattning kan man emellertid inte säga att sådana insatser medverkar till arbetslivets förnyelse, dvs att något nytt blir till som ännu inte finns.

Skillnaden ligger således i om man färdas i känd terräng eller i en okänd. Man kan i en okänd terräng bli så osäker att man tror att man inte vet något alls och att inget kan förutses eller tänkas om framtiden. Så är det naturligtvis inte. Även om det nya ännu inte finns, och vi således talar om något framtida okänt, så famlar vi inte i mörker. Det finns mycken kunskap att lägga till grund för ett resonemang om hur en sådan framtid skulle kunna gestalta sig, hur en förnyelse skulle kunna komma till stånd och vad som krävs av agerandet - i dag i Degerfors - för att stödja den.

Kompetensutveckling och organisationsutveckling

Under en lång period från 60- till 80-talet skapades begreppet ”organisationsutveckling”. Detta blev senare så allmänt använt i marknadsföring av olika utbildningar och konsulttjänster att det kom att förlora sin mening. Begreppet hade emellertid sitt ursprung i en mycket intressant och avgörande upptäckt av hur nya organisationer "blev till".

Det visade sig nämligen att förändringar i arbetsformer och organisationsstrukturer kunde uppstå på ett annat sätt än man tidigare var van vid. Man trodde att nya organisationsformer enbart uppstod genom övergripande analyser och diskussioner som byggde på "fakta" dvs vad som redan var gjort och vad man visste om det som var. Organisationen "konstruerades" först. Därefter implementerades den.

Det visade sig emellertid i praxis att denna uppifrånstyrning inte ledde till den förnyelse av arbetsformer och organisation som man ville få till stånd för att åstadkomma ökad hälsa och en förbättrad produktivitet och att snabbt kunna anpassa sig till marknadens krav.

In på scenen trädde då utbildarna. Dessa hade tidigare haft uppgiften att utbilda människor så att de kunde anpassa sig till och bemanna de organisationer som man teoretiskt hade räknat ut. Nu visade det sig att utbildarna kunde ha en helt annan roll, nämligen att genom utbildning bidra till att skapa en ökad kunnighet. Denna kunnighet, när den väl fanns, gjorde det möjligt att använda sig av helt andra arbetsformer än de traditionella. Genom att försöka stödja ett ständigt "lärande" tänkte man sig att organisationerna skulle förändras i takt med förändringar i omvärlden.

Den enkla slutsatsen av denna upptäckt var att om kunnigheten inte finns så kan heller inte några mer komplexa nya former användas. Det är därför som den önskade förnyelsen inte kunde uppstå genom omorganisationer som kommer uppifrån eller genom yttre konsultinsatser. De måste utgå från utbildningsinsatser som gör nya arbetssätt möjliga och önskvärda för dem som deltar i verksamheten.

Tolkningar och misstolkningar

Upptäckten av utbildandets nya betydelse har emellertid lett till en mängd andra analyser och föreställningar om hur ökad kunnighet, kompetensutveckling och nya arbetsformer samvarierar. Den enklaste tolkningen har varit att all utbildning, vilken som helst, kan medföra dessa goda resultat och skapa en vital ekonomisk utveckling. En sådan tolkning understöds av det självklara påståendet att det naturligtvis alltid är bra att veta mer än mindre och att det är bättre att ha kunniga medarbetare än okunniga.

Om man emellertid som vi måste prioritera sina insatser och inte har obegränsade resurser så blir det en mycket opraktisk position att inte veta något om hur utbildning, kompetensutveckling och ökad affärspotential hänger ihop.

Därför visade det sig i praktiken att det inte var så lätt som det såg ut att åstadkomma en utbildning som ledde till denna förnyelse. Sådan utbildning skiljde sig nämligen drastiskt från de traditionella utbildningsformerna både till uppläggning och innehåll - inte minst när det gällde utbildarnas skicklighet. Det visade sig snart att traditionell utbildning och hierarkisk påverkan uppifrån eller utifrån till och med i mångt och mycket motverkade den önskade förändringen.

Traditionell kompetensutveckling utbildar till bestämda positioner och uppgifter och inom ramen för en given yrkespraxis som redan är fastställd och definierad. Det är inget fel i det, men det uppstår ingen förnyelse. Erfarenheten visar att först om det uppstår ett gemensamt lärande i verksamheten så att de människor som är berörda ser nya former som möjliga så kan sådana nya former också förverkligas.

Ett skäl till många misstolkningar är att praktiker och forskare har fokuserat på resultatet av förändringen och inte på hur den blivit till. Studerar man resultatet av förnyelseprocesser så upptäcker man naturligtvis annorlunda former än de traditionella. Det visar sig då att dessa nya former i olika verksamheter har stora likheter med varandra. Många praktiker och forskare, som inte tagit hänsyn till hur de "blivit till" utan bara vad de "är", har dragit slutsatsen att dessa "nya" former skulle kunna införas på samma sätt som de gamla och hamnat i en återvändsgränd.

Just denna speciella fråga har emellertid forskargruppen inom CORE, Center for Research and Organizational Renewal på Chalmers, studerat. De har försökt formulera innebörden av vad de kallar förändringsstrategier, dvs vilka antaganden som tycks ligga bakom vad man gör när man försöker förändra, och vilka sådana strategier som är framgångsrika och vilka som inte är det.

CORE har därvid skiljt på två olika antaganden om hur förändringar uppstår. En av dem kallar de en programmatisk förändringsstrategi. Denna utgår från den ”gamla” förändringsmetodiken. Den nya organisationerna och rutinerna bestäms där uppifrån och utifrån och utbildas fram på traditionellt sätt. De kallar den andra strategin för en ”lärande” förändringsstrategi. I denna utgår man från antagandet att de nya arbetsformerna växer fram ur ett ökat verksamhetskunnande och ur de berörda människornas eget engagemang och initiativ.

I mål 4:as ambitioner att medverka till förnyelse av arbetslivet har dessa erfarenheter, som vunnits i stora organisationer, flyttats över på små och medelstora företag och nätverk. Man har därvid antagit att kompetensutveckling för de små företagen - på samma sätt som den varit för de stora - är en central fråga för att få till stånd den önskade förnyelsen.

Om man som vi vill skapa "Verksamhetssupport Bergslagen" blir det då viktigt att fråga sig om detta är en tillåten generalisering för en praktiker. Är det som i forskningen visat sig vara bra för stora också vara bra för små företag? Kommer sådana försök till organisationsutveckling att medföra förnyelse och en förbättrad ekonomi eller inte?

Slumrande potentialer i små och stora företag

För att komma vidare i analysen måste vi då gå ett steg vidare än vad CORE gjort i sin rapport "Förändringsstrategiers effektivitet" för att förstå varför detta angreppssätt just där var så framgångsrikt. Vi kan då utgå från en observation som redan Schumacher gjorde när det gällde förhållandet mellan stora och små företag.

Trots att den ekonomiska tanken i så hög grad leder till uppkomsten av gigantism och stordrift så är den praktiska verkligheten den att stora och framgångsrika företag på alla tänkbara sätt strävar efter att motverka nackdelarna med att de är stora. De försöker istället att efterlikna den lilla skalan genom att dela upp sig i allt mindre ”självständiga” enheter. Man tycks intuitivt hålla med Schumacher att människan till sin natur är mer lämpad för att fungera i det lilla sammanhanget snarare än det stora.

Den hierarkiska tankefiguren

Även många av de som arbetar i och leder stora företag inser således att man i det lilla sammanhanget bättre kan man ta till vara människans klokhet, engagemang och kreativitet på ett bättre sätt än i ett stort och komplext. Därför försöker de stora företagen och organisationerna omvandla sig till något som kan liknas vid ett småföretagarnätverk. Man vill etablera det lilla i det stora.

Man vill erbjuda så stor frihet som möjligt samtidigt som man vill behålla sammanhållning och resursutnyttjande i den stora organisationen. Denna nedbrytning av stora organisationer i mindre, kraftfulla och rörliga enheter är en trend som nu pågått under ett halvt sekel. När stora verksamheter försöker åstadkomma denna förändring stöter man på det hinder som ofta kallas hierarkiska tankefigurer som man på olika sätt försöker gå runt. Den senaste modellen är sk processreengineering som syftar till att organisera verksamheten efter processer istället för funktioner.

Dessa stora, komplexa och tröga kolosser till organisationer kan inte effektivt förändras och finna sin form enbart genom direktiv och styrning uppifrån. Bland erfarna praktiker finns därför en stor samstämmighet med forskargruppen CORE i åsikten att dessa nya arbetsmodeller bara kan utvecklas genom ett lärande som gör de hierarkiska modellerna onödiga och de andra möjliga.

Produktivitetspotentialen för de stora företagen ligger således i att man redan är ett stort företag som vill bryta en etablerad hierarki. Om vi sedan tar utgångspunkt i det lilla företaget så blir det inte lika självklart att samma potential finns där, även om man också där kan tänka hierarkiskt. I det lilla företaget har detta inte alltid samma negativa inverkan och hierarkin är inte heller så fast etablerad. Även om insatser av samma typ som i de stora kan ha andra positiva effekter så är det således tveksamt om den relation mellan kompetensutveckling, förnyelse och ökad produktivitet och lönsamhet som finns i stora företag också är tillämplig på alla små företag.

Vari ligger då potentialen för små företag?

Den fråga som man då måste ställa sig, när man vill starta ett nätverk som tex "Verksamhetssupport Bergslagen", är var de faktiska potentialerna då finns. Vi har då studerat den litteratur som finns när det

gäller studier av små företag och små företag i nätverk. Dessa studier är gjorda både av forskare och praktiker och slutsatser och påståenden redovisas också ofta i olika projektbeskrivningar och i ansökningar om pengar från olika fonder etc.

I dessa utsagor, som bygger på vad man tror sig veta om små företag och nätverk, finner vi en mängd påståenden om tänkbara fördelar med en ökad samverkan mellan små företag. Vi tycker inte alltid att dessa stämmer med vår erfarenhet och har därför valt att granska dessa påståenden närmare.

Som exempel pekar man ofta i sådana rapporter på möjligheterna att genom samverkan öka tillgången på gemensam expertis, ha gemensam marknadsföring, samfinansiera utbildning, ha gemensam produktutveckling etc. Allt detta låter rimligt och riktigt om man tänker storskaligt. Det är inte alldeles självklart att detta också stämmer i den lilla skalan.

Har småföretag nytta av storskalighet?

Det är tveklöst att de stora företagen har fördelar gentemot de små genom att de besitter större kompetens och därmed kan omdisponera sina resurser bättre. De kan ha resurser i reserv som de kan sätta in då det behövs. De har genom sin stora skala möjligheter att avsätta mer tid och större resurser för forskning, utveckling och utbildning på ett sätt som de små företagen inte har.

Genom sin specialisering i olika funktioner som tex produktion, personal, marknadsföring etc skapar de större företagen både kompetensmässiga fördelar och produktivitetsfördelar. De kan därför med lätthet konkurrera ut små företag om de skulle vilja. De kan på många olika sätt se till att det lilla företaget inte hotar deras position på marknaden. Skulle det lilla företaget vara framgångsrikt har ett stort företag möjligheter att köpa upp det och inlemma det lilla i sin egen

intressesfär. Många små företag med goda idéer och en stark produkt har funnit att den konventionella ekonomiska teori som styr finansiering, statliga bidrag, konkurrenslagstiftning, arbetsmarknadspolitik, fackliga åtgärder etc gynnar de stora på de smås bekostnad.

Praktiken visar att det inte finns något som kan kallas konkurrensneutralitet. De stora blir allt större och allt mer kraftfulla. Storskaligheten leder till en slags dinosaurieeffekt. Det är lätt att se nackdelarna i denna utveckling. För att rättfärdiga att man inte gör något åt den stödjer man sig ofta på föråldrade föreställningar om evolutionens natur och det "naturliga urvalet".

Tor Nörretrander beskriver tex i sin bok "Världen växer" att det inte längre alltid är den starke och mest livskraftiga som vinner och som styr utvecklingen. Han pekar istället på variationens betydelse. En stor variation och många olika inbyggda kunnighetspotentialer gör det möjligt för livet att hantera nya och okända situationer bättre. Just den variant som är dugligast i den nya situationen tar över.

Problemet är inte att de stora är stora och kraftfulla utan att de är synnerligen inflexibla. Stora företag är "låsta" i sin organisation. De har för liten variation och har därför inte den önskade flexibiliteten och omställningsförmågan. De lever sitt eget liv utan att kunna anpassa sig till basala samhällsförändringar. Den stabilitet de skapar är ingen bra stabilitet. Det är en stabilitet som innebär stagnation - inte förnyelse.

Vi vill i arbetet i Degerfors lyfta fram ett lokalt problem som också Schumacher pekar på. Detta kan alla observera och ta ställning till från sin egen verklighet - nämligen kraven på arbetskraftens rörlighet. Storföretag kan inte flytta, växla eller byta verksamhet utan stora och dramatiska konsekvenser för den lokala ekonomin. Förändringar kräver en allt större rörlighet hos arbetskraften.

Detta krav på rörlighet hos arbetskraften är en direkt följd av stordriftens inflexibilitet. Den brist på anpassningsförmåga, som stordriften och de traditionella ekonomiska teorierna leder till, gör att individen måste anpassa sig till storföretagens krav istället för att

arbetsformer, organisation och företagande omformas efter de nya kunskaper vi får och de nya krav vi människor ställer på livet. Att människan ständigt skall behöva anpassa sig till förhållanden som inte är i samklang med hennes natur medför inte en ökad kreativitet och förnyels. Denna typ av omställning skapar istället en allt större rotlöshet. Denna rotlöshet leder just de stora samhällsproblem som vi i dag brottas med. Det vore mera rimligt att tänka sig att människorna stannade kvar och utvecklades och företagandet ändrade sig.

Vi menar därför att man, när man resonerar om produktivitetspotentialer för samverkan mellan små företag, ofta manar fram en falsk bild. De potentialer man förespeglar de små företagen existerar inte. Man blir inte effektivare om man i nätverk samordnar sina resurser och, som i de stora, har gemensam utbildning, har gemensam forskning och har gemensam marknadsföring. En sådan samverkan skulle istället skapa nya storföretag som man inte vill ha och skulle inte gynna den lokala utvecklingen.

Variation, olikhet och unika förutsättningar

Fördelen med små företag är att de till skillmad från stora företag har en stor olikhet och en stor variation. De innehåller många tänkbara möjligheter. I den lilla skalan kan man börja och sluta en verksamhet utan dramatiska konsekvenser. Skulle marknaden och teknologin ändras så kan snabbt nya mönster och kombinationer uppstå som utnyttjar andra kunnigheter än man gjorde tidigare. Det är människorna som skall ändra verksamheten och inte verksamheten som skall ändra människorna.

En viktig utgångspunkt för vårt arbete med Verksamhetssupport Bergslagen har således blivit att verka för att människor inte av olämpliga ekonomiska teorier skall tvingas vara rotlösa utan ges möjlighet att vara rotfasta. Människors egen flexibilitet och inbyggda

nyfikenhet skall utnyttjas till vad de är bra för - nämligen förnyelse och förändring. Med detta resonemang vill vi inte kritisera stordrift som naturligtvis har sina fördelar och sitt värde. Vi vill emellertid peka på att om försöken att skapa samverkan i nätverk har sina förebilder i de stora företagens sätt att fungera så kommer sådana insatser att på inget sätt ta till vara de unika potentialer som måste finnas i det faktum att små företag är små och inte stora.

Vi ser således ingen poäng i att i Verksamhetssupport Bergslagen försöka göra om de små företagens samverkansformer så att dessa kommer att likna vad som sker i de stora företagen. Vi letar heller inte efter stora företagsetableringar som skulle lösa problemen eller produkter som kan ha en massmarknad. Vi letar istället efter produktivitets- och lönsamhetspotentialer som bara kan upptäckas genom att studera de små och medelstora företagens speciella natur och den särpräglade samverkan som skulle kunna komma till stånd just på grund av deras litenhet och deras unika kunnande och som har en marknad som de stora inte kan utnyttja.

När vi söker efter indikatorer i Degerfors och i Bergslagen som helhet så letar vi således i första hand efter oupptäckta och outnyttjade affärspotentialer som tidigare inte kunnat förverkligas, men som med dagens kunnande och en kombination av små företag skulle bli möjliga att exploatera. Vi letar tex efter pengar som finns i samhället men som skulle kunna användas bättre och mer effektivt genom att små företag i samverkan på ett effektivare sätt kunde göra vad stora inte kan. Vi letar efter pengar som skulle kunna användas så att de skapade större livskvalitet och ett ökat värde för oss alla just på grund av att de disponeras av små företag och inte av de stora.

Vi letar efter pengar som lika väl kunde användas i den lilla skalan som i den stora eftersom de då också medför att människor utvecklas och lär sig använda sina resurser mer produktivt och känner gemenskap med varandra. I den lilla skalan är det svårare att förledas att åsidosätta sin livskvalitet och slita ut sig och förstöra sin hälsa.

De hierarkiska tankefigurerna

Analysen kan emellertid inte stanna här. Vi vet att det är många fler frågor som måste beaktas om vi skall ha förutsättningar att lyckas. En av dessa är skillnaden mellan första och andra ordningens förändring som har påpekats bland annat av den amerikanske organisationspsykologen Chris Argyris.

Även om vi skulle finna områden där en ökad produktivitet och bättre kvalitet i insatserna skulle ha förutsättningar att ge mer för pengarna och vitalisera näringslivet så vet vi att man av gammal vana skulle använda samma gamla arbetsformer och samma tänkande för att angripa dem. Visst skulle det ske en viss liten förbättring men den stora och grundläggande potentialen skulle gå förlorad. En förändring som fortsätter enligt det gamla mönstret kallar Argyris en första ordningens förändring. Andra ordningens förändring kallar Argyris en förändring där man utvecklar helt nya, tidigare okända, samverkansformer som bättre än de gamla passar den uppgift man skall lösa.

Nätverkandets nya arbetsformer

Ett grundläggande antagande i hela vårt arbete är således att det kan vara möjligt att det finns för de flesta okända samverkansformer, tex mellan företagare i ett nätverk, som är mer effektiva än de gamla. Vi möter här ett problem. Industrisamhället är en kombination av stora och små företag. De former vi finner i dag, både i stora företag och i

samverkan mellan små företag är inte i sig genuint nya. De är ofta variationer av något sedan länge etablerat. Hur kan vi skilja den en föråldrad och improduktiv formen från en kommande och mer lovande samarbetsform? Vi söker ju inte efter det gamla utan efter potentialer som inte kan förverkligas vare sig av stora traditionella företag eller av enstaka enskilda småföretag utan kräver nätverk.

För att själva kunna göra klart för oss vad som är skillnaden mellan det ena och det andra har vi utgått från de former som storföretagen vill bryta, nämligen de hierarkiska. Vi har antagit att storföretagens försök i denna riktning representerar en sund utveckling. Om småföretag och andra organisationer så att säga kunde komma från andra hållet och ur sin redan etablerade självständighet skapa en icke-hierarkisk samverkan skulle de således kunna uppnå just vad storföretag och stora verksamheter inte klarar av.

De hierarkiska principernas natur

Det visar sig i alla förändringsförsök att de former som man vill ändra på är vanemässigt inarbetade. Det är därför man talar så mycket om motstånd mot förändring. Varje omläggning tar tid, kraft och en lång inkörningsperiod. Detta gäller även en första ordningens omläggning, dvs när man tex går från en hierarkisk struktur till en annan.

Det vore därför katastrofalt om vi i okunnighet i Degerfors och Bergslagen bara medverkade till en första ordningens förändring istället för att bidra till den förnyelse vi önskar. För att undvika detta har vi därför för oss själva, och de vi arbetar med, försökt synliggöra de hierarkiska principernas natur så att vi kan hjälpas åt att observera när vi är på fel spår.Vi har därvid hämtat inspiration från en doktorsavhandling gjord i Umeå av L. Carlsson, ”Samhällets oregerlighet. Organisering och policyproduktion i näringspolitiken”.

Vad som är intressant för oss inför vårt arbete är att Carlsson pekar på hur de hierarkiska föreställningarna inte är tillämpliga på samhällsnivå. Han utgår då från studier av olika försök att stimulera framväxten av groddföretag. Han har i sin avhandling kunnat jämföra hur samma affärsidé utvecklats i tre helt olika företag utifrån tre helt olika stödprinciper och han visar där hur de hierarkiska formerna misslyckas. Vad vi har för vårt arbete tagit fasta på hans beskrivning av tre typer av hiearkiska tankefigurer som vi själva vidareutvecklat.

1. Hierarki är ett sätt att klassificera någonting som helheter och delar. En hierarkisk föreställning om nätverk skulle således vara att i nätverket ingår företag i vilka finns andra delar som tex marknadsföringsfunktioner vilka i sin tur består av individer som sköter marknadsföringen. Helheten är mer än delarna och formar en gräns på så sätt att enskilda enheter inte fungerar i flera och olikartade sammanhang utan bestäms av den helhet de finns i.

   Att en person tex skulle kunna arbeta för flera olika företag i helt olika sammanhang och ena gången göra en sak i ett sammanhang och en annan gång något helt annat i ett annat är således i strid mot den hierarkiska föreställningen. Man kan inte ha flera lojaliteter. När man således vill ”samordna” småföretags olika aktiviteter inom en gemensam ram löper man således risk att inte utnyttja den stora självständighet som småföretag kan ha och riskerar att återskapa just den hierarkiska organisation man vill undvika.

2. Hierarki är också en organisationsprincip där varje enhet har en specialiserad funktion som gör vad den är specialiserad på att göra för att helheten skall fungera. Ögat ser, örat hör och benen rör kroppen framåt. I stora företag rekryterar personalfunktionen personal, produktionen producerar, marknadsfunktionen säljer osv. Självständighet - å andra sidan - består i att en enskild enhet kan klara samtliga funktioner som enheten behöver för att överleva.

Hierarkiskt tänkande leder emellertid alltid till slutsatsen att det är effektivare om man på bekostnad av självständigheten samordnar olika funktioner, tex marknadsfunktioner, produktionsfunktioner etc. När man föreslår liknande strukturer för små företag i nätverk för att få "samordningsvinster" riskerar man således att hamna i en hierarkisk återvändsgränd.

3. Hierarki är också en styrprincip där de olika enheterna styrs från en centralt placerad person eller funktion som ”tar hand om” samordningen och styr verksamheten. Den hierarkiska principen består då också i att dessa centralt placerade personer i sin tur kopplas till andra centralt placerade personer som i sin tur kopplas till osv ända till man hamnar hos stadsministern eller EU:s ministerråd. När man talar om att nätverk måste ha ett centrum, en drivande kraft, en centralt placerad administratör etc som förmedlar kontakten till andra nätverk så riskerar man således att motverka den självständighet som nätverket skulle stödja.

Tankekonstruktion och verklighet

Det är kanske självklart men det förtjänar ändå att påpekas; hierarkier "finns inte" - de är tankekonstruktioner. Tankekonstruktioner används bland annat för att göra något begripligt. De hierarkiska tankefigurerna är ett sätt att för varandra begripliggöra hur något hänger ihop och ett sätt att organisera något så att vi gemensamt känner igen det. Deras fördel är att de är enkla och lättbegripliga. Eftersom vi är vana vid de hierarkiska konstruktionerna så tenderar vi att se allting som hierarkier och har svårt att acceptera mer komplexa modeller.

I verkligheten kan man emellertid, som både Carlsson och en mängd andra författare och forskare konstaterar, finna att helt andra tankefigurer ofta på ett mycket bättre sätt beskriver vad man observerar och vad som sker. Det visar sig också i en mängd undersökningar

att de hierarkiskt präglade tankefigurerna på grund av sin enkelhet ofta leder oss vilse. När vi försöker organisera upp oss efter dem så får vi inte tillräcklig flexibilitet vilket leder till stora nackdelar. Det är därför viktigt att bryta vanan att enbart tänka i hierarkier. Det finns emellertid ingen anledning att helt och hållet förkasta den hierarkiska tankefiguren om man bara kan acceptera att det också kan finnas andra sätt att se på verkligheten som är lika naturliga och praktiska.

Eftersom de hierarkiska tankefigurerna är så inarbetade, och stöds av den redan etablerade storskaliga strukturen, så är detta inte enbart ett mentalt problem. De etablerade strukturerna styr den praktiska verksamheten. Det blir därför också i praktiken svårt att frigöra tanken från dessa modeller. Detta är särskilt svårt i stora organisationer.

Det ligger i människans natur att hålla sig till det invanda och vad som redan fungerar. Att i stora organisationer överge dessa sedan länge inarbetade mönster är mycket svårt. Därför återfaller man lätt i det gamla. Det är därför viktigt att inte omvandla nätverksprojekt, där man ännu inte drabbats av denna "sjuka", till storföretagsprojekt .

Ett problem är emellertid att många utbildare, konsulter, forskare och avgångna chefer känner sig hemma i storskalighetens miljö. Deras praktiska erfarenhet och kompetens är uppbyggd på en lång tids arbete i och med dessa stora organisationer och de saknar ofta inblick i vad det innebär att arbeta i den lilla skalan i vilken många småföretagare fungerar.

Om nätverksekonomin

När det gäller uppfattningen om hierarkier så finner vi stor samstämmighet om deras nackdelar hos många praktiker - även om det fortfarande finns de som förordar "starka ledare". I små, såväl som i stora sammanhang, vill man således i vårt samhälle bryta den sk hierarkiska strukturen. I detta fall vet vi vad vi inte vill ha, men vad vill vå då ha istället? Vad detta kunde vara är synnerligen intressant att förstå om man vill skapa nätverk i Bergslagen. Vi har haft svårt att veta vad man skall kalla detta nya. Många olika förslag finns. En svensk beteckning på dessa nya organisationer är tex "gränslösa flödesorganisationer". I en modern managementbok från USA talar man om "The Boundaryless Organization".

Vad som slagit oss i dessa beskrivningar av den "nya" organisationen är att man så envist bibehåller den hierarkiska grundtanken. Denna får uppenbarligen inte rubbas. Man söker istället markera att samarbetet trots hierarkin inte får begränsas utan skall åstadkommas över, eller genom, vad som tidigare ofta uppfattats som ogenomsläppliga murar och revir. Resonemangen om ”gränslösa organisationer” är ett exempel på hur man försöker "skruva till" förklaringar som skall täcka båda världarna samtidigt utan att gå till botten med vad det är som måste förnyas och förstå vari den verkliga förnyelsen ligger.

Dessa resonemang tyder på att det finns skeenden som inte kan tolkas utifrån hierarkiska tankefigurer men att man undviker att "se" detta. Man använder sig istället av blandresonemang som ofta skapar mer förvirring än klarhet.

Ekonomins dominans

När det gäller ekonomiska resonemang så är emellertid den hierarkiska modellen nästan allenarådande. Det finns endast några få kritiska röster. De hörs sällan i den stora talkören av traditionalister. I denna ekonomiska begreppsvärld uppfattas marknaden och näringslivet som bildat av ett antal självständiga enheter som kallas konsumenter och företag. Varje företag har ett ekonomiskt gränssnitt som klart avskiljer det från andra företag. Varje konsument är en unik individ som resonerar rationellt utifrån sin egen utgångspunkt och söker sin egen behovstillfredsställelse.

I den traditionella ekonomin utgår man från att dessa gränser måste finnas och närmast kan liknas vid en ekonomisk naturlag. I verkligheten fungerar sällan små företag, och i varje fall inte mikroföretag så. För dem är inte företaget ”heligt”. Konsumenter är heller inte i verkligheten så rationellt ekonomiska, giriga och själviska som teorin ger vid handen.

Om vi istället för att tala om gränslösa organisationer ser framför oss att denna nya struktur skulle kunna kallas "nätverk" så framträder en annan bild. I ett nätverk luckras gränsen både mellan företag sins emellan, mellan företaget och individen och mellan olika individer upp. Det är bara företagare med ambitionen att efterlikna storföretag som av oförstånd söker sig hierarkiska lösningar. De vanliga företagarna vet betydelsen av de personliga relationerna mellan sig och andra och värdet av samarbete med andra företag.

Många stora företag som har ägare och företagsledare som startat i den lilla skalan, som tex Hogia-koncernen, försöker med all makt motverka gigantismen. I Hogiakoncernen har man tex brutit ner företaget i små självständiga och fullständiga juridiska enheter. Bert Inge Hogsved säger att man på ytan naturligtvis kan tro att det skulle finnas samordningsvinster men att det är viktigare att enheterna är små, fullständiga och självständiga företag.

I denna typ av nätverkssamverkan uppstår relationer och former som inte liknar de som tidigare noterats i ekonomiska sammanhang. Det är i sådana samverkansmönster inte längre relevant att redovisa och mäta vinster och kostnader enbart med utgångspunkt från företagsgränsen så som man tidigare varit van vid. Nätverkssamverkan gör att man påverkar varandras intäkter och kostnader på ett sätt som inte ännu är möjligt att beskriva med traditionell ekonomisk redovisningsteknik. När vi startat projektet Verksamhetssupport Bergslagen har vi således utgått från att man i det ekonomiska perspektivet - så som det tillämpas i dag - "missar" väsentliga ekonomiska potentialer som skulle kunna förverkligas i en nätverksstruktur.

Nätverksekonomins natur

Vi återkommer således till tanken att denna nya ekonomi redan finns men att den är osynlig eftersom vad som sker tolkas i traditionella ekonomiska termer. För att kuna tala om denna nya ekonomi måste vi ge den ett språk och en ny benämning. Vi har då valt att kalla den en "nätverksekonomi". Har vi rätt, och det finns ekonomiska möjligheter som inte "syns", så skapar detta nya affärsmöjligheter som i sin tur skulle kunna utnyttjas av Verksamhetssupport Bergslagen om vi kunde synliggöra dem.

Många av de affärer som inte kan ”räknas hem” genom traditionella resonemang kan kanske visa sig fullt möjliga inom ramen för en nätverksekonomi. Kanske kan denna nya ekonomi också skapa överlägsna kunderbjudanden jämfört med de traditionella former som förekommer i en hierarkisk ekonomi och som kan erbjudas av stora företag. Det vet vi inte - men vi är villiga att pröva tanken.

Vi kan emellertid med utgångspunkt från Schumachers antaganden konstatera att om sådana erbjudanden skulle kunna realiseras, så skulle de medföra större livskvalitet och en vitalare regional ekonomi.

En ny innebörd i ordet nätverk

När vi använder ordet ”nätverk” menar vi således inte bara ett antal människor eller företag som träffas då och då eller som utvecklar något tillsammans. Vi använder ordet på samma sätt som Åke E. Andersson i tidskriften Framtider 2/97 där han beskriver hur en helt ny infrastruktur håller på att växa fram. Andersson påpekar att vi normalt ser samhällsarenan som om den vore en hierarkisk, entydig och stabil organisationsplan. Detta gör att vi blir förbryllade när det visar sig att det inte fungerar så och skyller då på politiker och annat som "stör" bilden.

Andersson menar att dessa skeenden antagligen är fullt normala och uttryck för något annat som vi inte kan se, om vi fortfarande uppfattar infrastrukturen på det gamla sättet. Det är denna nya bild av infrastrukturen som Åke E Andersson har gett namnet nätverk.

Det är således inte bara de ekonomiska resonemangen som måste föras utifrån nya utgångspunkter utan företagen på marknaden måste också förstå det nya som nu växer fram och hur detta kan bidra till att göra dem mer lönsamma och framgångsrika. Detta är inte en förändring i fysisk mening. Den struktur som man förr uppfattade som hierarkisk hade i sig de möjligheter som nu växer fram. Man kan därför inte "återgå" till en hierarki. Det finns bara en väg och den är framåt.

Stora förändringar förestår

Självklart kommer de nya möjligheter som nu blir synliga genom att se infrastrukturen som ett nätverk att förr eller senare exploateras. Än så länge kan vi emellertid bara se indikationer på denna utveckling, men de nya formerna kommer så småningom att etableras genom utvecklingens egen kraft vare sig vi vill det eller inte.

När detta sker kommer tunga och orörliga industrimastodonter att

konkurreras ut och bli omoderna. Då kommer handel och köpenskap att styras av transaktionsekonomin och inte spekulationsekonomin. Då kommer industrisamhällets traditionella resonemang om kopplingen mellan investering och lönsamhet, och kapital och avkastning, att visa sig vara omoderna och föråldrade. Då kommer också föreställningarna om inflation och arbetslöshet att förändras. Vi hoppas att detta omtänkande i den lilla skalan i så fall skall kunna leda till en mer vital lokal ekonomi också i den stora.

Problemet för oss, när vi vill starta Verksamhetssupport Bergslagen, är att det är svårt att upptäcka och dra nytta av denna begynnande förändring. Exemplen på hur en vital lokal ekonomi skulle kunna fungera är ännu alldeles för få. Den gamla strukturen har fortfarande ett starkt grepp om ekonomin och det gäller för oss att hitta ”brohuvuden” från vilka det är möjligt att förstå och initiera denna nya utveckling. Vi hoppas därför att vi genom de försök vi nu fått möjligheter att genomföra i Degerfors skall kunna visa på några sådana brohuvuden. Vi hoppas med andra ord att vi skall kunna hitta svaren i Degerfors.

Det är inte så dumt att vara litet i förväg. Vi är nämligen övertygade om att när vad som sker i denna vår allt mer nätverksliknande värld blir uppenbart för allt fler så kommer nätverksekonomin att befrämjas, nya vinster kommer att genereras och därmed kommer också "nätet" att etableras på allvar.

För vårt företag är det viktigt att Degerfors och Bergslagen ligger i fronten av denna utveckling eftersom det skulle underlätta kraftigt för oss att verka här. Vi hoppas också att även andra i näringslivet och kommunerna i Bergslagen kan se att detta även gynnar deras ambitioner och livsmål, vilka de än är. Då kommer vi att kunna dra åt samma håll.

Den nya infrastrukturen

Ordet ”nätverk” förekommer numera i en mängd olika sammanhang och det är inte alltid självklart vad man avser när man tex talar om nätverk. Nätverk blir lätt en ny form för hierarki där någon i ”centrum” har inflytande över de andra i ”periferin”. Den bästa analogin tycker vi just nu är Internet. Så här beskriver Erik Ronne i "Internet - Databoken" den historiska utvecklingen.

> *I början av 70-talet omvandlades i USA ett äldre militärt nätverk ARPANET till Internetwork dvs ett nätverk mellan nätverk. Förutom några få universitet var det framför allt myndigheter, företag och organisationer viktiga för det amerikanska försvaret som knöts till detta embryo till Internet.*
>
> *Av säkerhetsskäl gjordes Internetworks arkitektur anarkistisk. Det skulle inte finnas någon central dator som styrde Internetwork och datatrafiken skulle kunna dirigera sig själv mellan de olika datorerna i nätverket. Om en tänkt färdväg plötsligt inte var framkomlig, skulle trafiken utan instruktioner från någon trafikledning själv kunna leta sig fram på andra vägar. På det viset skulle man inte kunna slå ut Internetwork tex i händelse av krig genom att bomba enskilda servrar och knutpunkter.*

Nätverket inbjuder till nätverkande

När man läser denna beskrivning låter den synnerligen teknisk ända till dess man inser att den inte beskriver datorer utan människor. Datorerna skapar nätverket men människorna utför nätverkandet. Det är människorna som genom tekniken ges möjlighet att ta självständiga initiativ, nå varandra och knyta nya kontakter utan att tvingas följa förutbestämda vägar. Tekniken erbjuder den struktur inom vars ram människor ges frihet att ta initiativ och skapa nya konstellationer. Det är inte svårt att se likheten med den mänskliga hjärnan med dess myller av möjligheter vilka bara några få förverkligas.

För att förenkla diskussionen kring en nätverksekonomi tänker vi oss därför att ordet nätverk får stå för den infrastruktur, dvs den näringslivs- och samhällsstruktur, som så småningom byggs upp. Åke E. Andersson beskriver denna infrastruktur som ett slags socioteknisk nätverk som bildar en gemensam nyttobas för alla, på samma sätt som de transporttekniska lösningarna bildade en infrastruktur för industrisamhället. Denna infrastruktur måste alla vara med att finansiera. Det är denna nya infrastruktur som behövs för att vi tillsammans skall kunna utveckla ekonomin och vår egen livskvalitet.

Denna struktur kommer på ett liknande sätt som internet kraftfullt öka möjligheterna till gemensamma aktiviteter och kontaktskapande. Denna infrastruktur har, på samma sätt som internet, en teknisk sida med sk ”routers” som slussar trafiken vidare och som måste byggas ut och underhållas men den har också en social sida genom att man känner varandra och har upparbetade mönster i kontaktskapandet.

Användandet av denna sociotekniska infrastruktur måste bygga på samma princip som vår användning av naturen - vår ”allemansrätt”. Alla som önskar och betalar avgiften måste ges tillträde. De som använder nätet måste emellertid också anpassa sig till de olika begränsningar och förhållningsregler som finns för att inte förstöra plattformen för varandra.

Nätverket verksamhetssupport Bergslagen

När vi använder ordet ”nätverk” använder vi således ordet som en benämning på denna ännu inte helt synliga och klarlagda infrastruktur som skiljer sig från vad vi tidigare har sett som ”samhället”. Vi uppfattar således inte ett ”nätverk” bara som en lista på namn på personer eller företag som känner varandra mer eller mindre väl och träffas då och då och stödjer gemensamma projekt. Vi ser nätverkandet som något mycket mer aktivt än så.

I våra försök att bygga upp Verksamhetssupport Bergslagen ligger således inte bara ett enkelt kontaktskapande utan också föreställningar om hur den infrastruktur kan se ut som detta nätverk så småningom skall knyta sig till.

Vi har därför aktivt arbetat med vårt eget nätverk av företag och resurspersoner som vi på olika sätt försöker knyta till de försök vi nu gör i Degerfors. Vi arbetar också aktivt med Internet och annan typ av IT för att på detta sätt bredda kontaktytan för de olika projekt vi försöker skapa.

Våra föreställningar om nätverkandet

Den metafor som är lättast att använda för att förstå hur infrastruktur och aktivitet hänger ihop är hjärnan. Hjärnan är ett nätverk av neuroner. Hjärnan fungerar så att ökad trafik mellan vissa neuroner skapar kluster inom vilka signalerna går snabbare och mer effektivt. Vi ser det så att det inom nätverket på samma sätt sker ett nätverkande som formar olika mönster. De mönster som redan etablerats har lättare att uppstå igen. Detta hindrar inte att ständigt nya mönster uppstår och ständigt nya banor för nya kontakter formas.

Liksom i hjärnan så skapas dessa mönster i nätverket inte viljemässigt av någon central kraft eller beslut. De ”blir till” som en följd av de utmaningar och det engagemang som upptar hjärnaktiviteten. En frisk hjärna ägnar sig åt ”äkta” problem på samma sätt som ett friskt nätverk skapar mönster kring äkta frågor som deltagarna är genuint intresserade av och önskar fullfölja.

Affärer som en samarbetsuppgift

När det gäller vårt utforskande så söker vi således mönster som etableras i anledning av att man vill befrämja ekonomiska framsteg för varandra, dvs göra goda affärer. Affären blir en samarbetsuppgift som man samlas kring. De uppgifter affären genererar formar den dynamik som behövs. Sådana samarbetsuppgifter och projekt för affärsmässig samverkan kan i princip genereras av vem som helst i nätverket. Inget

hindrar ett litet företag att ta kontakt med ett annat litet företag för att genomföra en gemensam affär. Erfarenheter från studier av småföretagande och nätverk visar emellertid att sådana kontakter är sällsynta och att enstaka initiativ från ett företag sällan skapar sådana mer stabila mönster.

Ett antagande, som verkar rimligt, är att ett skäl till detta är att en sådan kontaktaktivitet kräver resurser av en storlek som inte motiverar de fördelar och intäkter som kan skapas. För att en sådan insats skall vara möjlig och effektiv krävs en mycket effektivare och mer varierad infrastruktur inom vars ram sådana initiativ kan bli framgångsrika utan alltför mycket arbete.

Möjliggörarnas roll

Vi gissar därför att det inte räcker med att initiativ tas från deltagarna i ett passivt nätverk. För att nätverkandet skall fungera enkelt för alla deltagarna måste det således tas ett mycket större antal initiativ än deltagarna själva orkar med. I studier av olika former av framgångsrik samverkan mellan småföretag visar det sig också att denna framgångsrika samverkan just har uppstått genom en överaktivitet från några eller någon. Det har funnits en "drivande kraft".

Vi antar därför att nätverket måste ha en aktiv social ingrediens, dvs också måste inkludera företag och personer som fungerar som de sk ”servrar” som finns på internet och som erbjuder information och gruppsamtal. Dessa företag och personer har vi benämnt "möjliggörare". Vi har sett oss själva som en sådan.

Vi tycker dock att det är något förhastat att dra slutsatsen att ett nätverk måste styras av en enda sådan drivande kraft - då är man tillbaka i hierarkin. Vi tror snarare att det här handlar om en ny typ av kommersiella företag som gör det möjligt för allt flera att ta egna initiativ och driva sina samarbetsprojekt genom nätet.

För att detta skall vara möjligt måste sannolikt infrastrukturen vara mångdubbelt mer omfattande än det antal ”medlemmar” som dagens nätverk består av. Varje medlem måste också på ett bättre sätt än man nu är van vid, medverka i och förstå nätverkandets natur. Också här har möjliggörarna och "de gamla i gården" en viktig roll att fylla.

Att skapa en gemensam förståelse

Ett avgörande problem för deltagarna tycks därvid vara att lära sig ”se” de affärsmöjligheter som ett samarbete erbjuder, och när initiativet väl är taget, tillsammans formulera samarbetsuppgiften och de egna bidragen till denna. Den hierarkiska tankefiguren utgår nämligen från att en enskild person kan ”se” helheten, formulera den och att sedan andra skall kunna styras av vad denne ser. Därför blir initiativtagaren ofta fången i sitt eget projekt.

Praxis visar att den hierarkiska formen inte fungerar. Var och en har sin sammanhangsförståelse som formats av de egna erfarenheterna och försöken. Om man inte är van vid att samverka med andra utgår man emellertid naturligt enbart från sitt eget egocentriska perspektiv när man skapar denna. Det verkar därför svårt för många att utan övning och erfarenhet integrera andras ambitioner, perspektiv och uppfattningar i de egna. Man brukar ha svårt att ”se” vad man kan göra tillsammans. Det är därför lätt att återfalla i den hierarkiska modellen.

Nätverkande kräver således ett slags nytt lärande som inte bara handlar om det specialiserade kunnandet utan som leder till att man kan samverka och åstadkomma något som tidigare inte varit möjligt. När vi nu skulle bidra till uppkomsten av Versamhetssupport Bergslagen så insåg vi att framgången hängde både på infrastrukturens effektivitet och kombinationsmöjligheter men också på erfarenhet

och kunnighet hos de som använder den. Vi måste således både vara varsamma med att forma en effektiv infrastruktur och tillse att vi introducerar flera medlemmar som kan medverka till en förbättrad förståelse av de affärsmöjligheter som finns. För att en effektiv dynamik skall kunna komma till stånd måste värdet av samarbetet vara så stort att ”kostnaderna” nästan omedelbart balanseras.

Det måste löna sig att samarbeta

I de studier av nätverksarbete som gjorts påpekas ständigt att det är viktigt att man ”tjänar på samarbetet” och att en sådan vinst måste komma relativt snabbt om man inte skall ge upp. Ofta försöker man då ekonomiskt subventionera de faktiska kostnaderna. Vår erfarenhet är emellertid att de fysiska kostnaderna oftast är det minsta problemet.

Den investering i form av engagemang, intresse, tid och kreativitet som krävs är ofta mångdubbelt mer värd för en småföretagare än vad som kan betalas med pengar. Småföretagaren står i valet att satsa sin egen energi och sitt engagemang på något i den egna verksamheten eller på något denne inte vet något om. Det man gör i den egna verksamheten uppfattas som absolut nödvändigt, det har man själv kontroll. Vad man gör i ett nätverk är i början obekant och osäkert och man är beroende av många andra.

Utifrån ovanstående analys har vi således ansett oss kunna urskilja fyra svårigheter som motverkar försöken att få igång ett nätverksarbete baserat på nya affärspotentialer.

1. Infrastrukturen är alltför gles och ofärdig och försvårar kreativa kombinationer. Kontaktytan i de flesta nätverk är för liten och kontaktmöjligheterna för få. Att komplettera infrastrukturen blir då alltför kostsamt för de medverkande eller också innebär ofullkomligheterna att kraven på insats från de medverkande blir orimliga. Därför dör nätverk.

2. Deltagarna är ovana vid att ”se” och gemensamt skapa produktiva samverkansmönster. Lång tid och mycket arbete går då åt för möten och kontakter utan att några potentialer realiseras. ”Förnyelse” innebär definitionsmässigt att den marknad man vänder sig till är okänd för många av deltagarna. Detta gör det svårt för dem att på kort tid göra tillräckligt realistiska bedömningar av möjligheten att få ut något av sin insats. Risken att de blir besvikna är mycket stor. Därför dör nätverk.

3. Initiativtagare till nätverket föreslår samverkansprojekt med alltför låg gemensam produktivitets- och intjäningspotential. Många av de syften som presenteras fokuserar tex på hierarkiska samverkanslösningar som är opraktiska för småföretag. Om man bara träffas för att träffas inträffar vanligen att enskilda företag och personer kommer att driva krav på samverkan som naturligt fokuserar på deras egna intressen. Har man i början svårt att ”se” hur ett gemensamt projekt måste utformas för att ge tillräcklig vinst för alla så dör nätverket.

4. Energin och engagemanget för att forma och upprätthålla nätverket uppstår ur andra skäl än att skapa en effektiv affärsdynamik. För att komma igång snabbt är det lättare om man fokuserar på att underlätta för företagen att delta genom att göra vad man är bra på. Många av de syften som presenteras för att ”skapa” nätverk är emellertid artfrämmande för småföretag, tex att man skall förstå myndigheternas direktiv bättre, att man skall blir friskare, att man skall lära sig det ena eller det andra, att man skall bidra till sysselsättningsökning i samhället eller att man skall stödja kommunalpolitiska satsningar etc. Allt detta kräver en omställning till verksamhetsfrämmande yttre krav som motverkar samarbetet.

För att nätverket skall överleva måste det medverka till en synergi som är till nytta för de som deltar. Om medlemmarna belastas med ambitioner som är aparta för vad nätverket kan användas till så existerar det endast så länge som det underhålles utifrån.

Andra ordningens näringslivskarta

Samverkan är inget som uppstår automatiskt bara för att man möts, sitter i samma hus eller arbetar tvärs över korridoren — det kan många intyga. Som vi har visat här så finns det många andra och viktigare hinder för att en konstruktiv samverkan skall uppstå. Det är självklart att samverkan kan kräva vissa fysiska förutsättningar men det räcker inte. I vår erfarenhet är omvändningen vanligare. Finner man ett värde i att samarbeta så ordnar man de fysiska förutsättningarna därefter och då är dessa inget problem. Vi måste därför börja med vad man skall samarbeta om - dvs samarbetsuppgiften.

Det allra första steget

De som skall samverka behöver inte ha samma mål. För någon kan målet vara att hitta nya marknader för sina redan utvecklade produkter, för en annan att kunna erbjuda nya tjänster, för en tredje att kunna försörja sig på sitt kunnande utan att behöva flytta från orten, för en fjärde att medverka till att utveckla ett samhälle som erbjuder bra förutsättningar för god livskvalité osv

Produktiv samverkan bygger på olikhet; olikhet vad gäller kompetens, erfarenheter, kontaktyta, visioner. Ju större olikhet desto större möjligheter att hitta den marknad som kan göras gemensam. Samverkan behöver inte heller gälla inom alla verksamhetens områden. Det var och en redan kan göra bra på egen hand fortsätter man ju att göra

på egen hand. Det skall man inte behöva belasta andra med. Vad som är intressant är vilken samarbetsuppgift man kan forma tillsammans som inte är möjlig att utföra utan varandra. Vad denna kan vara är inte omedelbart synligt. Denna samarbetsuppgift växer fram men inte av sig självt. Samarbeten måste förberedas väl för att fungera effektivt. Det första steget är att man vet mer om varandra som aktörer än vad man i dag vanligen vet.

En andra ordningens karta

Affärsmässig samverkan som omfattar ekonomiska transaktioner uppstår inte bara genom att man känner varandra personligen eller har träffats mer eller mindre ofta. Ett affärsmässigt samarbete kräver att man känner till något om den andre som man är affärsmässigt intresserad av. Det räcker inte att känna till vad företaget heter, var man har sina lokaler och vem som är kontaktperson och vilken verksamhet vi driver idag. Dessa informationer kan man finna i ortens företagsfakta. Det räcker inte att man informerar en blivande partner som om det var en kund.

Samverkan gäller ju framtiden, dvs det större sammanhang vi ser framför oss och där vi skulle vilja medverka men inte når på egen hand, där vi ser att det kunnande vi redan har skulle kunna utnyttjas produktivt. Till detta samarbete måste bjudas in. Man måste visa sina ambitioner och förhoppningar på samarbetet. En tänkbar samarbetspartner vill veta i vilken framtid för den andre som man själv passar in med just sin kunskap.

Vi har därför inom ramen för projektet påbörjat vad vi kallat en andra ordningens näringslivskarta. Informationen i denna skall väcka intresse för samverkan. Andra ordningens karta presenterar företagen så att andra skulle kunna se vilka kombinationer som är möjliga.

Kontaktmöten

I en hierarkisk miljö är det en överordnad person eller grupp som formulerar sammanhangen. Alla de andra agerar inom ramen för det sammanhang som så har formulerats. Man tror ofta att det skulle gå att mentalt överföra sitt eget sammanhang till någon annan så att denne skulle kunna agera efter det istället för efter sin egen uppfattning. Detta är ett missförstånd.

En individs uppfattning om det sammanhang i vilket hon fungerar skapas i första hand genom hennes handlande och de konsekvenser detta får i omvärlden. När man överlåter till någon annan att tolka sammanhangen begränsar man också sin egen självständighet. Denna begränsning får stora konsekvenser - man är inte längre sin egen herre utan är beroende av någon annan och dennes förståelse av sammanhangen.

Småföretagandets frihet

Småföretagare och många andra självständiga yrkesutövare har valt sitt sätt att försörja sig på just för att de inte anser det praktiskt och förenligt med sin livskvalitet att låta sig begränsas på ett hierarkiskt sätt. De vill känna att deras val inte bestäms av andra utan bygger på deras eget självständiga ställningstagande. De är emellertid, liksom alla andra, beroende av kunskap för att kunna göra kloka val. Den kunskap de behöver är sådan kunskap som hjälper dem att förutse de

sannolika konsekvenserna av olika handlingsstrategier. Detta gäller också vad som ofta kallas den sociala aspekten, dvs vad kommer att hända i samspelet med andra och hur kommer människor att reagera och uppfatta mig om jag gör detta istället för detta?

I traditionella och hierarkiska organisationer är den sociala osäkerheten ofta bearbetad och i förväg löst genom direktiv, ansvarsgränser och bestämmelser. Detta sker emellertid på bekostnad av det självständiga valet och möjligheten att fullt ut nyttja sitt kunnande och sin kreativitet, vilket småföretagare protesterar och värjer sig mot. De som har accepterat tillhörigheten i en traditionellhierarkisk organisation har också gett upp denna självständighet.

De har godkänt att det redan från början är klarlagt vem som har rätt att fatta vissa beslut, vem som har makt över vad, vem som skall göra vilken uppgift, vem som skall ha nödvändig information ,vem som har vilket ansvar, vem som skall se till att önskade mål uppnås och vilka medel som står till vars och ens förfogande. De har accepterat att de, liksom alla andra, är infackade i en ram och att de är beroende av ledningen och organisationsstrukturen snarare än sin egen kunnighet och sina arbetskamrater för att det skall gå dem väl.

Också affärsöverenskommelser är hierarkiska

Också när det gäller affärer mellan sk självständiga parter brukar det skapas kontrakt med innebörden att det där skall finnas väl definierat hur man skall komma fram till kritiska beslut, vem som skall fatta dem och hur man skall fördela risker, fördelar och kostnader och intäkter för olika insatser samt hur vinsterna, om det blir några, skall fördelas.

I det vanliga kontraktsarbetet är de hierarkiska mönstren så att säga förprogrammerade redan innan man sätter sig vid förhandlingsbordet. I den traditionella affärsverksamheten innebär detta sätt att skapa affärsmässig trygghet en kraftig låsning av de möjligheter som

finns. Var och en tvingas begränsa sin insats till vad ”planen” eller den ”organisering” av det framtida skeendet som kontraktet föreskriver.

Även kunskaper kan formuleras hierarkiskt

Huvuddelen av all forskning och kunskapssökande är inriktat på vad beslutsfattare i hierarkiska positioner behöver veta - inte vad som skulle vara av värde för självständiga praktiker som behöver koordinera sig med varandra. Eftersom nu hierarkiska handlingsmönster visar sig vara opraktiska så blir också denna typ av kunskap mindre användbar och därmed också mindre värd.

Man kan känna igen denna hierarkiska kunskap på att den formuleras som normativa och ”föreskrivande” påståenden. Det är en kunskap som talar om vad man måste, kan, borde och skulle göra. Det är en kunskap som pekar ut en väg som individen måste vandra oberoende av vad denna person själv i övrigt vet, kan eller har erfarenhet av. Denna kunskap är så i harmoni med arbetssättet i hierarkiska verksamheter att det tillrättavisande och förmanande språket blir så ”naturligt” att knappast någon reagerar på det.

Självständiga människor och småföretagare har ingen användning för denna sorts kunskap. De behöver kunskap som underlättar för dem att handla klokare och göra bättre analyser. I utbildningsinstitutioners samarbete med småföretagare och egenföretagare blir därför hierarkisk kunskapsförmedling kränkande och opraktisk. Personer som genom sin erfarenhet av stora organisationer uppfattar denna kunskapsförmedling som ”normal” och oproblematisk kan inte förstå företagarnas reaktioner.

Det är kanske därför som så många som studerar nätverk och relationen mellan forskare, konsulter och institutionella aktörer rapporterar att småföretagare hyser misstro mot dessa och reagerar kraftigt mot försöken att på olika sätt ”tillrättavisa” dem.

Kunskap som inspirerar

Att småföretagaren protesterar mot hierarkiskt formulerad kunskap betyder naturligtvis inte att småföretagaren är ointresserad av kunskap eller nytt kunnande - tvärtom. För att vara småföretagare måste man vara ständigt nyfiken och påhittig. Småföretagandet är också till sin natur icke-hierarkiskt. De flesta småföretagare vet att en affär måste bägge tjäna på. Skall man göra goda affärer så måste man anpassa sig till och respektera varandra.

Kunskapsutbyte och kunskapsförmedling måste således ske utan att företagaren behöver ge upp sin självständighet och inordna sig i de hierarkiska mönster som han eller hon försökt komma bort ifrån. Detta är naturligtvis en sund inställning.

Från lyckade nätverksförsök rapporterar man därför att man måste utgå från företagarnas ”behov”. Vi gissar att man då menar att man inte får komma med hierarkisk kunskap utan måste presentera ett praktiskt baserat kunnande som företagaren ser som användbart i sin egen verksamhet. Detta är svårt om man inte själv är företagare i samma bransch eller har en djupare insikt i de frågor som skall behandlas än vad som är vanligt på universitet och högskolor.

En viktig förberedelse för Verksamhetssupport Bergslagen är således att försöka fånga upp och presentera kunskap som vi kan gissa är av praktiskt intresse och affärsmässigt värde för dem som kommer på mötet. Kunnandet måste vara formulerat så att det är möjligt för deltagarna att reflektera över och själva bygga vidare på vad som sägs.

Att presentera och tillsammans diskutera sådant kunnande kan vara en bra startpunkt från vilken deltagarna kan etablera den förståelse som krävs för ett samarbetsprojekt. En sådan förståelse är också av stor betydelse för att kunna avgöra vad som kan komma att hända i ett framtida samspel. Genom kontakterna kring gemensamma och viktiga frågor där man ser andra agera så skapas förtroende för varandra.

Betydelsen av dynamiska mönster

Hierarkin har den fördelen att så länge man själv och andra håller sig inom konventionella och förutbestämda ramar så är man trygg. Så länge man inte känner varandra eller kan föreställa sig hur de andra kan agera är risken stor att man av trygghetsskäl väljer hierarkiska och begränsande lösningar för samarbetet. Erfarenheterna från framgångsrika nätverk visar emellertid att när det väl finns upparbetade dynamiska mönster så behöver man inte använda sig av sådana hierarkiska strukturer. Man kan då känna sig säker med de dynamiska mönstren istället.

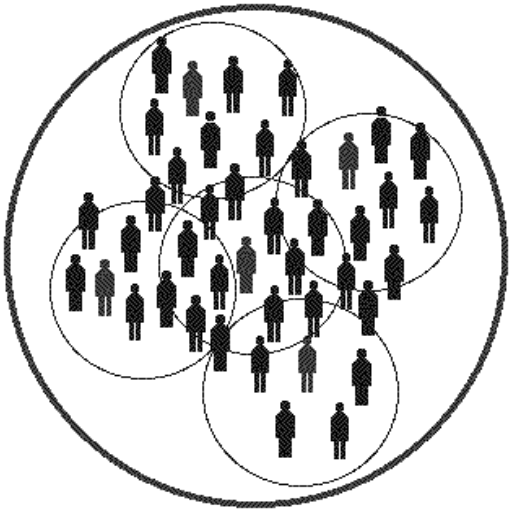
En viktig förutsättning för att få till stånd ett gott samarbete tycks därför vara att dessa dynamiska mönster tillåter att man samarbetar när det är lämpligt och får sköta sig själv när det är lämpligt. Det ställs således inte upp hierarkiska och begränsande krav på vad man får och inte får göra eller vem som måste göra vad.

I många rapporter om framgångsrikt nätverksarbete påpekas betydelsen av att man lär ”känna” varandra. Detta är emellertid en alltför opreciserad frågeställning för att ligga till grund för skapandet av de dynamiska mönster vi ser som nödvändiga. Det kan krävas många timmar och många möten innan man gått igenom allt man behöver veta för att känna sig trygga med varandra. Detta är inte möjligt om man samtidigt har affärsmässiga krav på att använda sin tid väl. Den fråga vi då har ställt oss är hur man, innan dessa goda dynamiska mönster en gång har etablerats, dvs innan man gemensamt mött riktiga affärssituationer tillräckligt ofta, på ett snabbare sätt än att enbart dricka kaffe tillsammans och berätta sitt livs historia skall kunna etablera det önskade förtroendet.

Vi har då kommit till slutsatsen att det måste till någon typ av förberedande arbete för att skapa de samtal från vilka detta förtroende sedan kan byggas. I EU programmet mål 4 föreskrivs tex ganska omfattande och dyra konsultinsatser för att uppnå denna effekt. Vi har

måst fråga oss om denna insats är värd resultatet. I vårt projekt och med våra och kommunens begränsade resurser skulle det i vart fall inte vara möjligt att använda all denna tid för den typen av analyser.

Vi är också tveksamma om de framgångsrika och självständiga företagare vi söker etablera nätverk mellan skulle uppfatta en sådan kompetensutvecklingsstrategi om lämplig. När vi bjudit in till kontaktmöten har vi därför ansett att vi måste ha något mer att komma med än att vi kan hjälpa dem att ”utvecklas”. För att använda tiden väl kan vi inte heller bara begränsa oss till att bjuda på intressanta ”kunskaper” utan måste också engagera oss i formuleringen av för deltagarna intressanta kommersiella projekt.



Ur kopplingar mellan olika strukturer skapas dynamiska samspel som gör att vissa företag och personer kommer att etablera samverkansprojekt.

Dessa behöver emellertid inte låsa någon i en viss struktur eller i en viss form. Det kan fritt skapas nya projekt med nya medarbetare som länkar i varandra.

Lämpliga kommersiella projekt

En fråga som omedelbart inställer sig, och som egentligen är utgångspunkten för alla våra insatser, är vilka nya affärer som nu måste skapas. Vad är så mycket värt att det bildar en stabil grund för försörjningen i en region? Vad kan bäst utföras av små företag i samverkan? Vilka lokala projekt kan vitalisera ekonomin och skapa den expansion som är önskvärd? Hur kan det faktum att det lokala näringslivet stimuleras också leda till ökad livskvalitet och bättre välfärd?

Var ligger med andra ord de nya välfärdspotentialerna som kan leda till en stabil försörjning och den önskade lokala utvecklingen? Utan att kunna svara på den frågan blir allt annat bara konstgjord andning där man till ringa nytta förbrukar det lilla överskott som andra kan skrapa ihop.

Den kommersiella utgångspunkten

Vi önskar naturligtvis att vi hade svaret på frågan - vilket vi inte har. Vi vill ändå inte undvika att ta ställning till den. Vi vill inte engagera företag i Degerfors på de lösa grunderna att det kanske kan ”dyka upp något” bra om vi bara tillräckligt länge för samtal tillsammans.

För att vara trovärdiga inbjudare menar vi att vi så gott vi kan måste ta ställning till den kommersiella frågan. Sedan får vi tillsammans utforska vad i våra ansatser som var rimligt och vad som blev orealistiskt. Då har vi åtminstone kommit en bit tillsammans.

Det skulle här föra för långt att i detalj redogöra för hela den bakgrund som lett oss fram till de antaganden om i vilken kommersiell riktning vi skall söka. Vi brukar på våra kontaktmöten presentera dessa i kortfattad och redigerad form inom ramen för den fråga som behandlas. Då ärpresentationen förstås anpassad för situationen. Vi skall i här begränsa oss till att beskriva den grundläggande principen.

Kunnande som den ekonomiska referenspunkten

Vi utgår i våra presentationer från att det ekonomiska värdet ligger i nyttan av kunnandet, inte enbart i värdet av en produkt eller en utförd tjänst. När vi talar om kunnande menar vi emellertid inte alltid detsamma som kunskap. Kunnande är för oss något som uttrycks i människors handlande och som gör att vad de företar sig kan vara mer eller mindre produktivt. Kunskaper är generella. Kunnande måste tillämpas på varje enskilt fall och i varje enskilt beslut. Kunskaper kan sägas vara objektiva men kunnandet är subjektivt och bygger på mänskliga ställningstaganden.

Kunnandet kan stödjas av teknisk utrustning och en organisatorisk struktur som tex när man kör bil eller en läkare opererar . Kunnandet kan omsättas såväl i fysiska resultat som konkreta produkter men också i immateriella värden som tex forskningsresultat, kulturyttringar etc. Kunnandet kan avnjutas av andra som tex vid en konsert eller idrottstävling. Kunnandet kan vara till nytta för andra som i utbildning och handledning eller i omsorg och omvårdnad.

Kunnande uppstår genom erfarenhet, övning och uppbyggnad av särskilda medel för dess utövande. Kunnande kan vara kollektivt som tex i en samstämd kör, i ett team eller i en hel organisation. Att upprätthålla och utveckla ett teams eller en organisations kunnande fordrar tid och insats som också kan liknas vid en investering. Man kan således investera i kunnande såväl som i utrustning och maskiner.

Det kommersiella kunnandet

Det är viktigt att skilja på mekaniskt och förprogrammerat utförande som i princip kan göras av maskiner och datorer och vad som kräver en människas ställningstaganden och anpassning till en faktisk situation. Ett mekaniskt och förprogrammerat utförande kan kallas "fruset kunnande" eftersom det har sitt ursprung i ett mänskligt kunnande. Det unikt mänskliga kunnandet är således en "djupare" ekonomisk referenspunkt än produkter och kunskaper på burk.

Varje individs och företags kunnande har sin avgränsning och användbarhet. Det finns en stor variation och nästan oändliga kombinationsmöjligheter av mänskligt kunnande. Eftersom kunnande är unikt kan det alltid vara till nytta för andra som inte besitter samma kunnande. Vad den ene förmår bidra med om denne utvecklar sitt kunnande fullt ut kan aldrig någon annan bidra med.

En förutsättning för att mänskligt kunnande på detta sätt skall uppfattas bli unikt och därmed värdefullt för andra är att det bygger på individers egna erfarenheter och egna livslinjer. När någon drar nytta av någon annans kunnandeutveckling så har detta ett värde. Detta värde skulle kunna omsättas i en penningtransaktion. Detta krävs om utbytet inte bara skall vara begränsat till det personliga mötet. Pengarna blir då viktiga omvandlingsstationer för sådana utbyten och för att generera nytt kunnande och öka nyttan av det som finns.

Vi har försökt tillämpa denna tanke i Degerfors. Vi tycker inte att det är svårt att se vilket unikt kunnande som finns här och som skulle kunna vara till nytta för andra. Svårigheten är inte att finna ett sådant kunnande. Svårigheten är att koppla det till konkreta och lönsamma affärsprojekt som ger den kunnige förbättrad försörjning och en ökad livskvalitet. Kunnandet behöver i dag inte kunna tillämpas enbart i närområdet. Med dagens kommunikationer och tekniska hjälpmedel kan människor och företag på andra sidan jorden dra nytta av ett kunnande i Degerfors.

Hur formas de kommersiella projekten?

I alla beskrivningar av framgångsrika nätverk betonas betydelsen av att man känner att möten och samverkan blir av värde för den egna verksamheten. Detta gäller naturligtvis också det nätverk vi vill skapa. Vi måste snabbt komma fram till vad som kan vara av ett gemensamt kommersiellt värde.

Vi har då antagit att förutsättningen för att lyckas är att deltagarna i den gemensamma förståelse och den dynamik de bygger upp kan ”se” konturerna av ett affärsprojekt som i framtiden skulle kunna ge dem tillräcklig återbäring för de insatser de förväntas göra i samarbetet med de andra. Vår erfarenhet är att sådana affärsprojekt inte blir omedelbart synliga eftersom de inte bara har att göra med att deltagarna skall komma överens sins emellan utan att de skall också kunna uppfatta en för dem okänd kunds önskemål och en okänd marknads sätt att reagera. Projektet kanske också förutsätter en vidare syn på den affärsdynamik som krävs än vad de är vana vid.

Förmågan att ”se” gemensamma projekt kräver således av deltagarna en större omvärldsorientering än man behövt använda i sitt eget företag där man utifrån egen erfarenhet väl känner sin marknad och sina egna kunder. Detta antagande styrks av att man i olika studier av nätverksarbete brukar referera till erfarenheter av att företagare är mer produktionsorienterade än ”strategiorienterade” .

Vi tror att detta kan vara en olämplig tolkning. Vi gissar att man då menar att en företagare av naturliga skäl är ganska snävt inriktad på sin egen marknad, sin egen produktion och sin egen ekonomi. Inom denna ram kan han eller hon vara mycket strategiorienterad och klara sig utmärkt. I ett nätverkssamarbete sätts emellertid företagaren in i en helt annan situation. För att samarbetet skall fungera måste företagaren vidga sitt marknadsperspektiv. Detta kräver tid och energi. Valet för företagaren står mellan att satsa på att förstå sin egen marknad och sina egna kunder bättre och att engagera sig bredare.

Möten med handledning

Med tanke på betydelsen att snabbt komma till skott har det därför framstått som viktigt för oss att vi skall kunna erbjuda kontaktmöten där man kan uppöva denna färdighet utan alltför stora uppoffringar och där man kan se att det finns en möjlighet till kommersiell framgång. Detta innebär också att vi i starten måste göra ett visst urval av deltagare och att dessa måste förberedas för och resoneras med redan innan mötet. När verksamheten får större volym och allt fler blir invanda vid principerna och ser möjligheterna så kommer det att gå lättare.

Vi har således förkastat tanken att det vore lämpligt att bara sätta sig ner och hoppas att de goda idéerna skall dyka upp eller att man utan andra förberedelser inför mötet skall överbrygga alla de svårigheter och krav på engagemang och tid som vi här redovisat. Att tro att en ny affärsdynamik etableras bara genom att man träffas synes oss vara orealistiskt även om det naturligtvis förekommer lyckträffar och slumpmässiga tillfälligheter där man lyckats.

Vi har därför valt att inte chansa på slumpen utan förarbetat vissa tänkbara men konkreta samarbetsprojekt där det är rimligt att tro att det inom en rimlig tid skulle finnas goda gemensamma affärsmöjligheter för de som deltar. De kommersiella projekt som vi då presenterar är sådana att de konfronterar deltagarna med att utforska frågor de inte normalt möter i sin egen begränsade verksamhet. Genom att gemensamt engagera sig i utforskandet skapas både en vidgning av var och ens omvärldsförståelse och en gemensam sammanhangsförståelse.

Det är viktigt att påpeka att vi menar att det just är frågornas okända karaktär som skapar möjligheterna till ett gemensamt utforskande och ett gemensamt engagemang. Vi har således inte sett det som nödvändigt att det aktuella projektet, så som det presenterats av oss, är färdigtänkt. Skulle det vara färdigt och odiskutabelt så vore det också ointressant eftersom någon i så fall redan startat det och tjänat pengar

på det. Det är således en delikat balanskonst att introducera ett kommersiellt utkast. Projektet kan inte vara färdigtänkt men beskrivningen måste ändå vara så engagerande och trovärdig att deltagarna ser en potential i det och blir tillräckligt intresserade av att sträva efter att gemensamt förverkliga denna

Det ligger i sakens natur att många projekt och idéer som vi och andra deltagare kommer att presentera blir orealistiska eftersom vi naturligtvis saknar tillräcklig erfarenhet av de aktuella frågorna, missförstår de faktiska begränsningar som finns och underskattar de krav projektet ställer.

Man kan emellertid också säga att utan sådana missförstånd skulle aldrig någon strävan, och heller aldrig något lärande, komma till stånd. Ju större träning man får i nätverket att tillsammans formulera och arbeta med utvecklingsprojekt desto snabbare och mer realistiskt kan man se på nya projekt och desto större dynamik kan man vänta sig.

Vi har därför konstaterat att för att nätverkandet skall komma igång måste utomstående ”igångkörare” medverka till att formulera ett tillräckligt antal tänkbara och realistiska affärsidéer som deltagarna gemensamt uppfattar som värda att bearbeta.

Dessa affärsidéer kan ha en mängd brister och vara ofullständiga och till synes innehålla svårigheter som inte är lösta - det gör inget. Det viktiga är att de är tillräckligt visionära och konkreta för att ha kraft att engagera deltagarnas intresse.

Om “clearing houses”

En viktig aspekt i all nätverksekonomi är frågan om insats och vinst. Den traditionella ekonomin stödjer inte analyser av "ekologisk" typ. Det är tex svårt att visa hur enskilda företags insatser i början av ett projekt, när det möjliga utfallet är osäkert, skall kunna jämföras med insatser i slutet av projektet då man kan se stora vinster.

Den traditionella ekonomin ser på varje transaktion för sig och är ännu inte utvecklad för att synliggöra hur "systemet" fungerar och hur viktiga beroenden för framtida gemensamma affärer ser ut. Det hierarkiska tänkandet kan oftast användas relativt bra i ett företag eller en koncern. Hur beroendeförhållanden skall beskrivas i ett komplext och dynamiskt nätverkssamarbete är ofta mycket svårare. Detta är inte ett teoretiskt problem utan en konkret och affärsmässigt svår praktisk uppgift.

De normala principerna för "betalning" gäller inte

I en samverkan mellan små självständiga parter i ett nätverk där man förväntar sig att man måste etablera många olika gemensamma projekt för att säkra den gemensamma plattformen är det inte självklart att vinsten skall fördelas efter insatsens storlek eller kompetensens värde. Vinsten kanske istället måste fördelas efter det aktuella behovet. Det kan vara viktigare att vissa företag i nätverket på lång sikt kan klara sig ekonomiskt bra så att de kan fortsätta att vara viktiga

länkar och att bidra med sin kompetens än att de duktigaste, som kanske inte har behov av mer pengar, får ett större utbyte.

För varje gruppering i nätverket blir detta frågor som måste lösas från gång till gång och situation till situation. Den gemensamma nyttan måste ständigt omformuleras och klargöras till skillnad från i en hierarkisk verksamhet där man kan ta den för given.

I vårt begränsade försök har det således visat sig att man i en nätverksekonomi på ett helt annat sätt än man är van vid måste ta större hänsyn till varandra och de ”lokala” frågorna. Man kan inte begränsa sig till enkla resonemang kring "köp och sälj". Detta är inte bara en svårighet utan också en fördel. Genom det lokala sambandet blir nätverksekonomin enklare, användbarare och rimligare att satsa på i kommuner som Degerfors än i en mer global och geografiskt spridd samverkan.

I de försök vi gjort har det således visat sig nödvändigt att på olika sätt bearbeta och försöka klargöra naturen av den ”infrastruktur” som gör nätverkandet möjligt och som är grunden för den ekonomi som varje enskilt företag och varje enskild person måste bidra till. Liksom inom ekologin så finns inga gratisluncher. Värdetillväxten måste bygga på att man inte missbrukar och dränerar de resurser som de övriga är beroende av för att i sin tur försörja sig.

Nätverkets kapital

I den traditionella ekonomin har man för vana att se den infrastruktur som man baserar sin verksamhet på som given av naturen eller samhället. Man betalar för den genom skatter och avgifter. Med detta synsätt behöver man inte aktivt engagera sig i den utan kan utnyttja den som man behagar. I en lokal nätverksekonomi visar det sig således vara helt annorlunda.

Ett nätverk består inte bara av en teknisk struktur. Den har också

en social struktur och har en historia av en gemensam uppbyggnad som innefattar tex att man skapat ett gemensamt kunnande. Detta kunnande som tillämpas inom ramen för existerande teknik och naturliga förutsättningar är nätverkets kapital. Detta måste förvaltas och utvecklas och får inte förslösas.

Anser någon att någon annan orättmätigt missbrukar eller förslösar detta så uppstår misstroende. De missnöjda vill inte längre investera i nätverksstrukturen och man riskerar att nätverket faller samman. Ett medvetet missbruk kan naturligtvis uppkomma men det är enligt vår uppfattning inte det allvarligaste problemet. Ofta uppstår istället missförstånd och misstroende på grund av att deltagarna faktiskt inte ser eller förstår naturen av den infrastruktur de själva är med att skapa och underhålla och som de är beroende av för framtiden.

Clearing houses

Det finns därför behov också av andra möten än de möten deltagarna är vana vid i sina normala affärsförhandlingar eller i sitt eget interna arbete i sitt företag. Dessa har syftet att klarlägga villkoren för den gemensamma samverkansaktivitet som man deltar i.

Denna nya typ av möten har av vår engelska mentor Galvin Whitaker kallats ”clearing houses”. De har en annan karaktär än de möten man är van vid i andra sammanhang. Samatlet förs så att man får fram sådan information som är nödvändig för att varje deltagare själv, efter mötet, skall kunna ta ställning till vad infrastrukturen kräver, sina möjligheter att bidra i det fortsatta arbetet, vilka risker som kan vara förknippade med insatsen, vilken kostnad och vilka intäkter som kan vara rimliga och vilka samarbetspartners som kan vara lämpliga.

Clearing houses ger således information till de ställningstaganden som sedan ligger till grund för bedömningar av vilka lösningar som ser

ut att vara långsiktigt hållbara och har störst chans att lyckas. Ju längre ifrån varandra parterna finns desto mer liknar dessa överenskommelser vanliga affärer. Ju mer lokalt beroende deltagarna är av varandra ju stabilare och rimligare överenskommelser kan göras.

Ur möten av typ ”clearing houses” växer sedan fram de många olika konkreta allianser som bildar olika samarbetsmönster och som sedan blir underlaget för än mer komplexa affärer och affärsrelationer. ”Clearing houses” är således en förutsättning för att man skall kunna samlas kring ett anbud eller en förfrågan.

I byggprojekt kan man tänka sig ”clearing houses” mellan byggherre, boende, samhället etc i vilka man formulerar en gemensam förfrågan till byggandets aktörer. Man kan därefter se motsvarande ”clearing houses” mellan byggandets aktörer för att forma de olika samverkansprojekt som passar den förfrågan som framställts.

Sannolikt kommer det på vägen att uppstå en mängd mellanformer i vilka det sker ett ständigt utforskande för att skapa nya överenskommelser. ”Clearing houses” är således en ny typ av aktiviteter som vi ser som viktiga för att få till stånd fungerande nätverk och för att en nätverksekonomi skall komma till stånd.

Våra insatser i Degerfors

Vi gick tidigt ut med en inbjudan till ett stort antal företag att deltaga i en samverkan kring att utveckla näringslivet i Degerfors Kommun. Vi fick inte ett enda svar. Vi ringde också runt utan att möta något gensvar. Redan här kunde vi konstatera att svårigheten att se en gemensam nytta i ett projekt som detta inte kunde överbryggas med enkla brev eller telefonsamtal. Detta indikerade för oss att sådana traditionella strategier inte var möjliga att använda. Man kan naturligtvis alltid säga att vi kunde formulerat oss bättre, skickat fler brev och påminnelser, utnyttjat telefonsamtal mera etc. Vilken sådan strategi vi än valt hade den emellertid varit alltför kostsam i relation till det möjliga utbytet och våra resurser.

Ett noggrannare förarbete

Som framgår av denna rapport har vi därför gjort ett stort förarbete och omfattande analyser av vilka begränsningar och problem som vi tror att man mött i tidigare försök att starta nätverk. Vår ansats har då varit att inte falla i samma fälla utan finna strategier för att undvika att ha orealistiska förväntningar och undvika aktiviteter som enligt vår egen analys har föga förutsättningar att lyckas. Vi tycker att vi väl lyckats kartlägga de blockeringar och begränsningar som vi kan räkna med. Dessa behöver inte belysas ytterligare. Det kan emellertid finnas andra som vi ännu inte upptäckt.

Detta har vi försökt

Vad vi inte heller vet med säkerhet är om de funderingar vi haft om vilka konstruktiva strategier som kan vara möjliga stämmer. För att klargöra detta måste vi pröva. I ett sådant prov borde vi avgränsa vad som är en följd av vår strategi och vad som uppkommit på grund av för oss okända möjligheter, svårigheter och begränsningar. Våra resurser har emellertid inte räckt till att göra en sådan mer genomgripande forskningsansats. Vi har därför fått nöja oss med själva försöket.

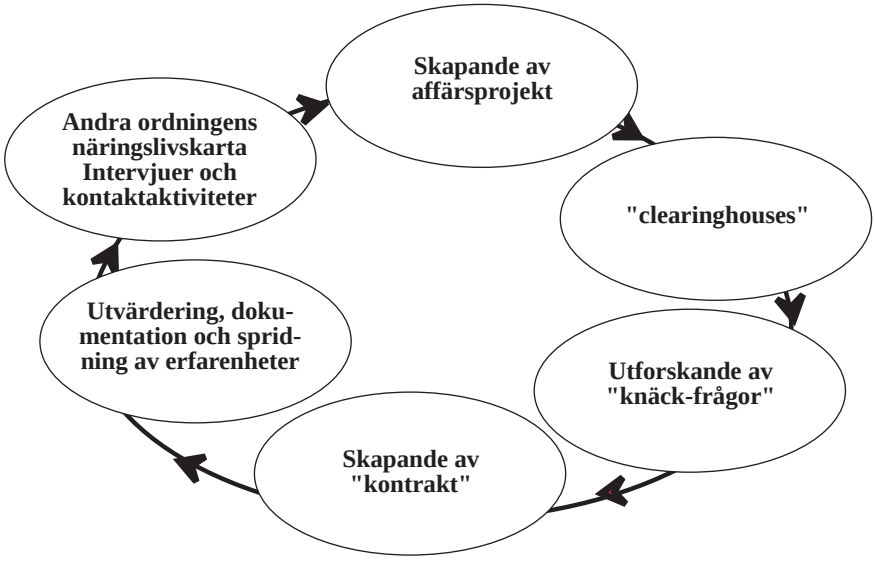
Med utgångspunkt från vår analys av näringslivet i Degerfors valde vi att ”bjuda in” deltagare och företag med utgångspunkt från två olika ”teman” eller projekt som vi efter diskussioner med kommunens näringslivssekreterare visste skulle vara av värde för att vitalisera kommunen. Inom ramen för dessa två teman har vi sedan

1. skapat en andra ordningens näringslivskarta. Vi började med att välja ut företag ur kommunens lista. Genom intervjuer med de företag som tycktes passa in i temat och som visade sig vara intresserade försökte vi synliggöra och dokumentera deras ambitioner, projekt, planer och inriktning. Övriga företag inom ramen för temat fick ta del av denna dokumentation.

2. genomfört kontaktmöten. Genom intervjuerna kunde vi formulera konkreta frågor som kunde länka samman företagen och som gav oss anledning att träffas. Vi kunde ha byggt på denna intressegemenskap, men med tanke både på dessa personers, företags och våra egna små resurser valde vi att gå direkt på en kommersiell frågeställning.

3. formulerat konkreta kommersiella projekt. Innan vi gick så långt som till att vi bjöd in till kontaktmöten hade vi således gjort ytterligare förarbeten och intervjuer för att utforska konkreta affärsmöjligheter utifrån konkreta kunder och tänkbara kontrakt.

4. kopplat in andra företag från vårt kunskapsabonnemang. Vi kunde också konstatera att urvalet av företag var för begränsat för att kunna bilda tillräckligt kraftfulla allianser för tillräckligt intressanta erbjudanden. Vi utforskade då vilka andra företag i vårt kunskapsabonnemang - ett etablerat nätverk där vi vet att intresset för dessa frågor är stort - som i ett inledningsskede skulle kunna medverka för att bistå med kunnande inom speciella områden och därmed bidra till att formulera de olika överenskommelser som krävdes.



Ovanstående bild visar hur vi stegvis räknar med att goda affärsprojekt i ett nätverk byggs upp och hur lärandet och därmed kunnandet utvecklas till att bilda grund för en ekonomisk försörjning. I de olika aktiviteterna kan många fler än de som aktivt deltar i ett projekt deltaga. De kan tex medverka för egen utvecklings skull, som resurspersoner vilka betalas för sin insats, som nätverksmedlemmar som vill lära känna andra och vill inspireras av olika idéer och slutligen personer och företag som söker en plats på "marknaden".

Två vitaliserande teman

När vi letade efter teman utgick vi från ansatsen att goda affärer skapar fler goda affärer. Skall näringslivet i Degerfors expandera finns det därför inte anledning att börja med de företag som inte genomför några affärer eller redan från början saknar marknad. Vi borde börja med verksamheter som kan vara draghjälp för alla övriga.

Näringslivssekreteraren i Degerfors Kommun hade en lång rad olika intresseprojekt med olika inriktning som vi kunde välja mellan. Den mest naturliga gruppen var naturligtvis de företag och verksamheter som hade koppling till stålverket och brukskulturen. Vi hade kontakt också med dessa men kunde snabbt konstatera att de redan hade bearbetats och engagerats i ett så stort antal olika projekt att det var osannolikt att det skulle finnas potentialer som man med våra insatser kunde realisera.

IT och fastighetsförvaltning

Föga överraskande fanns också IT med på listan. IT-området är ju i dag ett av de mest expansiva affärsområdena. I Degerfors fanns ett tiotal sådana företag och man hade från kommunens sida planer på att erbjuda dessa lokaler i en egen byggnad och investera i utrustning och telekablar för att underlätta deras expansion. Vi valde således därför IT som ett första tema.

För att finna ett andra tema gick vi en annan väg. Vi funderade över på vilka områden kommunen disponerade över stora summor pengar som kunde disponeras bättre och som på ett naturligt sätt kunde engagera det lokala näringslivet. Ett sådant område är byggandet. Dett visade sig också att kommunen hade en mängd olika projekt av ganska stor kompexitet där ett ökat kunnande skulle kunna bidra till att man fick mer för pengarna. Vi kunde från början urskilja åtminstone tre olika områden.

a. Rivning. Den kunnighet som i dag krävs är av miljötekniska skäl mycket omfattande och bygger på lokal kunskap och en väl fungerande återvinning. Denna kunnighet skulle kunna utvecklas hos ett nätverk av lokala och regionala entreprenörer.

b Större byggprojekt lämnades normalt ut på entreprenad. Det fanns ett stort antal komplexa frågor kring kvalitet, användarinflytande och miljö som inte behandlades tillfredsställande genom det traditionella upphandlings- och projekteringsförfarandet. Stadsarkitektkontoret har därför engagerat sig mycket i förprojektering mm och man ansåg det värdefullt, och ett stöd för det egna arbetet, om man kunde skapa och utveckla en ökad kunnighet hos nätverk av olika företag inom och utom kommunen som kunde erbjuda sig att tillsammans utföra arbetet.

c. Skadegörelse. Inom fastighetskontorets ansvar låg att ställa tillrätta efter den skadegörelse som inträffade i kommunen. Detta var stora summor som man ansåg att man skulle kunna använda bättre men där man inte såg att man själv hade någon möjlighet att påverka och minska de kostnader som uppstod.

Resultat

När det gäller IT-temat har vi utfört tjugotalet intervjuer av företag, tänkbara kunder, samarbetspartners etc och genomfört två möten. Dessa aktiviteter har resulterat i minst tre tänkbara affärsprojekt som alla bygger på användning av telekommunikation över internet eller på annat sätt. Av dessa tre projekt har ett projekt resulterat i en order för ett av företagen och går således vidare medan övriga kommer att behandlas på ytterligare "clearing houses" som kan utvisa vilka insatser som behövs.

När det gäller byggtemat har vi också utfört tjugotalet intervjuer av kommunala representanter och andra tänkbara resurspersoner för att komma fram till hur det fortsatta arbetet skall kunna bedrivas för att stimulera kunnighetstillväxten på den lokala marknaden. Vi har i detta sammanhang genomfört fem möten med berörda personer och representanter. Dessa möten har medverkat till att Degerfors Kommun inom ramen för projektet ”Miljödalen” nu vitaliserar det förslag till ”eko-byggcenter” som skulle stimulera det lokala näringslivet som man tidigare arbetat med.

Vi vill av naturliga skäl inte i denna rapport gå närmare in på de många olika kommersiella idéer och affärsmässiga lösningar som dessa många olika aktiviteter resulterat i. Vi kan bara konstatera att inom ramen för den begränsade insats som vi kunnat göra är resultaten lovande. Detta säger emellertid inte att vi är framme. Ett mycket stort arbete återstår. Bollen är emellertid satt i rullning.

Man kan heller inte säga, bara av dessa resultat, att våra principer och antaganden verifierats så att de skulle kunna vara generellt tillämpliga. För att nå dit skulle behövas flera försök och en omfattande och långvarig forskningsinsats.

Fortsatt utforskande av nätverkandets natur

Det har säkert framgått att vi är kritiska mot många redovisningar på temat "nätverk". Både i utvärderingar av olika försök att utveckla nätverk och i projektplaner finns antaganden om de små företagens situation och om potentialer som vi finner alldeles för ytliga och i många fall rent missvisande.

Den konventionella bilden

Vi har här försökt visa att om resonemang om näterkande är ofullständiga och oklara kommer man att förslösa våra gemensamma och mycket begränsade resurser. Vi tycker därför att det är samhällsekonomiskt viktigt att klargöra dessa frågor. Vi skall i detta avslutande avsnitt beskriva hur vi själva kommer att gå vidare och ge några synpunkter på hur en framtida forksning kan inriktas.

Först och främst finner vi att de olika utredningarna och projekten upprepar samma typ av "sanningar". Att många säger detsamma betyder emellertid inte att vad som sägs är rätta eller lämpliga utgångspunkter. Vi tycker att den bild som ges i dessa många rapporter och utsagor kan sammanfattas ungefär så som beskrives på nästa sida:

Alla anställda i de små företagen har mycket ont om tid. De flesta - särskilt ägaren - arbetar mycket på obetald övertid. I viss mening är alltså lönsamheten per arbetad timme ganska låg. Kurser på kvällstid och helger är en förutsättning för att många skall kunna delta. Låg kurskostnad är en förutsättning för deltagande. Småföretagandet är ett "ensamarbete" och de flesta uppskattar kollegers stöd, bollplank och feed- back på det man gör. Medarbetare i små företag uppskattar att träffa varandra under enkla opretentiösa former, få diskutera problem, få andras erfarenheter osv.

De flesta små företag är familjeföretag. I familjeföretagen finns en tradition att inte släppa in "utomstående" i de ekonomiska frågorna. Ekonomin i företaget uppfattas som en enskild angelägenhet på samma sätt som den privata ekonomin. Det finns också en stor diskrepans mellan efterfrågad kunskap och det behov som experter och objektiva iakttagare definierar och försöker erbjuda till småföretagaren.

Det tycks också vara en allmän uppfattning att ägarens tid och ork är den stora begränsande faktorn. Vd gör alla sysslor. De små företagen blir mycket beroende av sin Vd / ägare, och mycket sårbara när han/hon inte fungerar tillfredsställande. De små företagen har inte tillgång till relevant specialkompetens. De små företagen slarvar ofta med juridiska frågor som t.ex. rättsliga handlingar, testamenten, avtal, offerter osv. och de har mycket låg medvetenhet om sambanden mellan hälsa, miljö och ekonomi.

De små företagen har tillgång till IT, datorer osv men använder inte ens de basala delarna t.ex. kalkyler, register, skriva brev. De flesta känner inte till datateknikens möjligheter och har ofta en mycket dåligt utvecklad administration.

(Denna sammanställning har växt fram under vårt arbete med dessa frågor under åren och är en kondensering av litteratur, utsagor och synpunkter.)

Denna bild skapas av personer som ofta har starka egna, kommersiella, politiska eller institutionella motiv för att peka på brister och problem. Bara om det existerar sådana brister så kan de själva få resurser för sina projekt, sysselsätta sina anställda eller vinna politiska poäng.

Denna bild utgår från att det skulle finnas någon typ av normalläge eller önskeläge. Åtgärderna som föreslås blir då att försöka ”lyfta” företagaren till detta önskeläge.

Detta sätt att resonera manar fram ett gigantiskt utbildningsbehov. Den utbildning som man erbjuder är naturligtvis innehållsmässigt mycket varierande men syftar på olika sätt att avhjälpa de brister man ser framträda som tex att hjälpa deltagaren att få en tydligare bild av sitt eget företag och sitt eget agerande, se vilka potentialer som finns att utnyttja och framför allt vilka svagheter som behöver bearbetas.

Vi har i denna rapport inte i första hand prövat dessa påståendens generella giltighet. Vi har snarare velat belysa att det inte är trivialt vilka grundläggande antaganden som man utgår från.

Kunskapsbristen existerar den?

Kunskapsbristen kan naturligtvis vara en helt riktig tolkning av de observationer som gjorts i alla dessa försök, forskningsinsatser och projekt. Vi små företagare är okunniga "kusiner från landet" som bara tänker på vår egen kortsiktiga lönsamhet utan att fundera över hur vi skall överleva på sikt.

Det skulle emellertid också mycket väl kunna vara så att mycket av den kunskap som andra tror skulle vara till nytta för småföretagaren, och som åsyftas i dessa rapporter och texter, faktiskt inte är relevant. Vi tycker att våra resonemang i denna rapport tyder på det.

Att envisas med att inte "komma på informationsmöten" eller medverka i föreslagna program är då i grunden ett tecken på en sund skepsis och bottnar i insikten att effekten av det som föreslås ändå bara skulle vara en droppe i havet och därmed egentligen bara förslösa den energi som företagaren så väl behöver för att driva sitt företag.

Det förefaller inte heller praktiskt möjligt - inte ens om analy-

serna om kunskapsbristen vore riktiga - att inom rimliga tidsramar och tillgängliga resurser utbilda alla oss småföretagare inom alla de områden som skulle vara bra om vi kunde.

Är kunskap något man "fyller på"?

Den konventionella bilden frammanar också en konventionell bild av hur man angriper kunskapsbrister. Eftersom de små företagen inte är villiga att betala för den utbildning de anses behöva, avlönar samhället "lärarna/konsulterna". Detta löser emellertid inte det stora brist-problemet - dvs tiden. Man kan inte fylla på kunskap som man fyller en vattenbehållare. Även en mycket effektiv utbildning kräver bearbetningstid både av eleven och av läraren. Läraren/konsulten blir produktiv bara genom att eleven blir mera produktiv. Det krävs därför en ganska rejäl produktivitetsökning per gemensam timme för att det skall vara möjligt att"räkna hem" båda parters investeringar och löner.

Vi har därför i detta projekt prövat en helt annan ansats för kunnighetsutveckling nämligen att söka bidra till att småföretagaren får mera glädje och nytta av vad denne redan kan.

Vi menar således att ”experterna” måste ingå i nätverken på samma villkor som alla andra. De måste kunna medverka i arbetet så att den kunskap de redan har, den tid de lägger ner och de insatser de gör blir till nytta utan att inkräkta på den tid som andra experter - t.ex. småföretagaren som kan tillverka skor - lägger ner på sin verksamhet. Ett sådant "parallelltänkande" skulle vara ett sätt att utnyttja allas resurser bättre än att alla insatser satsas på att någon skall berätta för någon annan hur denne någon skall göra det den gör något annorlunda än han gör idag.

Denna nya expertposition som innebär att bidra till det gemensamma arbetet - snarare än att tillrättavisa och förklara för andra hur det borde vara och vad man måste göra - är en utmaning för kunskaps-

samhället. Experternas kunskap måste fördjupas och preciseras. Ur dessa krav på en ny typ av samarbete tycker vi sedan att praktikens frågor till forskningen växer fram.

Vad krävs för att skapa ett bra nätverkande

Vi har därför sett det som en viktig fortsättning på detta projekt att utifrån våra nya antaganden om nätverkandets natur söka en fördjupad kunskap som är inriktad på vad en praktiker behöver veta.

För att få fortsatt ”grepp” om dessa frågor har vi i vårt eget nätverk av 15 fristående konsulter beslutat att gemensamt utforska vårt gemensamma "nätverkande" och sätta ord på de erfarenheter vi har både av att delta i vårt eget nätverk och i andras.

Tillsammans kan vi hjälpa varandra att artikulera de frågor vi nu ställer oss för att både få vårt eget nät att utvecklas så som vi önskar och för att hjälpa andra att få deras nät att fungera bättre. Vi började med att inventera vilka praktikens frågor vi nu såg som relevanta.

Dessa frågor blev

- ❑ vilka innebörder lägger vi i ordet "nätverk", vad är det vi vill särskilja som inte täcks av andra tidigare använda begrepp?
- ❑ vilka delar i ett skeende knyter vi till nätverkandet, dvs vad skulle inte ha hänt i gruppen om vi inte varit ett nätverk ?
- ❑ vilka investeringar måste vi göra för att få vår infrastruktur att fungera stödjande för oss?
- ❑ hur ser nätverkandets affärslogik ut?
- ❑ efter vilka principer skall vi fördela intäkterna?

- hur kan "inträdesbiljetten" för nya se ut för att det skall uppfattas som rättvist, trots att dessa inte bidragit tidigare till uppbyggnaden, varken med tid eller pengar ?
- hur börjar ett varaktigt nätverkande, vad är de första stegen?
- vilka funktioner måste upprätthållas i ett fungerande nätverk?
- vilka bidrag och initiativ behövs för att underhålla den underliggande infrastrukturen?
- vilka överenskommelser har vi goda erfarenheter av, dvs överenskommelser som inte begränsar oss i onödan?
- vilka frågor behöver vi vara förberedda på att ta upp t.ex att någon missbrukar de andras tid och engagemang för egna "hjärtefrågor"?
- vilka svårigheter behöver vi öva oss på att överbrygga?
- vilka antaganden och intentioner har Ni/vi som bjuder in till ett nätverkssamarbete? Vilka potentialer ser Ni/vi som Ni/vi vill realisera tillsammans med oss/Er?
- hur ser man att ett nätverkande håller på att dö?
- hur ser "avgången" ur ett nätverk ut, dvs när någon - eller alla - finner att den gemensamma infrastrukturen spelat ut sin roll
- vilka "förutfattade meningar" om nätverkande kan man möta som initiativtagare till en samverkan
- vilka framtider - efter den nu aktuella nätverkseran - föreställer vi oss? Hur tror vi att arbetslivet kommer att se ut år 2005? Hur medverkar vi just nu till den framtiden?

Vi hoppas att denna lista på aktuella praktikens frågor från erfarna nätverkspraktiker skall ge läsaren en bild av vad vi anser relevanta frågor för framtidens nätverkande och vad man som deltagare behöver hjälp med att ta ställning till.

Huvuddelen av dessa frågor kan bara besvaras i den aktuella situationen men svaret kräver en ingående bakgrundkunskap. Denna bakgrundkunskap kan inte erhållas på annat sätt än genom ett "utforskande partnerskap" där både vi som är intresserade av svaren och de som har relevanta erfarenheter och ambitioner deltar aktivt.

Det lönar sig därför dåligt för de som sysslar med forskning och utbildning att betrakta företagare som ”kusiner från landet”. För att samarbetet skall fungera väl är det nödvändigt att se dem som värdefulla och intressanta partners i att hjälpa även "experterna" att bättre förstå den nya affärsdynamik som växer fram.

Personer av stor betydelse för tankarna i texten

Tankar tänks inte i ett vakum. Tankar uppstår i samtal. Resonemangens riktning formar sig efter det gensvar man får i samtalen. Även en motsatt synpunkt är ett mycket värdefullt gensvar. Tänkandet är alltså i allra högsta grad en kollektiv aktivitet men tankarna behöver lustigt nog inte alls delas av dem som medverkat i skapandet.

Vi två författare samtalar naturligtvis väldigt mycket med varandra men också våra samtal skulle helt ” gå i stå ” om inte ett stort antal andra människor med nya infallsvinklar och erfarenheter funnit det viktigt att just nu tillsammans med oss ägna tid åt att brottas med dessa frågor. De mest viktiga för just denna rapport har varit:

Bengt-Göran Finnborgh, Svenska Eu Programkontoret, Örebro län, som ställt ekonomiska medel till förfogande men också tagit sig personlig tid att inspirera oss att fullfölja tankarna.

Sten Bornberger- Dankvardt, Småföretagsenheten, Yrkes- och Miljömedicinska kliniken, Örebro som gav oss uppdraget att sammanfatta ”vad vet vi om nätverk” som ett underlag till hans enhets formulering av sin kommande forskningsstrategi.

En mycket viktig grupp har varit vårt nätverk av professionella konsulter som bidrar både till vårt tänkande men också mycket konkret och aktivt i våra projekt. De från det professionella nätverket som deltagit i detta projekt presenteras på nästa sida.

Thorsten Bergqvist, Utveckling och Affärer, Uppsala;
Jan Björsson, LBJ Personutveckling, Stockholm;
Hans Brodahl, SEA, Göteborg
Bengt Erixon och Richard Erixon. Bex & Partner AB, Älmhult;
Lars Jonsson och Kai johansson, Byggvision Support AB,Göteboorg;
Ingemar Karlsten, IK Management , Vejbystrand;
Hans Lindgren, KIQ-gruppen, Kullavik;
Fredrik Lundqvist, Lysekils Trafikskola, Lysekil;
Stig Zandrén, Specialist och Mentor, Stockholm
Lotta Victor, Tillberg Care AB, Stockholm;
Lars Österblom, L.Ö. Consulting AB, Strängnäs;

Dessutom har Klas Klasson, stadsarkitekt och Sören Hedberg, näringslivssekreterare i Degerfors Kommun i högsta grad medverkat genom att erbjuda oss att inom ramen för det pågående utvecklingsarbetet inom kommunen konkret få demonstrera hur nätverksekonomin skulle kunna se ut i praktiken.

Dessutom har följande IT-företag med säte i Degerfors ställt upp som "prototyp" till den andra ordningens näringslivskarta som vi ser som ett första mycket betydelsefullt steg för en näringslivsutveckling i "nya spår". Vi är också tacksamma för att de så engagerat tagit tag i stafetten och för den vidare.

Rolf Björklund, Roffes Data Support
Barbro Höög, Svartå Telecentrum
Karl-Erik Lindbäck, LRA-konsult
Inga-Britt Nordström, Iterit
Peter R. Sandelin, Degerfors Web Design
Lars Thörnquist, Infoservice

Böcker, rapporter och artiklar som vi hänvisar till i texten

Andersson Å: Det nya arbetslivet. I: Framtider. Institutet för framtidsstudier . Årgång 16 nr 2, 1997

Andersson Å: Från stordrift till komplexitet I: Framtider. Institutet för framtidsstudier . Årgång 16 nr 2, 1997

Argyris C: Reasoning, learning and action. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

Ashkenas R, Ulrich D, Jick T, Kerr S: The boundaryless organization. Braking the chains of organizational structures. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

de Bono E: Vattenlogik. Att tänka enkelt om svåra saker. Stockholm: Svenska förlaget Liv och Ledare, 1996.

Carlsson L: Samhällets oregerlighet. Organisering och policy-produktion i näringspolitiken. Stockholm: Symposium Graduale, 1993

Fondelius C: Lärande nätverk för arbetsutveckling. IMIT Workning Paper 1995 : 77. Stockholm: IMIT - institute for Management of Innovation and Technology , 1995.

Holzhausen J: Tolv försök med lokala kunskapscentra Stockholm: Arbetslivsfonden, 1993.

Holzhausen J: Kunskapscentra för utveckling av små företag. Stockholm: Arbetslivsfonden, 1995.

Mattsson LG, Hultén S (red): Företag och marknader i förändring - dynamik i nätverk. Göteborg: Nerenius & Santérus förlag, 1997.

Norrgren F, Hart H, Schaller J: Förändringsstrategiers effektivitet. Göteborg: Senter for research on organizational renewal. CORE WP 1996:3, 1996

Nutek: Småföretagen - Sveriges framtid? Stockholm: Närings- och teknikutvecklingsverket Rapport 4, 1994.

Nørretranders T: Världen växer. En bok om slumpens historiaStockholm: Bonnier Alba. 1994

Ronne E: Internet -Databoken. Stockholm: Docendo Läromedel AB, 1996

Schumacher E F: Litet är vackert. Ekonomi som om människor betydde något. Stockholm: Prisma, 1975.

Wennberg B-Å, Hane M: Utforskande partnerskap - vetenskap för bättre ledande. Del 1. Hur går det till i praktiken? Rapport 56. Vänersborg: Samarbetsdynamik förlag 1996

Wennberg B-Å, Lundquist F : Utforskande partnerskap - vetenskap för bättre ledande. Del 2. Hur handlingsutrymmet växer. Rapport 58. Vänersborg: Samarbetsdynamik förlag 1996