

ETT SAMARBETE MELLAN
ISA • NUTEK • VINNOVA

Visanu – Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster



Att leda projekt och utvecklings- processer

Att leda projekt och utvecklingsprocesser

2005:18

Invest in Sweden Agency är en myndighet under Utrikesdepartementet med uppdrag att genom information och kontakter medverka till att utländska företag i olika former investerar eller samverkar med svenska företag för att få till stånd investeringar i Sverige. Investeringarna kan ta formen av nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal och förvärv.

Nutek är en nationell myndighet för frågor som rör näringslivets utveckling inom entreprenörskap, företagsutveckling och regional utveckling. Vi ska bidra till hållbar ekonomisk tillväxt i hela landet genom fler nya företag och fler växande företag och fler starka regioner.

VINNOVA är en statlig myndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning.

Har ni frågor om denna publikation, kontakta:

Namn: Maria Lindqvist
Tel: 08-681 92 03

Beställning av denna publikation:

Nutek Förlag, 117 86 Stockholm. www.nutek.se
Ordertelefon: 08-681 92 98
Orderfax: 08-681 92 05
E-post: forlaget@nutek.se

Förord

Denna rapport har initierats av Visanu, det nationella programmet för utveckling av innovationssystem och kluster, ett samarbete mellan ISA, Nutek och VINNOVA. Innovationssystem och kluster kan betraktas som långsiktiga utvecklingsprocesser. Samtidigt krävs det ofta att deltagarna – framför allt bland företagen – kan se en konkret nytta av medverkan även på kort sikt – ”pick the low hanging fruits”.¹

En viktig funktion i utvecklingen av innovationssystem och kluster är den så kallade processledningsfunktionen. Eftersom det handlar om komplexa processer som kräver medverkan från många, fristående aktörer – med olika drivkrafter – är det viktigt att hitta former för att underlätta samarbetet.

I denna rapport betraktas utvecklingsarbete som en lärprocess. Författarna diskuterar skillnad och likheter mellan att leda avgränsade projekt och långsiktiga utvecklingsprocesser – dels i nätverk, dels i mer omfattande innovationssystem- och klusterinitiativ. Rapporten lyfter fram ett antal väsentliga komponenter som måste hanteras och diskuterar processledningsfunktionen i detta sammanhang.

Arbetet har genomförts av Lennart Svensson, Carina Åberg, Mats Andersson och Jonas Paulsson vid forskningsinstitutet APeL. Författaren ansvarar för innehållet i rapporten.

Kai Hammerich
Generaldirektör
ISA

Kjell Jansson
Generaldirektör
Nutek

Per Eriksson
Generaldirektör
VINNOVA

¹ Citat från Ifor Ffowcs-Williams, Cluster Navigators

Abstract

The starting point of this study has been that cooperation for joint development between several actors – with various goals, experience and positions – requires an open process, where learning and participation are important parts. Focus is on “bottom-up” initiated development processes, with a strong support “from above”.

The results are based on a combination of experience from Swedish process managers and previous research. The report is illustrated with quotations from interviews and an illustrative case study of the initiative Fiber Optic Valley in Gävleborg County.

After an initial discussion on the differences between a planning and a learning perspective of development, a number of factors for successful development of networks and regional clusters or innovation systems are presented. The discussion is illustrated with the case study of Fiber Optic Valley.

In the next section, the aspects of project management are developed. The difference between project management and traditional management is discussed and some implications for project managers are presented.

After that, the focus is on process management and the importance to show the value of cooperation, to clarify contexts, to manage open development processes and to use various tools and check lists. The question of shared management is raised. Finally, the report presents some reflections concerning the importance of open learning processes, the male domination in theory and practice on growth, clusters and innovation systems, and the potential role of financial actors.

Sammanfattning

En utgångspunkt för denna studie är samverkan för gemensam utveckling mellan ett flertal aktörer och organisationer – med olika mandat, olika positioner och olika erfarenheter – där utvecklingsarbetet sker i form av en öppen process. Lärande och delaktighet är centrala delar. Fokus är ”underifrån styrda” utvecklingsprocesser där det samtidigt finns ett starkt stöd ”uppifrån”.

Resultaten bygger på en kombination av erfarenheter från svenska processledare och tidigare forskning. Rapporten illustreras dels med citat från intervjuer, dels med en fallstudie av initiativet Fiber Optic Valley i Gävleborg.

Efter en inledande diskussion om skillnaderna mellan två synsätt på utveckling – ett planerings- och ett lärperspektiv, presenteras ett antal förutsättningar och kritiska faktorer för utveckling i nätverk respektive regionala kluster och innovationssystem. Detta avslutas med en jämförelse och en fallbeskrivning av Fiber Optic Valley, som en illustration till resonemangen.

Därefter ges en sammanfattande bild av projektledning. Först berörs skillnaden mellan att leda projekt och att vara ledare i en ’driftsorganisation’. Dessutom diskuteras vad som krävs för att kunna leda nätverk och systeminitiativ samt hur det skiljer sig från traditionell projektledning.

Slutligen fokuserar författarna på processledning. Det handlar om att visa på nyttan med att samverka, att tydliggöra sammanhanget, att leda öppna processer samt att använda verktyg och checklistor. Frågan om delat ledarskap berörs.

Rapporten avslutas med några slutsatser som bland annat handlar om vikten av att se utveckling som öppna lärprocesser, om den manliga dominansen i teorin och praktiken omkring tillväxt, kluster och innovationssystem, samt om hur finansärer kan påverka detta.

Innehåll

1. Inledning	7
Uppdraget	7
Syfte	8
Några utgångspunkter	8
Metod.....	9
Innehåll	9
2. Vad är utveckling?	11
Två utvecklingsstrategier	12
Utveckling som en lärprocess.....	13
Att leda en öppen utvecklingsprocess	16
3. Utveckling genom nätverk	17
Om förutsättningar för nätverk.....	18
En sammanfattning	19
4. Utveckling i kluster och innovationssystem	21
En plattform för kluster och innovationssystem	22
En sammanfattning	32
5. Att kombinera nätverk och systeminitiativ	33
En sammanfattning	34
Verksamheten	36
6. Exemplet Fiber Optic Valley	36
Verksamheten	36
Framväxten av ett innovationssystem	37
Kopplingen till teorin	39
7. Att leda utveckling i projekt	41
Att leda projekt.....	42
8. Att leda processer	44
Att visa på nyttan med att samverka	44
Att visa på sammanhanget	46
Att leda öppna processer	47
Att använda metoder och verktyg	49
Ett delat ledarskap?	50
Att leda processer är stimulerande!.....	50
9. Några slutsatser och reflektioner	52
Utveckling som öppna lärprocesser	52
Vad är tillväxt och för vem är den till?	53
Vad kan finansörerna göra?	55
Referenser	56
Bilagor	58

1.

Inledning

Denna rapport vill visa på möjligheter och svårigheter med att leda utveckling. Mycket utvecklingsarbete organiseras i form av korta projekt, där projektledaren har en stark och pådrivande roll. Problemet med det sättet att leda och organisera utveckling är att det ofta blir kortsiktigt, att det är svårt att sprida resultaten, att återkopplingen till den ordinarie verksamheten försvåras, att lärandet mellan projekten blir begränsat.

Mot det här sättet att organisera utveckling ställs olika "systeminitiativ" där olika aktörer och organisationer involveras. Tanken med samverkan är att utvecklingsarbetet ska bli mer effektivt, innovativt och hållbart. Det krävs en hög kompetens för att leda och styra den här typen av utvecklingsorganisationer. Genom att visa på konkreta exempel och en fokus på processledning är rapporten tänkt att fungera som ett stöd i en kompetensutveckling bland dem som ska leda och styra ett komplext utvecklingsarbete.

Uppdraget

Denna rapport är skriven på uppdrag av Visanu, det nationella programmet för utveckling av innovationssystem och kluster. Uppdraget har genomförts av APeL, ett FoU-centrum i Lindesberg (www.apel.nu) med fokus på lärande på och mellan arbetsplatser, projektarbete och projektledning, utvecklingsinriktade nätverk, utvecklingspartnerskap samt innovationssystem. APeL har även utbildat nätverkspiloter.

Ambitionen har varit att arbeta interaktivt, d.v.s. att forska *med* deltagarna. Arbetet inleddes med en träff med processledare och berörda på central och regional nivå. Detta gav värdefulla erfarenheter, uppslag och idéer för det fortsatta arbetet samt kontakter för intervjuer och återföring. Arbetet har vidare utgått från den dokumentation som finns inom de berörda myndigheterna och organisationerna.

Syfte

Syftet med rapporten är att åskådliggöra förutsättningar, möjligheter och hinder för att leda nätverk, kluster och innovationssystem. Målsättningen är inte att ge enkla råd eller färdiga lösningar, utan att ge perspektiv och erfarenheter som underlag för reflektion och dialog.

Rapporten vänder sig i första hand till processledare, men också till ansvariga, handläggare och finansiärer. Avsikten är inte att ge färdiga svar, utan snarare att redovisa erfarenheter som underlag för reflektion och diskussion. Rapporten ska ses som ett led i en fortsatt dialog om processledning i nätverk, kluster och innovationssystem.

Några utgångspunkter

Vad innebär det att leda projekt och utvecklingsprocesser och vilken är skillnaden? Det finns ett otal böcker om konsten att leda projekt, men betydligt färre om att leda processer. Att leda processer där syftet är att skapa utveckling och innovationer ställer särskilda krav. Utveckling – särskilt innovationer – står för något nytt och delvis oförutsägbart. Det är något som påverkas av slumpen och av tillfälligheter och som är starkt beroende av kontexten.

Vad betyder det att *leda* en utveckling eller ett innovationsarbete? Kan man egentligen leda en utveckling när man inte vet hur resultatet ska bli? Vilka är det man ska leda? Jo, deltagare från olika organisationer som alla har skilda förutsättningar – olika mandat, olika positioner och olika erfarenheter.

En utgångspunkt för denna studie är samverkan för *gemensam* utveckling mellan ett flertal aktörer och organisationer, där utvecklingsarbetet sker i form av en *öppen* process. Lärande och delaktighet är centrala delar. Fokus är ”underifrån styrda” utvecklingsprocesser där det samtidigt finns ett starkt stöd ”uppifrån”.

Skriften handlar om utveckling organiserat i nätverk, kluster eller innovationssystem.² Med *nätverk* avses ett konkret samarbete mellan företag för mer omedelbar nytta. Det kan vara organiserat mer informellt eller i projektförhållande – ofta med en extern processledare eller processtödare. Med kluster eller innovationssystem³ avses mer långsiktiga och omfattande satsningar där många olika aktörer och organisationer medverkar – man kan tala om ett *systeminitiativ*.

Det som är gemensamt för nätverksamarbete och olika systeminitiativ är att skilda aktörer och organisationer samverkar för egen och gemensam utveckling. Det sker ofta utifrån ett regionalt perspektiv och med ökad lönsamhet och tillväxt som viktiga mål. Utvecklingsarbete i dessa former blir mer komplext jämfört med

² Andra närliggande begrepp är partnerskap och Triple Helix-samverkan.

³ Vi definierar inte dessa begrepp närmare här, utan hänvisar till bilaga 1.

traditionellt projektarbete, vilket får stora konsekvenser för ledning och styrning. Att leda öppna processer med flera aktörer kräver en speciell förmåga och bestämda organisatoriska och andra förutsättningar. Det är just denna förmåga och dessa förutsättningar som rapporten hoppas kunna beskriva och analysera.

Metod

Utgångspunkten för resonemanget är *praktiken*, inte teorin. Erfarna processledares erfarenheter har stått i centrum. Rapporten förmedlar deras syn på vad som krävs för att utvecklingsprocesser ska bli framgångsrika och hur dessa processer kan ledas. På det sättet ger vi en begränsad bild av utvecklingsarbetet. Den måste kompletteras med andra berörda gruppers uppfattningar för att bli fullständig. Men att ge en komplett bild av verkligheten är heller inte avsikten med rapporten.

Slutsatserna och förslagen i rapporten bygger också på forskning. I rapporten görs inga systematiska referenser till forskning. Den forskning som utgör underlaget för våra slutsatser presenteras i litteraturlistan.

Avsikten med att fokusera på processledarna och deras reflektioner är att de är en nyckelgrupp. Systemtanken är viktig, men individerna som driver processerna får inte glömmas bort! Det är engagerade individer som gör systemen levande och utvecklingskraftiga. Processledarens uppgift kan sägas handla om att koppla ihop individerna med systemen – att få till stånd ett samspel som samtidigt utvecklar deltagarna och förändrar strukturerna.

Skriften vill ge röst åt processledares erfarenheter, reflektioner och analyser. Citat förekommer flitigt för att ge en bild av hur processledare tänker i dessa frågor. Ambitionen har inte varit att vetenskapligt redovisa deltagarnas uppfattningar i allmänhet eller skillnader dem emellan. Ett begränsat urval processledare har varit delaktiga i studien – ett tiotal erfarna processledare under ett seminarie tillfälle. Totalt har 15 intervjuer genomförts efter det tillfället. Den preliminära rapporten har slutligen diskuterats med enskilda processledare, handläggare och forskare.⁴ Forskningen ger stöd för många av de uppfattningar som här förs fram.

Innehåll

Rapporten har följande innehåll:

I kapitel 2 presenteras två synsätt på utveckling – ett planerings- och ett lärperspektiv.

Kapitel 3 ger en kort beskrivning av utveckling i nätverk – förutsättningar och kritiska faktorer.

Kapitel 4 beskriver utveckling i regionala kluster och innovationssystem – förutsättningar och kritiska faktorer.

I kapitel 5 görs en jämförelse mellan utveckling i nätverk och i systeminitiativ, exempelvis kluster och innovationssystem.

Kapitel 6 är en fallbeskrivning av innovationssystemet Fiber Optic Valley, som utgör en illustration till resonemangen i de tidigare kapitlen.

⁴ Vi vill tacka följande deltagare på seminariet och intervjuade projektledare för värdefulla synpunkter: Lisa Bergman, Jan Bjerkman, Magdalena Bosson, Johan Bång, Lars Christensen, Johan Danielson, Kristofer Erlandsson, Eva Fridman, Hans Forsling, Per-Ola Hallberg, Milos Herman, Ingmar Höglund, Hans-Gunnar Jonsson, Thomas Larsson, Eva Lilja, Thomas Liljedahl, Karin Nygård-Skalmann, Kjell Olsson, Mikael Sköllermark, Peter Wahlberg och Eva Wiberg. Eva Gunnarsson och Hanna Westberg har gett viktiga synpunkter som gäller hur kvinnor framställs i teorier och strategier för nätverk och innovationssystem.

Kapitel 7 ger en sammanfattande bild av projektledning. Först berörs skillnaden mellan att leda projekt och att vara ledare i en 'driftsorganisation'. Därefter diskuteras vad som krävs för att kunna leda nätverk och systeminitiativ samt hur det skiljer sig från traditionell projektledning.

Kapitel 8 fokuserar på processledning. Det handlar om att visa på nyttan med att samverka, att tydliggöra sammanhanget, att leda öppna processer samt att använda verktyg och checklistor. Frågan om delat ledarskap berörs.

I kapitel 9 diskuteras några viktiga slutsatser. Den manliga dominansen i teorin och praktiken omkring tillväxt, kluster och innovationssystem synliggörs – när det gäller forskning, frågeställningar, metodutveckling, styrning, ledarskap, stödssystem m.m. Finansiärernas roll lyfts för att skapa en mer hållbar utveckling.

I bilaga 1 redovisas olika begrepp som förekommer i resonemangen kring organisering för utveckling i regionala innovationssystem – nätverk, kluster, innovationssystem, nätverk, etc

I bilaga 2 presenteras en checklista, med förslag på ett antal konkreta frågeställningar som kan fungera som stöd för processledare i nätverk, kluster och innovationssystem.

2.

Vad är utveckling?

Vad menas med utveckling och innovationer? Det finns inga enkla och självklara svar på frågan. Processledarna betonar unisont att utveckling förutsätter öppenhet och ett flexibelt arbetssätt. Många är kritiska mot att regionalt utvecklingsarbete är alltför planeringsstyrt och förutbestämt.

”Utveckling måste vara en idéstyrd och flexibel verksamhet som ger dynamik åt systemet.”

”Det kan låta flummigt i början med alla visionerna, men det gäller att peka på att målet är hållbar tillväxt.”

Nätverk, kluster och innovationssystem står för ett annat sätt att se på utvecklingsarbete, jämfört med i traditionella planeringsstyrda projekt, där styrningen ofta sker efter en linjär modell. I det följande utvecklas skillnaden mellan dessa två perspektiv på utveckling. Skillnaden i synsätt är avgörande när man analyserar hur processledning kan organiseras.

”Jag tror att man kan leda utveckling till en viss gräns, men man måste ha respekt för aktörernas vilja på något sätt, utan dem blir det ingen utveckling. Men man kan påverka och se till att det går i rätt riktning.”

Två utvecklingsstrategier

Tabell 1 är ett försök att sammanfatta och renodla några drag i två olika utvecklingsstrategier – en planeringsstrategi och en lärstrategi.

Tabell 1.
Två utvecklingsstrategier
i renodlad form

	Utvecklingsstrategier:	
Egenskaper:	Planeringsstrategi	Lärstrategi
Utgångspunkt	En bästa lösning	Alternativa lösningar
Tillämpbarhet	Generell	Lokal, kontextbunden
Syfte	Åtgärdsinriktat	Hållbar utveckling
Perspektiv	Kortsiktigt	Långsiktigt
Fokus	Snävt	Öppet
Arbetsätt	Förutbestämt	Flexibelt
Spridning	Goda exempel	Lärande exempel
Lärande	Anpassningsinriktat	Utvecklingsinriktat
Reflektion	Över medlen	Över både medel och mål
Utvärdering	Uppföljning	För reflektion och lärande
Styrning	Expertstyrt	Deltagarstyrt

Utgångspunkten i *planeringsstrategin* är att det finns en bästa lösning som kan tillämpas överallt. Fokus är att åstadkomma konkreta resultat på kort sikt. Lärandet är begränsat och syftar till att välja rätt medel utan att närmare reflektera över målen. Utvärderingen har mer karaktären av uppföljning, d.v.s. att kontrollera om planen följs och de förväntade resultaten uppnås på kort sikt. Spridningen av gjorda erfarenheter antas vara oproblematiske och är tänkt att ske genom goda exempel eller via olika informationsinsatser.

Planeringsstrategin kan fungera alldeles utmärkt under vissa betingelser – när målen är kända och lätta att definiera och där de yttre villkoren är stabila. Om man vill bygga en bro och de olika villkoren (material, geoteknik, logistik, meteorologi osv.) är kända, så fungerar en planeringsmodell på ett förutsägbart sätt genom att delmål kan specificeras, tidsbestämmas och följas upp. Olika delbeslut kan samordnas och systematiseras.

Men i de flesta fall är villkoren inte kända i förväg; inte ens målet eller det förväntade resultatet är möjligt att tydligt formulera i förväg. Ett samhälle fungerar inte som ett slutet system om vi inte skapar särskilda villkor – genom experiment i en strängt kontrollerad miljö. Utvecklingsarbete – särskilt av innovativt slag – förutsätter att resultatet *inte* är känt i förväg och inte heller medlen för att uppnå detta. I så fall vore det ju inte ett innovativt projekt!

Allt mer av det utvecklingsarbete som bedrivs i ett snabbt föränderligt samhälle måste ha en öppen och delvis oförutsägbare karaktär. Det går inte att planera fram. Utvecklingsarbetet måste i stället bygga på en *lärstrategi*, d.v.s. vara processinriktat, organiseras flexibelt, ha hög delaktighet, bygga på reflektion och utvecklingsinriktat lärande – både över medel och över mål (se tabell 1). Det finns inte en bästa lösning som gäller för alla situationer, utan lösningen är bunden till den lokala kontexten – med dess förutsättningar och historia. Andra begrepp som används för att beskriva den här typen av utveckling är mjuka processer, organisk utveckling eller självutvecklande system.

Det är viktigt att betona att de två typerna av utvecklingsarbete som presenteras i figur 1 är teoretiska konstruktioner. De är s.k. *idealtyper*, d.v.s. renodlingar av vissa sätt att arbeta och tänka om utveckling. I verkligheten kommer ett utveck-

lingsarbete att bestå av både planeringsinslag och inslag av lärande. Ett organiserat och offentligt finansierat nätverksprojekt måste redovisas och administreras, vilket kräver planering och systematik. Ett lyckat projekt måste därför kombinera en ”planerad” utveckling med lärande på lämpligt sätt. Det handlar om att vara öppen, men ändå vara fokuserad; att ha deltagarstyrning, men ändå utnyttja experter; att tänka långsiktigt, men ändå kunna visa på konkreta resultat här och nu. Det är nödvändigt att ha en planering, men den kan utformas på ett flexibelt sätt, och samtidigt kan avvikelser från planen utgöra en grund för reflektion och omprövning av metoder och mål i ett projekt.

”Man måste vara inriktad på att det är ett ganska operativt arbete. Visst har man visionen i botten, och det är ju viktigt, men det är mer vägskyttar åt vilken väg man ska gå, och att det finns en bred förankring i det.”

”Vi har olika intressen i sådana här projekt. Vårt intresse [processledarens och ledningsgruppens] är att skapa ett system för sysselsättning och ekonomisk utveckling. Då har ju vi en ganska lång horisont, medan den lilla företagaren kanske har problem med att få företaget att gå ihop.”

Citaten ovan visar att samverkan i ett nätverk, kluster och innovationssystem handlar om anpassning och jämkning. Det förutsätter ett ständigt lärande, inte en färdigtänkt planering från början. Resonemangen ovan vänder sig mot tanken på en *bästa* lösning – en lösning som passar samtliga och som fungerar i alla situationer. Idén om en bästa lösning är en önskedröm bland styrande i hierarkiska och byråkratiska system. Denna missriktade ambition med planeringsstrategin får dock inte hindra oss från att uppfatta värdet med olika metoder och verktyg som används inom ramen för en planerad utveckling. Enkla tekniker kan användas, men då inte på ett statiskt och avgörande sätt, utan mer som hjälpmedel för reflektion och lärande.

Hur kan en lärstrategi för regional utveckling se ut? Låter det inte ”flummigt” att ha en öppen ansats? Måste det inte finnas en plan för vad som ska göras och hur det ska gå till? Planering finns i allt utvecklingsarbete, men inte i detaljerad form och som ett alltför styrande redskap. Den kan i stället växa fram efter hand och få en stödjande funktion. Frågan hur en mer öppen och flexibel planering kan se ut illustreras i exemplet Fiber Optic Valley (se kapitel 5).

Vilken utvecklingsstrategi har ni arbetat efter – en lär- eller planeringsstrategi? Hur har ni kombinerat lärandet med planering? Är det rätt balans? Är arbetet för öppet eller för styrt?

Utveckling som en lärprocess

En hållbar utveckling förutsätter ett kontinuerligt lärande, eftersom ett utvecklingsarbete måste ta tillvara gjorda erfarenheter. Det är särskilt uppenbart när målet är innovationer, d.v.s. att skapa tillväxt och förnyelse genom ny och osäker kunskap som ska leda till utveckling – av idéer, produkter, tjänster, arbetsformer, relationer m.m. Ett öppet utvecklingsarbete följer inga detaljerade planer. Det bygger i stället på att man prövar sig fram och experimenterar, där visioner klar-

görs och mål preciseras efter hand. Ett hållbart utvecklingsarbete förutsätter att reflektion, lärande och dialog är centrala inslag – något som berör alla aktörer och organisationer (se tabell 1).

Lärande i nätverk, kluster och innovationssystem är av ett speciellt slag. Det kan kallas utvecklingsinriktat, expansivt eller kreativt lärande. Begreppet ”double-loop learning” har en liknande betydelse. Det skiljer sig från ett anpassningsinriktat lärande som kännetecknar ett planeringsstyrt utvecklingsarbete. I det fallet handlar det om att följa upp en plan – att se om medlen leder till det önskade och det på förhand bestämda målet. I ett utvecklingsinriktat lärande ifrågasätts inte bara medlen, utan även målen. Var målen rätt formulerade från början? Kommer olika mål i konflikt med varandra och hur prioriterar man då? Har olika grupper skilda mål? Har det hänt något i omgivningen som gör att målen måste formuleras om?

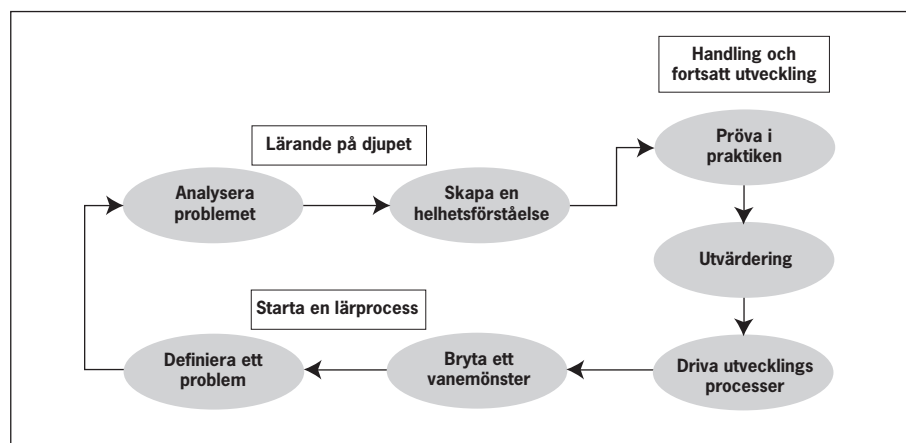
Ett utvecklingsinriktat lärande bygger på att deltagarna lär av gjorda erfarenheter för att få nya insikter. Erfarenheterna kan vara både positiva och negativa. Processledarna betonade rätten att få misslyckas. Misslyckanden kan ses som ett utmärkt tillfälle till lärande.

”Det måste vara tillåtet att få misslyckas. Annars får man inga bra projekt. Man bör tala om en ’lyckad miss’ i stället för ett misslyckande.”

Hur går ett utvecklingsinriktat lärande till? Lärande kan analyseras som en process i olika steg eller faser där handling och reflektion är sammanvävda. Lärande uppfattas som en ”rörelse framåt” – från ett vanemässigt handlande genom problemdeniering, analys och förståelse till handling, en handling som både löser ett problem och ger ny kunskap.

I de nätverk som tidigare studerats⁵ har det första steget i lärprocessen varit svårt att åstadkomma ”på egen hand”. Det har varit besvärligt att bryta vanor och se saker på ett nytt sätt.

Figur 1. En utvecklingsinriktad lärprocess.



⁵ Företrädesvis företagsnätverk som initierats inom ramen för Europeiska Socialfundsprogrammen Växtkraft Mål 4 och Växtkraft Mål 3.

Kontakter med andra arbetsplatser visade sig vara ett sätt att bryta vanemönster. Deltagarna i ett nätverk kunde se att det fanns alternativ och variationer, t.ex. när det gällde att organisera arbetet eller att leda ett företag.

”Vår erfarenhet är att man måste vara tydlig på vad man vill och vad man tror på. Man kan inte säga: Vi ska starta ett företagsnätverk, ni vill väl vara med? Jaha, en ny företagarförening, varför ska vi lägga tid på och pengar på det? Då har vi i stället samlat företag inom samma sektor och intressen så att de bara pratar specifika frågor.”

Ett utvecklingsarbete måste ta sin utgångspunkt i något konkret för att bli hanterbart och upplevas som motiverande. Det handlar om att identifiera, avgränsa och fokusera något som kan samla uppmärksamheten och initiera en förändring. Att definiera ett problem på ett nytt sätt ger förutsättningar för att *lära på djupet* (se figur 1). Att lära på djupet innebär att tänka själv – att förstå orsaker och samband, att hitta nya kombinationer, att utveckla nya begrepp, att kunna se vad som är specifikt och generellt i en situation, att ifrågasätta andras tankar och förklaringar. Frågan är: Hur kan ett sådant djupinriktat lärande gå till?

”Vi har gjort en verktygslåda som vi har gått ut till företagen med. I den ligger omvärldsbevakning och utbildning, det ligger affärsutveckling och det ligger tekniska bitar, produktutveckling och tillverkning som produktionsteknik.”

Den intellektuella bearbetningen innebär att de olika delarna och idéerna som analyserats relateras till varandra. Det kan ske i form av ”tankeexperiment”, d.v.s. resonemang och slutledningar om vilka samband som kan finnas mellan delarna. Man kan se detta arbete som en syntes, d.v.s. ett försök att ”foga samman” delarna till en meningsfull helhet. En ny lösning måste placeras in i ett sammanhang om den ska fungera. Man kan se det som att en pusselbit måste fogas ihop med övriga för att bli begriplig – d.v.s. insatt i ett sammanhang.

”Det viktigaste är att förena företagen och få en samsyn...”

”Vi har haft olika aktiviteter som har lett till att man på olika sätt har både kompetensutvecklats rent praktiskt och fått en bättre insikt i vad som händer i omvärlden.”

I en praktiskt grundad teori, som figuren representerar, sker det verkliga testet på att det skett ett lärande i *handlingen* (se figur 1). Arbetshypotesen måste prövas i *praktiken*, d.v.s. genom att situationen förändras på något sätt. Kartan måste prövas mot verkligheten. Handling och reflektion varvas och ger en kunskap som både är praktisk och teoretisk.

Lärandet *inom* ett nätverk, kluster eller ett innovationssystem är dock inget självändamål ur ett utvecklingsperspektiv. Ett individuellt lärande bland deltagarna är ingen garanti för att de berörda företagen utvecklas. Återkopplingen mellan det lärande som sker i nätverket och utvecklingen i de verksamheter och organisationer som ingår i nätverket är en viktig aspekt. Det är först när det individuella och organisatoriska lärandet förenas som vi får resultat i företagen.

”Det är viktigt att företagen inte bara skickar dit någon utan att den som delegeras har access till det man är intresserad av.”

Förändringar som genomförs i företagen måste utvärderas, liksom lärandet i nätverket. Det ligger ett värde i att nätverk och innovationssystem utvärderas av någon utomstående – någon som överhuvudtaget inte varit inblandad i processen och som med systematik och viss kritisk distans kan bedöma arbetet, lärandet och resultatet av detta.

Hur ser du på den lärprocess som beskrivits ovan? De olika stegen i lärprocessen (se figur 1) kan ses som indikatorer för hur nätverk, kluster och innovationssystem utvecklas. Känner du igen de olika stegen i lärprocessen från dina nätverk? Vilket steg är svårast att få till? Vilket är det största hindret och hur kan man komma förbi det?

Att leda en öppen utvecklingsprocess

Nedan sammanfattas några förhållningssätt och rekommendationer (från processledarna) när det gäller att leda öppna utvecklingsprocesser.

1. Var inte rädd för osäkerhet och otydlighet i ett inledningsskede! Det är viktigt med en vision, men målen kan preciseras efter hand. Låt inte planer och resultatkrav dominera och förhindra en kreativ och lärande process, särskilt inte i ett inledningsskede.

”Det handlar om att fånga upp aktiviteter och initiativ från olika aktörer.”

2. Det gäller att hitta en balans mellan öppenhet och struktur. Att leda öppna processer kräver drivkraft, men samtidigt en lyhördhet för vad deltagarna vill och vad som är möjligt att åstadkomma. Det gäller att kunna se vilka kombinationer som ger synergier och energi i ett utvecklingsarbete. Här kan man använda olika metoder som stöd.

3. Det går att kombinera konkreta delprojekt i nätverk med en bredare samverkan i kluster eller innovationssystem (se kapitel 3 och 4). Det är viktigt för processledaren att visa på hur projekten hänger samman för att skapa identitet och vi-känsla i en mer omfattande och långsiktig utvecklingsprocess.

”Resultaten syns främst i projekten och nätverken. Där sker lärandet!”

4. Öppenhet måste baseras på lärande och reflektion. Gjorda erfarenheter måste utvärderas för att ligga till grund för fortsatta strategier och nya handlingsplaner. Öppenheten och reflektionen måste kombineras med handlingskraft – en förmåga att fatta snabba beslut.

Hur stämmer dessa fyra slutsatser med hur ni arbetar? Är synpunkterna relevanta? Finns det andra viktiga saker att tänka på i era nätverk, kluster och innovationssystem?

3.

Utveckling genom nätverk

Begreppet nätverk är vagt och mångtydigt. Nätverk betyder egentligen bara att det finns ett antal enheter eller funktioner som står i relation till varandra. Begreppet säger inget om innehållet i eller relationerna mellan enheterna. I den här rapporten analyseras nätverk som en strategi för utveckling och lärande.

Intresset för nätverk som en strategi för utveckling är idag stort och växande. Nätverk ses ofta som en lösning på en rad problem i samhället: som en metod för att utveckla småföretag; som ett medel för regional utveckling; som ett sätt att uppnå en långsiktig ekonomisk utveckling. I det följande beskrivs nätverk som en strategi för utveckling av småföretag och organisationer i ett lokalt och regionalt sammanhang.

Forskning visar att nätverk kan vara ett kraftfullt instrument för att förnya företag och organisationer, men det är ett svårt instrument att hantera och det krävs speciella förutsättningar för att det ska fungera. Det kräver framförallt en insikt om vad lärande är och hur lärandet kan fungera som stöd för utveckling och innovation.

Om nätverk ska fungera som en metod för hållbar utveckling krävs ett *utvecklingsinriktat* lärande. Det handlar om att se och tänka nytt, att bryta vanemönster, att vara kreativ, att uppfatta nya sammanhang, att ifrågasätta, att se nya kombinationer. Lärandet måste ses som något som utvecklas – ofta överraskande och slumpmässigt – och där deltagarna efter hand blir klara över både vad de lär sig och vilken kunskap de saknar. Lärandet ska ses som en process som inte är förutsägbar, men ändå begriplig.

Samspelet mellan lärande och handling är centralt i den teori som presenteras. Lärandet sker simultant med handlandet. En utveckling av ett företag förutsätter att utvecklingsinriktade lärprocesser kan organiseras internt – d.v.s. att de idéer

som utvecklats i relation till andra företag och externa aktörer får prövas i den egna verksamheten.

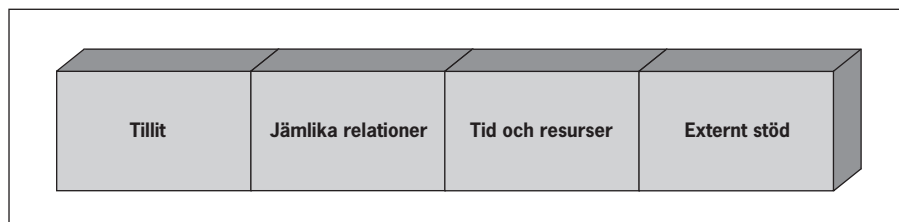
Hur uppfattar du nätverk? Är det framtidens arbetsform som ger energi och skapar utveckling eller bara en trend?

Om förutsättningar för nätverk

Beskrivningen av lärprocessen i kapitel 2 illustrerar ett utvecklingsinriktat lärande i olika steg. Analysen av den utvecklingsinriktade lärprocessen måste kompletteras med förutsättningarna för processen. I modellen saknas ett ”steg 0”, d.v.s. något som måste finnas innan ett utvecklingsinriktat lärande kan komma till stånd. Det krävs en stabil grund – en ”plattform” – som ett nätverkssamarbete kan vila på (se figur 2).

Utvecklingsinriktade nätverk kräver sannolikt en mer gedigen plattform än exempelvis produktionsinriktade nätverk, som snarare bygger på en kortsiktig praktisk samverkan (om inköp, utbildning, personal m.m.). Plattformen för utvecklingsinriktat lärande behöver ha flera ”bärande” byggstenar.

Figur 2. En plattform för utvecklingsinriktat lärande i nätverk.



En avgörande förutsättning för att skapa ett öppet och kritiskt (konstruktivt) klimat i ett nätverk är att relationerna upplevs som trygga. Det måste finnas en tillit mellan deltagarna som gör att de kan lita på varandra. Deltagarna behöver vara medvetna om att den kritik som framförs är för deras eget bästa, d.v.s. har ett konstruktivt syfte. De behöver kunna lita på att det som de delger varandra – som ofta kan gälla konkreta affärer och kundrelationer – inte utan tillåtelse sprids till utomstående. I ett tryggt nätverk får varje deltagare möjlighet att lära och att växa, vilket stimulerar nyfikenhet och ifrågasättande. Risk och tillit är sammanflätade med varandra. Ju större tillit man känner i en relation, ju större risk är man benägen att ta.

Nätverk är en frivillig sammanslutning. Man är inte tvungen att medverka, och därför måste deltagandet i sig vara belönande och utvecklande. En omedelbar positiv upplevelse av nätverkssamarbetet förutsätter socialt jämlika relationer. Ingen deltar frivilligt i en grupp som kännetecknas av att någon hela tiden dominerar och trycker ner övriga deltagare. Det räcker med att en enda person har en överlägsen attityd eller ett behov av att kontrollera övriga deltagare, för att ett nätverkssamarbete ska lamslås.

”Nätverken bygger på absolut frivillighet, tycker man inte att det är bra så kommer man inte.”

Forskning visar att en extern stödresurs kan spela en viktig roll – för att ge struktur, systematik, drivkraft m.m. i nätverkssamarbetet. Det är en svår uppgift att leda ett nätverkssamarbete som bygger på frivillighet och jämlika relationer. Även om grundförutsättningarna för ett utvecklingsinriktat nätverkssamarbete finns hos deltagarna, så är processledningen av stor betydelse för resultatet.

”Tack vare min starka branschkoppling kan jag komma med nya idéer och aktiviteter när arbetet går trögt eller har kört fast.”

En utvecklingsinriktat läroprocess i ett nätverk kommer sällan igång av sig självt. Det måste finnas eller skapas förutsättningar för att en sådan process ska komma till stånd. Tid och resurser är nödvändiga förutsättningar för att driva en hållbar utveckling. Nätverk är ett kostnadseffektivt sätt att driva utvecklingsarbete på, men i allt mer ”slimmade” organisationer finns allt mindre tid för reflektion och lärande. Extern medfinansiering kan vara ett viktigt komplement som motiverar ett företag att delta i ett nätverkssamarbete.

”Sådana här processer att bygga ett nätverk tar minst 3 till 5 år, sedan börjar de ge resultat.”

En plattform för nätverksarbete är således viktig. Ett gemensamt utvecklingsarbete i den här formen kräver tillit, jämlika relationer, tid och resurser och externt stöd. De finns dock inga enkla lösningar på hur dessa förutsättningar skapas. Forskningen har visat på olika försök att skapa dessa förutsättningar i skilda nätverk. Det har gällt följande: regler för sekretess; överenskommelser om närvaro, ansvar och relationer; kontrakt med företagsledning om resurser och tid för nätverksarbetet; en tydlig fokus och en plan för arbetet; metoder för förberedelse och återföring till de egna arbetsplatserna; val av konsulter som arbetar interaktivt och processstödjande; instrument för att löpande utvärdera nätverksarbetet.

Gäller de förutsättningar som ovan beskrivits även för ditt/dina nätverk? Vilka byggstenar saknas? Hur kan de skapas?

En sammanfattning

Nätverk kan fungera som en stark utvecklingskraft, särskilt för små arbetsplatser. Det visar både forskning och praktiska erfarenheter. I kapitlet beskrivs hur ett lärande i nätverk kan analyseras.

Med denna syn på lärande visar forskningen på avgörande brister i många nätverk. Det har varit för lite handling och för mycket dialog – ”för mycket snack och för lite verkstad”. Utveckling kräver att man gör saker – experimenterar, prövar och löser problem – och reflekterar över utfallet, inte bara en gång, utan upprepade gånger. En annan brist är att nätverk tenderar att bli stödjande och bekräftande, inte ifrågasättande och kritiskt analyserande. Nätverk kan lätt bli sociala, inte resultatnriktade.

”När man ska prioritera en sån här grej så måste det verkligen vara en bra grej, och en liten framgångsfaktor är att det inte räcker med att det är bra det måste vara kul också. Du måste ha det här med nytta och nöje. Är det bara kul så duger inte det och är det bara bra så duger inte det. Nyttan och nöje, man vill ha lite kul på jobbet. För det är alltid en prioritering i almanackan.”

”Det är bättre att göra riktigt bra grejor [när man träffas] än att träffas för ofta.”

Beskrivningen ovan visar på några viktiga förutsättningar som nätverk kräver – en plattform i form av tid, resurser, tillit, jämlika relationer och externt stöd. Dessa förutsättningar finns inte alltid när ett nätverk bildas, men de kan skapas som en del av utvecklings- och läroprocessen. Studien bekräftar betydelsen av att nätverksarbetet ges tydliga förutsättningar – ramar, regler, överenskommelser och kontrakt.

4.

Utveckling i kluster och innovationssystem

Begreppen kluster och innovationssystem lider av samma svagheter som nätverk. De är mångtydiga och används i en rad skilda sammanhang – i ett praktiskt utvecklingsammanhang (på regional och nationell nivå), i en politisk retorik om tillväxt, inom forskning m.m. Här är fokus på kluster och innovationssystem som en strategi för tillväxt och innovationer (i regionala, nationella eller sektoriella system) där nätverk utgör en viktig del. En sådan strategisk syn på utveckling finns i en rad dokument som EU, OECD och Världsbanken producerat, liksom i den Regionalpolitiska propositionen (2001/02:4).

Innovationer sker i *system* – men vad betyder det? Begreppet system används i olika sammanhang med skilda betydelser – tekniska, biologiska, sociala m.fl. I ett regionalt utvecklings- och tillväxtssystem kan det ingå olika aktörer – företag, högskolor, kommuner, landsting, länsstyrelser, föreningar m.fl. Systemet uppfattas som dynamiskt, d.v.s. något som ständigt förändras.

Vet vi då att utvecklingsarbete i olika systeminitiativ är framgångsrikt? Forskarna är inte överens, men det finns en omfattande dokumentation som visar att satsningar på kluster och innovationssystem kan vara en effektiv strategi för regional utveckling. En studie⁶ visar att VINNVÄXT-programmen har bidragit på ett positivt sätt till följande:

- 1) att skapa förutsättningar för ett mer strukturerat utvecklingsarbete, bl.a. genom att synliggöra olika kompetenser och aktörer
- 2) att öka den politiska/samhälleliga förankringen i det regionala utvecklingsarbetet
- 3) att stärka/påskynda redan existerande utvecklingsprocesser
- 4) att skapa större förståelse mellan Triple Helix-aktörer (företag, politiker och forskare)

⁶ Visanu 2005:1.

5) att minska polariseringen inom en region – mellan kommuner, mellan en ny och en gammal ekonomi samt mellan de olika aktörerna i Triple Helix.

Det finns ännu ingen forskning som entydigt visar på långsiktiga effekter av kluster och innovationssystem när det gäller företagsutveckling och tillväxt – t.ex. när det gäller nya företag, kommersialiserade produkter, tillväxt och arbetstillfällen. Forskarna reserverar sig bl.a. för följande risker med att tillämpa ett systemtänkande på utveckling:

- svårigheten att avgränsa ett öppet system, vilket leder till en omständlig och kostsam samverkan mellan många aktörer och organisationer
- risken för att etablerade aktörer dominerar, med ett anpassningsinriktat lärande som följd ("more of the same")
- svårigheten för engagerade personer (s.k. eldsjälar) att driva sina idéer i komplexa och svåröverskådliga samverkansformer som kräver ett strategiskt och långsiktigt tänkande.

Det är viktigt att vara observant på dessa risker, särskilt om initiativen drivs "uppiifrån". Kostnaderna kan bli höga, resultaten få, lösningarna traditionella och de engagerade individerna kan stötas bort. För att motverka dessa risker kan nätverk bli ett viktigt komplement. I ett nätverk kan engagerade och innovativa individer lättare komma till tals. De sociala relationerna kan byggas i mindre grupperingar, där det finns tillit och förtroende och lust att göra saker tillsammans och där resultaten blir mer omedelbara och direkt synliga.

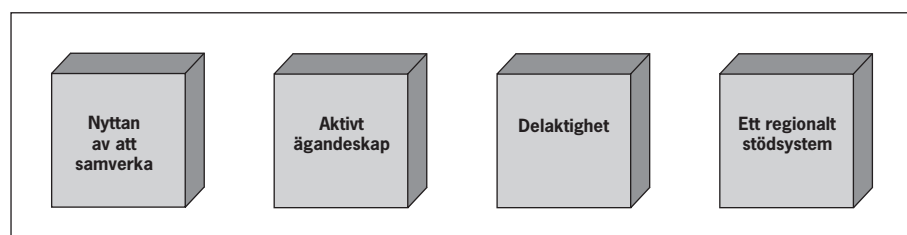
En plattform för kluster och innovationssystem

Ovan konstaterades att nätverk måste vila på en gedigen plattform – med fyra olika byggstenar – för att det ska uppstå ett utvecklingsinriktat lärande som leder till handling och fortsatt utveckling.

På ett likartat sätt kan förutsättningarna för ett kluster eller innovationssystem analyseras i form av en plattform med följande byggstenar:

- nytta av att samverka
- ett aktivt ägarskap
- en bred delaktighet och förankring
- en regional stödstruktur.

Figur 3. En plattform för ett regionalt kluster eller innovationssystem.



Nyttan av att samverka på lång sikt

Nätverk handlar mer om att samverka för att uppnå resultat på kort sikt, medan kluster och innovationssystem strävar efter mer strategisk och långsiktig påverkan. *Nyttan av att samverka på lång sikt* utgör en ”byggsten” i plattformen (se figur 3). En processledare kan inte på egen hand konstruera denna byggsten om inte förutsättningarna finns. Det handlar framförallt om att etablera en relation till de olika aktörerna och organisationerna för att undersöka deras intresse av att samverka på lång sikt. Det är en nyckeluppgift för en processledare.

Men relationen till de regionala aktörerna kan inte bara bygga på samtal och dialog, utan måste också innefatta *samhandling*. Det räcker inte med att prata, utan det måste också hända saker. Partnerskap får inte bli *pratnerskap*! Nätverken kan ge mer omedelbara resultat och är därför viktiga för att rekrytera deltagare till ett utvecklingsarbete, särskilt i ett inledningskede. Deltagande och engagemang i ett systeminitiativ förutsätter att utvecklingsarbetet bedöms som trovärdigt och legitimt, bl.a. genom ett aktivt stöd från resursstarka aktörer och utomstående experter. Ett kvalificerat FoU-stöd kan sällan ges till ett nätverk av småföretag, men ett sådant stöd kan ingå i ett kluster eller innovationssystem.

”Vi försöker att få våra mindre företag att underifrån komma med behov och önskemål om vad vi kan göra med innovationssystemet, så att det inte blir ett uppifrånperspektiv, för då blir det lätt en organisation och ingen verksamhet. Man måste få en efterfrågan nerifrån! Då kan vi organisera ett FoU anpassat stöd för mindre företag.”

Processledaren måste kunna visa på konkreta resultat av samverkan under hela processen för att säkra medverkan. Företagare, tjänstemän och politiker vill delta i framgångsrika projekt som får uppmärksamhet och som visar på resultat.

”Vi har företag som investerar, omstrukturerar och vi har företag som lyfter sig själva lite grand på grund utav att dom är med i den här processen. Fast det är svårt att bevisa, att säga att det beror på att de är med hos oss. Det vet ju inte jag, det kanske hade hänt i alla fall...”

Med konkreta exempel kan en processledare visa på potentialen i utvecklingsarbetet. Resultat är dock svåra att kommunicera, men den dialogen är viktig för att skapa en hållbar utveckling. Det är en pedagogisk uppgift för processledaren att synliggöra vad som åstadkommit – både för deltagare och ansvariga. Positiva bedömningar utifrån ger legitimitet för nyskapande satsningar som bryter mot kulturen och traditionen i en region. Deltagarna får en bekräftelse på att de håller på med något intressant och nyskapande.

En samverkan i nya former uppstår inte av sig självt även om det finns ett akut behov av utveckling. Det kan finnas konkurrens mellan kommuner, myndigheter och organisationer som starkt försvårar en regional utveckling. Tilliten kan saknas. En processledare måste vara observant på motstånd och intressekonflikter och agera strategiskt i uppbyggnaden av ett systeminitiativ. Det handlar om att kunna verka inom systemen, men samtidigt att föra in ett nytt tänkande som vitaliserar systemen. En viktig fråga är hur kvinnor, ungdomar, företagare och invandrare får plats och kan komma till tals.

Processledaren kan stärka samverkan och deltagarens känsla av samhörighet på olika sätt – genom möten, aktiviteter, en gemensam identitet, gemensamma produkter och tjänster, marknadsföring osv. I fallstudien visas hur man har strävat

efter att bygga ett gemensamt varumärke. Därigenom menar processledarna att man har kunnat öka delaktigheten och känslan av att ingå i ett större sammanhang. Varumärket har förstärkt samverkan och tillhörigheten. Symboler är viktiga för en regional identitet och som förutsättning för samhandling.

Hur arbetar du som processledare för att fånga upp företagens behov av långsiktig nytta? Vad kan ett kluster- eller innovationssysteminitiativ erbjuda dina företag? Är det ett FoU-stöd, bättre tillgång till utbildning, kontakter med strategiska aktörer i regionen, en bättre omvärldsanalys? Är initiativet byggt underifrån – baserat på nätverkens och företagens behov? Eller är det konstruerat uppifrån?

Ett aktivt ägarskap

Den andra byggstenen i plattformen är ett aktivt ägarskap. Kluster och innovationssystem syftar till strategisk påverkan, vilket kräver att de viktigaste beslutsfattarna – inom politik, ekonomi, forskning, förvaltning m.m. – engagerar sig, både genom att äga och styra utvecklingsarbetet. Bristen på ett sådant aktivt engagemang är den kanske viktigaste förklaringen till att ett utvecklingsarbete inte blir hållbart – projektresultaten ”tas inte om hand” och leder därför inte till långsiktiga effekter.

Det aktiva ägarskapet ska ses som en del av en *organisation* med olika funktioner och uppgifter – styrning, ledning och deltagande (se figur 3). På det här sättet vidgas diskussionen om *processledning* till att innefatta *organisationen* av utvecklingsarbetet. I det här kapitlet diskuteras ägarskapet, styrningen och deltagandet, medan *processledningen* behandlas i kapitel 7.

”Processledning, styrgrupp och styrelse försöker se till så att inte någon av de här frågorna halkar efter, utan de får ju ha en helhetssyn på att föra det här framåt och ’pusha extra’ där det behövs.”

Detta vidgade synsätt på att organisera utvecklingsarbete innebär en kritik mot en individualisering av ledarrollen, framförallt i projekt (se kapitel 6). En stark och drivande projektledare är viktig för att snabbt åstadkomma *projektresultat*, men för att skapa långsiktiga *effekter* av ett utvecklingsarbete krävs mycket mer – i form av samverkan med en rad olika aktörer och organisationer, både inom och utanför organisationen.

Men hur bygger man en regional *organisation* för hållbar utveckling och vad innefattar den? Det är särskilt komplicerat när det gäller kluster och innovationssystem, där ansvaret och ägarskapet lätt blir otydligt. I ett nätverk löser man lättare dessa uppgifter på ett informellt sätt (se tabell 2).

En *organisation* för hållbar utveckling innefattar följande funktioner/uppgifter:

- *Ett aktivt ägarskap*, som innebär att ge förutsättningar och resurser, att bestämma syfte och inriktning, att utse styrgrupp, att ta ansvar för resultaten, att koppla projekt till övrigt utvecklingsarbete m.m.
- *En professionell processtyrning*, d.v.s. förmåga att kunna ta strategiska beslut, att följa och kontrollera projektens utveckling, att rapportera till ägarna, att kontrollera och stödja processledningen.
- *En kompetent processledning* med ett operativt ansvar, d.v.s. att kunna besluta, driva, samordna, företräda, kommunicera, inspirera, stödja osv.

- *Ett brett deltagande och förankring bland berörda*, d.v.s. en reell möjlighet för berörda att få påverka under projektets alla faser.

Det aktiva ägarskapet är särskilt viktigt. För att ett utvecklingsarbete ska leda till långsiktiga effekter krävs att det finns tydliga ägare som är beredda att prioritera, att ställa resurser till förfogande, att ha ett långsiktigt perspektiv, att arbeta över ”revirgränser”. Saknas denna förutsättning är den externa finansieringen meningslös, enligt några av processledarna.

”Projektbidrag är korrumpierande. Det borde finnas mer av egna investeringar i processerna. Då tvingas de ansvariga värdera vad som är ett mervärde.”

”Finns det inget gemensamt ägande, så hamnar man i revirtänkande.”

Ett aktivt ägarskap handlar om att våga prioritera bland alla projekt och utvecklingsidéer, d.v.s. samordning och fokusering, vilket bl.a. det regionala tillväxtarbetet är ett uttryck för. Ett aktivt ägarskap kännetecknas av att centrala aktörer tar ett tydligt *ansvar* för utvecklingsarbetet. En aktiv ägare deltar inte bara som en representant, utan som en aktör med eget ansvar och intresse. Med ett aktivt ägarskap blir det möjligt att skapa strategiska allianser så att utvecklingsinsatserna samordnas i en region. Kommuner kommer då inte att konkurrera med varandra om begränsade offentliga utvecklingsmedel, utan tvingas samverka i långsiktiga program som bygger på spetskompetens. Pågående lokala satsningar måste ”länkas in” i nya program, betonade några av processledarna. Det större och mer långsiktiga sammanhanget ger kontinuitet i utvecklingsarbetet och väcker därmed ett intresse för att delta.

”Genom att samverka blir man större. Då blir man mer attraktiv och fler vill vara med.”

En processledare måste hela tiden handla inom ramen för den organisation som finns – uppfatta sitt handlingsutrymme, mandatet, ägarnas intentioner och styrelsens direktiv. Processledarna betonade hur viktigt det är att ha ett mandat från ägarna och vara klar över det egna handlingsutrymmet. Det gäller att veta vilka resultat som är tillåtna och som är möjliga att sprida i de berörda organisationerna.

”Jag vill veta vilka resultat ägarna är beredda att acceptera. Om vi kommer fram till att kortare arbetstid är lönsamt, kommer det då att genomföras? Om inte, så ska vi inte pröva det i ett projekt. Det ger bara deltagarna falska förhoppningar.”

”Hur fångar jag som processledare den goda viljan hos tjänstemän och beslutsfattare?”

”Hur ska man som processledare förhålla sig till frågan om ägarskap? Ofta kommer man in i ett projekt när det redan är ’riggat’.”

Ett aktivt ägarskap måste gå hand i hand med en professionell styrning. Ägarna i ett regionalt kluster eller innovationssystem – ledande politiker, företagsledare, chefstjänstemän, tunga fackliga företrädare, kompetenta forskare m.fl. – har begränsad tid för att engagera sig i ett utvecklingsarbete. De tillsätter därför ofta en styrgrupp som ska ta strategiska beslut och följa arbetet, framförallt genom kontakter med processledaren. Styrelsen ska vara professionell, ha hög integritet och bygga på kompetens – framförallt ha praktisk förtroenhetskunskap. Minst två

personer bör vara helt obundna av ägarna och processledningen, framförallt för att få en kritisk och obunden granskning, något som leder till ett utvecklingsinriktat lärande och som gör det möjligt för ägarna att snabbt ingripa vid behov.

Ett aktivt ägarskap ställer krav på processledaren, men ger samtidigt möjlighet till dialog i svåra frågor – framförallt med medlemmar i styrgruppen. En sådan aktiv och kontinuerlig dialog med en professionell styrgrupp gör att en processledares beslut blir bättre och mer genomtänkta. De viktiga besluten kommer hela tiden att prövas utifrån gjorda erfarenheter och i dialog med styrelsen. Styrelsen svarar sedan för att ägarna står bakom de strategiska vägvalen. Förutsättningarna för ett innovativt, långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete ökar och processledaren kan fokusera på det operativa arbetet. Några citat från processledarna får illustrera diskussionen ovan. De intervjuade framhåller särskilt relationerna till politiker som viktiga.

”Det underlättar om man har en aktiv styrelse som man kan kommunicera med.”

”Politiker vill ofta starta om i samband med valperioderna i stället för att se långsiktigt och strategiskt. Utvecklingsarbetet blir ryckigt på det sättet.”

”Utveckling kräver att man tar risker. Det handlar om mod, att våga. Det gäller att alla vågar ta ett delat ansvar.”

”Handlar det om en viktig regional satsning kan man kräva att de tunga politikerna är med. Annars kan man ju ta någon politiker som inte är lika upptagen.”

”Vi måste skapa ett team med politiker. Då blir man inte beroende av någon enskild politiker.”

”Vi måste tänka vad som är mervärdeskapande för politikerna. De vill synas i positiva sammanhang... Vi måste vara strategiska.”

Erfarenheterna från regionala utvecklingsinsatser visar att det är viktigt med ett aktivt och tydligt ägarskap redan från början. Det är nödvändigt för att resultat ska tas till vara och leda till långsiktiga effekter. Det går inte att ”lämna över” resultat till ”någon annan” när ett projekt är slut. Om ägarna varit aktiva i uppbygganden och genomförandet av ett regionalt utvecklingsarbete, känner de större ansvar för att ta hand om resultaten.

Organisationen kan ibland kännas som en tung och obekvämlig ”ryggsäck” för en processledare. Samtidigt kan en genomtänkt organisation – med delat ansvar och tydliga roller – vara till stor hjälp för processledaren. Hon eller han kan fokusera på sina uppgifter som är tillräckligt omfattande och komplicerade för att ge stimulans och ansvar. Arbetsbördan blir mer realistisk och risken för utbrändhet – som annars är stor – minskar. En processledare uttryckte sitt ansvar och förhållningssätt på följande sätt:

”Jag har lärt mig att inte ta större ansvar än vad ägarna gör. Det gjorde jag förr, men det gör jag inte längre.”

Finns det ett aktivt ägarskap i det initiativ som du är en del av? På vilket sätt visar ägarna ett aktivt intresse? Ställer de frågor om utvecklingsarbetet till styrgruppen? Kommer de med idéer och förslag? Ger de nödvändiga resurser? Ger de legitimitet åt utvecklingsarbetet? Ser de till att olika utvecklingsidéer samordnas? Har ägarna tagit något viktigt beslut som visar att de lärt av vad som hänt i projekten?

Hur utsågs styrelsen? Arbetar styrelsen strategiskt och fattar nödvändiga, övergripande beslut? Är styrelsen tillräckligt välinformerad eller litar den för mycket på processledarens uppfattningar? Används utvärdering för att ge ägarna och styrelsen ett underlag för att göra korrigeringar av mål och medel?

Hur ser könsfördelningen ut på olika nivåer i organisationen? Hur påverkar eventuella könsskillnader möjligheten att bedriva ett aktivt ägarskap och en professionell styrning? Påverkas innovationsarbetet – när det gäller innehåll och arbetsformer – av en köns-mässig obalans i organisationen?

Delaktighet och förankring

Ett aktivt ägarskap måste kombineras med en bred delaktighet av berörda på olika nivåer om ett utvecklingsarbete ska bli hållbart. En stark regional förankring är viktig i ett innovativt arbete som innebär att man bryter med det bestående. Resultaten som uppnåtts måste ständigt förnyas och försvaras av de direkt berörda. Hur förenar man det aktiva ägarskapet och den professionella styrningen i stora system med det direkta deltagandet?

De moderna utvecklingsstrategierna – kluster, innovationssystem, partnerskap, Triple Helix, m.m. – bygger på en samverkan mellan strategiska aktörer inom ramen för omfattande och långsiktiga satsningar. Det är nödvändigt att starka aktörer samverkar för att bryta strukturer och för att åstadkomma en hållbar utveckling, men samtidigt finns det risker med dessa strategier. Den största risken är kanske att den enskilde individen glöms bort och att "eldsjälarna" inte känner sig hemma i de stora systemen. Forskning visar entydigt att delaktighet är nödvändigt för att skapa engagemang och energi i ett utvecklingsarbete. Framgångsrika exempel på regional utveckling – bl.a. Film i Väst, Måltidens Hus i Grythyttan, Ishotellet i Jukkasjärvi – visar på betydelsen av folklig förankring inom ramen för en långsiktig utvecklingsprocess. Det är inte alltid möjligt att skapa en sådan förankring från början, eftersom idéerna ofta är ett brott mot det bestående, men förankringen kan ske efter hand när resultaten visar sig.

Hur löser man detta klassiska dilemma med strategisk samverkan och bred delaktighet? Ja, ett sätt är att fundera på hur man bygger dessa system för samverkan och strukturpåverkan – sker det "uppifrån" eller "underifrån"?

De processledare som vi har samarbetat med har alla betonat betydelsen av att bygga systemen "underifrån". Fallstudien är ett exempel på en utvecklingsstrategi som drevs underifrån. Två projektledare var pådrivande i arbetet, men de var noga med att involvera deltagare på olika nivåer i arbetet under hela processen, vilket är ett mödosamt arbete.

"Många är tveksamma i början. Vi fick argumentera och göra allt för att få med folk."

Projektledarna var emellertid inte ensamma i detta arbete, vilket de menar hade varit en omöjlig uppgift. En ”lobbygrupp” bildades för att på så sätt sprida verksamheten och dess budskap. Idag har ett hundratal organisationer engagerat sig i lobbygruppen, vilket projektledarna själva säger har varit en av de mest betydelsefulla framgångsfaktorerna.

Samarbete i nätverk inom ramen för kluster och innovationssystem är ett sätt att kombinera delaktighet med systemtänkande och strategisk samverkan. I de mindre nätverken kan deltagarna bygga personliga och jämlika relationer, skapa tillit, arbeta fokuserat mot ett gemensamt mål, reflektera och lära tillsammans. Det är i nätverken som deltagarna känner sin hemvist, får sin trygghet, blir motiverade att engagera sig, ser resultaten av sitt arbete. Men forskning visar att nätverk riskerar att bli sociala och stödjande, snarare än handlingsinriktade och kritiska. Det är just därför som kopplingen mellan nätverken och systeminitiativet är så viktig. Det är nätverken som utgör basen för – och som ger energi åt – kluster och innovationssystem. Samtidigt erbjuder de senare ett sammanhang för nätverken – en kritisk analys, expertstöd utifrån och möjligheter till strategisk påverkan. Deltagarna i ett nätverk kan på det sättet uppfatta att det är delar i ett långsiktigt och strategiskt tillväxtarbete.

”Det lilla företaget måste uppfatta att det är en del av det större systemet.”

”Man måste bryta ner de stora systemen i delnätverk. Det är det enda sättet att skapa jämlika relationer.”

För att klara kopplingen mellan de ”små och stora” systemen får processledaren en viktig roll. Hon/han måste ha en överblick, tillgång till vertikala kontakter, förmåga att synliggöra sammanhang, kompetens när det gäller att organisera allianser, känsla för intressekonflikter osv.

”Samtidigt som det är viktigt att bygga underifrån, måste man visa för politikerna att satsningen även kan få betydelse för regionen, t.ex. genom att nätverkssamarbetet gör att det kan bli attraktivt för utländska investerare.”

”Processledaren och nätverksledarna ska se till att nätverken arbetar med rätt saker. Men också att deltagarnas idéer förs fram till politiker och forskare.”

De system för utveckling som vi beskrivit ovan presenteras ofta på ett neutralt och konfliktlöst sätt. I praktiken är utvecklingsfrågor ”laddade” – med värderingar, intressen, attityder och traditioner. Utveckling handlar ju om att förändra något bestående, något som kan upplevas som hotande av vissa grupper och individer. Någon av processledarna menade att kluster och innovationssystemen kan ses som en ”motståndsrörelse” mot gamla system och föråldrade strukturer.

”I vårt arbete har vi drivit saker för att komma framåt. Det har gjort att vi bitvis har blivit betraktade som ett hot.”

Delaktighet blir därmed inte en fråga om pedagogik och information, utan handlar i hög grad om makt, inflytande och exkludering. Hur kan en processledare hantera dessa frågor? En processledare kan inte fungera som konfliktlösare i alla lägen, än mindre som maktspelare i olika intressekonflikter. En processledare kan dock föra fram frågor om representation och olika intressen i ett system. Genom att ”lyfta fram” frågor om kvinnors, invandrades, småföretagares och ungdomars inflytande synliggörs frågor om exkludering av olika grupper i ett utvecklingsarbete. Erfarenheterna från det regionala tillväxtarbetet kan utgöra

ett underlag för en sådan kritisk diskussion om exkludering. I litteraturen om kluster och innovationssystem saknas exempelvis ofta facket som en aktör, delvis som en följd av dominansen av amerikansk managementlitteratur på området. En processledare kan lyfta fram den skandinaviska traditionen av partssamverkan som en möjlighet att föra in nya perspektiv och som en metod för att skapa en bred delaktighet. Politikerna måste stiga fram – på nationell, regional och lokal nivå – och stödja en partssamverkan som bryter fackgränser, snäva professionella intressen och lokala revirgränser.

Hur hänger delaktigheten ihop med experternas starka roll i ett kluster eller innovationssystem? Aktörer som driver utveckling underifrån vill ofta klara sig utan experter. Här finns ett dilemma mellan demokrati och professionalism. Det är viktigt att deltagarna känner ett eget ansvar för utvecklingsarbetet, men det är samtidigt nödvändigt att ta till sig extern specialistkunskap för att skapa en hållbar utveckling. Det visar bl.a. exemplet i fallstudien. I styrgruppen ingick externt rekryterade personer med hög teknisk och finansiell kompetens. Processledarna utvecklade ett samarbete med högskolor och universitet, bl.a. genom en adjungerad professur.

”Forskarna ska vara en resurs för innovationssystemet. De är kvalitetsstämpeln på att vi gör rätt. Deras jobb är att bidra till den utveckling som efterfrågas.”

En viktig grupp av experter – framför allt i innovationssystem – är forskarna. Forskning kan ge stöd för reflektion och analys, vilket möjliggör lärande i utvecklingsarbetet. Samarbete med forskning är grunden i Triple Helix-modellen. Men samarbetet kan organiseras på olika sätt. En interaktiv forskning strävar efter att skapa jämlika relationer med deltagarna. Deltagarna blir medforskare och bidrar till en långsiktig och gemensam kunskapsutveckling, men det ger dem samtidigt tillgång till en kritisk analys och en möjlighet att få distans till egna erfarenheter.

Processledarna har visat på värdet av samarbete med högskolor och universitet – när det gäller forskare, lärare och studenter. Det kan handla om tillgång till spetskompetens, hjälp med utvärdering, strategisk kompetens, utveckling av nya utbildningar m.m.

Hur ser delaktigheten ut i ditt initiativ? Är det vissa grupper som är utestängda från att delta? Vilka möjligheter har småföretagare, kvinnor, invandrare och ungdomar att delta? Hur påverkar en utestängning nytänkandet och innovationsförmåga? Är klustret eller innovationssystemet byggt uppifrån eller underifrån? Vilka hinder finns det för delaktighet? Hur kan man överbrygga dessa hinder?

Ett regionalt stödsystem

Utvecklingsinriktade nätverk fungerar inte av sig självt. Det krävs stöd, handledning, uppföljning, administration m.m. (se kapitel 3). Nätverk förutsätter externt stöd för att bli utvecklingskraftiga. Det här stödet är mer *personligt*, direkt och relationsorienterat (se tabell 2).

Kluster och innovationssystem kräver också stöd, men av ett annat slag och organiserat på ett annat sätt. För att organisera och leda innovationssystem krävs stödjande strukturer på en regional eller nationell nivå som ger långsiktighet,

uthållighet och kontinuitet (se figur 3).⁷ Det krävs olika *intermediärer* – d.v.s. mellanhänder – i form av högskolor, IUC:n, lärcentra, FoU-enheter etc.

Bristen på stödjande strukturer kan inte kompenseras av engagerade och serviceinriktade processledare. Ett misstag som många processledare varnat för är att fastna i en servicefunktion gentemot olika aktörer i nätverk, kluster och innovationssystem. Särskilt de små företagen behöver ofta praktisk hjälp för att lösa omedelbara problem.

”Vi jobbar med enmansföretag. Det är tungjobbat. Företagen behöver hjälp med affärsutveckling m.m.”

Det finns en risk med att processledare ägnar sig för mycket åt att lösa praktiska problem åt småföretagen. Långsiktigheten och det strategiska arbetet blir då lidande.

”Vi måste bli bättre kravställare och förhandlare när vi får en förfrågan om ett uppdrag. Det är en risk för att arbetet blir kortsiktigt och fragmentiserat annars.”

För att organisera för tillväxt och förnyelse genom innovationer på en regional eller sektoriell nivå måste en mängd förutsättningar finnas eller skapas. Det måste finnas stöd av olika slag – möjligheter att få praktisk hjälp, administrativa rutiner, goda arbetsvillkor för processledare och deltagare, bra kontakter med handläggare, tillgång till spetskompetens, kontakter med beslutsfattare osv. Dessa praktiska frågor har troligen inte uppmärksamats tillräckligt i diskussionen om kluster och innovationssystem. En social trygghet, rutiner och stödsystem ger en bas för experiment, nya kontakter och innovativt tänkande. Innovationer förutsätter lust och engagemang, något som inte frodas i en situation av osäkerhet, otrygghet och stress.

Processledarna betonar hur viktigt det är att det finns fasta resurser för utvecklingsarbetet, något som ger en grundtrygghet och möjlighet till en större framförhållning för de som arbetar i stödfunktioner.

”Idag är det de små pengarna som är problemet. Vi får jaga projektpengar hela tiden. Arbetet blir stressigt och kortsiktigt... De ansvariga vill inte lägga pengar på något om det inte finns en extern finansiering.”

”Hur ska jag som processledare kunna arbeta långsiktigt när finansieringen är så tidsbegränsad att jag måste börja leta efter ett nytt jobb redan när uppdraget börjar?”

Det kan tyckas märkligt att det i stora utvecklingssatsningar – ibland på över hundra miljoner kronor – saknas nödvändiga stödfunktioner. Det finns enkla, praktiska lösningar på problemet med kortsiktigheten och bristen på basresurser som heller inte är särskilt kostsamma. Ett exempel är då 16–18 kommuner gått samman och finansierat en basresurs för utveckling – totalt 3 miljoner kronor, motsvarande sex kronor per kommuninnevärdare. På det viset kan processledningen göra en arbetsfördelning sins emellan. Det ger möjligheter till ett långsiktigt arbete som samtidigt underlättar en mer långsiktig extern finansiering av strategiska satsningar i regionen.

⁷ Ennals och Gustavsen talar om utvecklingskoalitioner i det sammanhanget. Det är en sorts lärande organisationer på regional nivå som kännetecknas av följande: horisontella och jämlika relationer; hög grad av delaktighet; utvecklingsprocesser som drivs underifrån; dialog; ett flexibelt arbetssätt.

Ett annat praktiskt problem handlar om svårigheten för en liten organisation att kunna ta emot utvecklingsmedel. Det handlar om problem med momsfrågor, likviditet, administrativa problem, skatteregler, risken att bli återbetalningsskyldig, krav på överdriven och detaljerad återrapportering m.m.

”Vi får slita för att hitta pengar och för att administrera dem. Det skulle finnas någon sorts garanti från staten. I gamla STU fanns det villkorslån.”

Avsikten med denna rapport är inte att ge praktiska lösningar, utan mer att diskutera behovet av en regional stödstruktur. Ett sätt att skapa en större långsiktighet är att samarbeta med intermediärer, exempelvis ett IUC, en högskola, en företagarförening, ett lärcentrum eller en grupp konsulter. Sådana organisationer kan bli ett nav i ett kluster eller innovationssystem – för att bygga relationer, skapa kontinuitet, ge stöd och service, hjälpa till med utvärdering, skapa externa kontakter m.m. Genom att organisera en stödstruktur av det här slaget ökar förutsättningarna för att utvecklingsarbetet blir hållbart. Samtidigt blir det lättare för en processledare att verka professionellt och strategiskt.

Med en kvalificerad regional stödstruktur skapas förutsättningar för strategiska diskussioner och en långsiktig utveckling i en region. En avgörande svårighet för att agera strategiskt och långsiktigt handlar om olika synsätt på regional utveckling, etablerade traditioner, könsmaktsystem, exkluderande nätverk, byråkratiska regler i myndigheter, dålig kommunikation med handläggare, olika språk m.m. Det är i denna miljö av motsättningar och hinder som en processledare ofta verkar, något som starkt försvårar ett långsiktigt arbete och därmed en hållbar utveckling.

Om utvecklingsarbetet enbart utgår från etablerade strukturer försvåras ett innovativt arbete. Innovation handlar om att våga tänka nytta, att göra upptäckter och att våga ta risker. De regionala stödsystemen måste innehålla aktörer och organisationer som gör det möjligt att förändra föråldrade system och relationer.

”Innovativa processer förutsätter att någon vågar tar risker. Systemen fungerar inte idag. Enormt skattepengar bränns upp till ingen nytta.”

”Det finns många gamla handläggare som är fångna i ett gammalt projekt-tänkande. De vet inte hur man får kluster att fungera.”

”Det kan kännas ovant för en handläggare att ge medel till en idéburen verksamhet när man är van vid detaljerade projektplaner.”

”Det är ingen ovilja från beslutsfattarna. De sitter ju fast i ett system själva. Risken är ju att de kortsiktiga projekten kan cementera de befintliga strukturerna.”

Finns det en stödjande struktur för kluster och innovationssystem i din region? Vad ingår i den? Hur fungerar den? Saknas några funktioner? På vems villkor fungerar stödsystemet? Är det byggt uppifrån eller underifrån? Har alla olika nivåer tillgång till stödsystemet? Har män och kvinnor samma tillgång till stödsystemet?

En sammanfattning

Vår analys av regionala kluster och innovationssystem har haft tyngdpunkten på olika förutsättningar och betingelser för processledning. Analysen har resulterat i en ”plattform” med följande förutsättningar: gemensam nytta; ett aktivt ägarskap; en bred delaktighet; en regional stödstruktur (se figur 3).

Genom att lyfta fram förutsättningar för nätverk och innovationer vill vi visa på det sammanhang och de faktiska villkor som en processledare verkar inom. Det gör rollen som processledare mer realistisk, men inte mindre spännande. Förutsättningarna kan nämligen påverkas och bli drivkrafter i en regional utveckling. Plattformen ska ses som en bas för en dynamisk utveckling, inte som en statisk begränsning.

5.

Att kombinera nätverk och systeminitiativ

Medan ett kluster eller innovationssystem organiserar en strategisk och långsiktig samverkan ger nätverk möjligheter till ett informellt och direkt samarbete. Nätverken ger förutsättningar för en mer konkret samverkan där den lille företagaren kan känna sig hemma och snabbt se konkreta resultat. Det kan vara lättare att börja i det lilla än i det stora. Men för att åstadkomma långsiktiga effekter, en ”kritisk massa” och en systempåverkan för att få tillgång till en spetskompetens behöver nätverken ingå i ett större – mer strategiskt och långsiktigt – sammanhang. Nätverk bygger på ett *horisontellt* samarbete, medan kluster och innovationssystem innehåller *vertikal* samverkan.

”En bred förankring i regionen och bland olika typer av aktörer på plats är viktigt, men när man har det, så måste man vara beredd på att det inte är så mycket policyarbete längre utan då måste man bryta ner det och visa resultat i konkreta projekt, t.ex. bygga företagsnätverk, sakfrågenätverk.”

Tabell 2 är ett försök att (teoretiskt/analytiskt) renodla några skillnader mellan nätverk och systeminitiativ. Det finns något som förenar båda formerna för utveckling – en frivillig samverkan för gemensam nytta. Frivilligheten får konsekvenser för styrning och ledning, som måste bygga på tydlighet, genomskinlighet och konsensusbeslut. Ledarskapet blir framförallt konsultativt. Kraven på processledarens integritet och oegennyttan blir särskilt höga.

Tabell 2. En jämförelse mellan nätverk och systeminitiativ

	Nätverk	Kluster och innovationssystem
Aktörer	Småföretag	Varierande (Triple Helix)
Arena	Lokal	Regional, nationell och internationell
Syfte	Företagsutveckling	Regional utveckling, tillväxt, nationell konkurrenskraft
Omfattning	Få deltagare (8–12)	Många
Tid	Kortsiktigt	Långsiktigt
Mål	Konkret problemlösning	Strategisk utveckling
Arbetsformer	Informella	Formella och informella
Förutsättningar	Tillit, jämlika relationer, externt stöd, resurser	Gemensam nytta, ägarskap och styrning, delaktighet, regional stödstruktur
Ägarskap	Direkt	Indirekt
Styrning	Informell	Varierar
Delaktighet	Direkt och nära	Representativ och begränsad
Stöd	Personligt	Regionalt – via intermediärer

I intervjuer med processledarna framkom vikten av att kombinera arbetet i nätverk med en mer strategisk samverkan i systeminitiativet.

”...vi har [olika nätverk] och dom har ju levt sina liv och fungerat bra men nu tar man ju ett större grepp för att få ihop en större region och få igång en betydligt större, mera aktiv utveckling... Det stora problemet är gapet mellan industrin, utbildningsvärlden och småföretagvärlden. Och där har vi väl lyckats lite grand inom nätverken, men vi har betydligt större möjligheter i innovationssystemet.”

”Innovationssystemen, till skillnad från kortare projekt, är mer trovärdiga och kan därför attrahera andra aktörer. Korta projekt kan aldrig involvera så många viktiga aktörer.”

”Man ska veta att man ingår i ett innovationssystem och att man kan kliva in i olika nätverk och att ens åsikter förs vidare till kommunen och andra aktörer.”

Hur ser dina nätverk, kluster och innovationssystem ut? Stämmer den beskrivning som görs ovan? Hänger de ihop? Kan man hitta bättre sätt att kombinera arbetet i nätverken med samverkan i det större systemet?

En sammanfattning

Intresset för kluster och innovationssystem har ökat snabbt bland beslutsfattare och politiker, framförallt mot bakgrund av de svårigheter som funnits med traditionella utvecklings- och projektstrategier – kortsiktigheten, uppsplittringen på små satsningar, de begränsade långsiktiga effekterna, brist på genomslag i strukturer och regelsystem, svårigheten att lära mellan projekt m.m.

Det finns risker när ett visst synsätt på utveckling blir dominerande. Processledarna varnar för risken med att regionala satsningar anpassar sig för mycket efter finansieringssystemens krav och terminologi.

”Risken är att man kan styra fel om man strävar för mycket efter finansiering. Vi har utgått från vad vi velat göra och inte talat om innovationssystem. Jakten efter pengar kan leda till att man agerar kortsiktigt.”

Mot bakgrund av problemet med kortsiktiga projekt är intresset för kluster och innovationssystem naturligt, särskilt om man vill åstadkomma en hållbar utveckling i en regional kontext. Men att organisera innovationer med offentligt stöd är ingen lätt uppgift. Det kräver speciella förutsättningar och en speciell kompetens.

”Korta satsningar är förödande. Vi får pengar för maximalt två år, och sedan ska vi avsluta projekten och sedan får vi söka om och starta upp, så ska det upphandlas och det tar ju ett halvår. Det säger sig självt... Det går inte.”

I detta kapitel framhålls betydelsen av nätverk som nödvändigt element i systeminitiativ. Nätverken kan fånga enskilda individers engagemang och de små företagens intressen av att delta i en regional utveckling. Kluster och innovationssystem kan inte byggas och drivas ”uppifrån”, utan måste utvecklas ”underifrån”, men med stöd ”uppifrån”. De måste få energi från engagerade personer som vill träffas för att göra saker tillsammans med andra i nya former, där lärande och handling är centralt och något som sker simultant. Nätverk är en intressant form för praktiskt och informellt samarbete som kombinerar handling och lärande.

Det är detta som är den verkliga utmaningen för en processledare – att skapa tillitsfulla relationer, som samtidigt stimulerar lärande och handling. Det är heller inte vilket lärande som helst som krävs – utan *utvecklingsinriktat* lärande. Det är heller inte vilken handling som helst som krävs, utan *innovativ* handling. Handlingen ska vara till nytta – både på kort sikt (d.v.s. lönsam för företag och organisationer) och på lång sikt (d.v.s. ha långsiktiga effekter på systemnivån). För att kunna handla strategiskt räcker inte nätverket till, utan det krävs en samverkan med viktiga regionala aktörer och organisationer.

6.

Exemplet Fiber Optic Valley

Mot bakgrund av de mer teoretiska och strategiska resonemang som förts ovan presenteras en fallstudie. Den handlar om Fiber Optic Valley, som är en regionalt utvecklingsatsning inom fiberoptik i Gävleborgsregionen.

Syftet med fallbeskrivningen är att ge ett exempel på en regional utvecklingsprocess samt några viktiga förutsättningar för processledning. Fallstudien används för att konkretisera och illustrera resonemangen i de övriga kapitlen. Exemplet är inte valt för att vara mönsterbildande – som en bästa lösning – utan mer som underlag för reflektion och analys. Med exemplet illustreras hur ett kluster eller innovationssystem kan byggas underifrån, och att det är något som utvecklas ”steg för steg”. Det fanns inte en färdig plan från början, utan processen utvecklades genom gjorda erfarenheter som blev underlag för reflektion och lärande.

Verksamheten

Fiber Optic Valley beskrivs enklast som en region med spetskompetens inom fiberoptik och är ett samarbetsprojekt mellan företag, kommuner och högskolor. Regionen Fiber Optic Valley sträcker sig från Gävle i söder till Sundsvall i norr, med Hudiksvall som centrum. Regionen, som har starka traditioner inom fiberoptik, har samlat ett antal aktörer med – som de uttrycker det själva – ”ambitionen att bygga upp en miljö med kompetens av världsklass för att därigenom kunna skapa efterfrågade produkter inom området”. Denna kompetens hoppas man ska leda till att nya företag, jobb, affärer och marknader skapas. Under paraplybegreppet ”Fiber Optic Valley” finns en gemensam vision om att i regionen

skapa en uthållig tillväxt i ett differentierat näringsliv. Det ska vara baserat på fiberoptisk spjutspetskompetens och fokuserat på fiberoptiska produkter och därtill relaterade tjänster.

Ett flertal projekt pågår inom Fiber Optic Valley och fler startas kontinuerligt. Som exempel kan nämnas att ett projekt som bedriver forskning inom äldrevården, medan ett annat tar fram en testbädd som utvecklas och drivs via forskningsinstitutet Acreo. I testbädden kan företag och forskare utföra storskaliga tester i verklig miljö. Det som gör testbädden unik är att testpiloter (slutanvändare) själva kan prova den nya tekniken i verkligheten och ge synpunkter på funktionen hos nya lösningar och tjänster. Tjänsteutveckling inom bredbandsnät är alltså ett område som man inom Fiber Optic Valley vill driva, ett annat är teknikutveckling på både nät- och komponentsidan.

Fiber Optic Valley är skapad helt utifrån lokala initiativ – för att bygga upp kompetens, FoU, utbildning och tillverkning till stöd för den nya IT-infrastrukturen. Idén bakom Fiber Optic Valley kommer från ett antal eldsjälar med lång erfarenhet från affärer, forskning och utveckling inom fiberteknik och bredband. Huvudintressenter från starten var Ericsson, Acreo, Mitthögskolan, Länsstyrelsen i Gävleborg samt Hudiksvalls kommun.

Finansieringen kommer idag från ett stort antal lokala företag samt Länsstyrelsen i Gävleborg, Hudiksvalls kommun, VINNOVA samt från regionala stödmedel från Europeiska Unionen.

Framväxten av ett innovationssystem

Redan i mitten på sextioalet startade Ericsson (dåvarande LM Ericsson) en kabelfabrik i Hudiksvall. Så småningom påbörjade man inom företaget utvecklingen av fiberoptisk kabel, vilket snabbt förde med sig ett växande intresse bland såväl andra företag som samhället i stort. I mitten på nittioalet kom även Hudiksvalls kommun att bli intresserad av teknikutvecklingen. Intresset gjorde att kommunen – genom att bygga upp ett mindre lokalt nät i Hudiksvalls stad – kom att aktivt stötta utvecklingsarbetet. Genom uppbyggnaden av det lokala nätet fick Ericsson en plats i närmiljön för att testa sina nya produkter. Satsningen tog dock aldrig riktig fart, utan stannade upp fram till dess att en person vid Hudiksvalls kommunala bostadsbolag tillsammans med en person vid Ericsson (som senare kom att bli processledare i Fiber Optic Valley) såg att Hudiksvalls kommun skulle få lättare att hyra ut sina lägenheter om de blev anslutna till det fiberoptiska nätet. Satsningen slog väl ut, eftersom många hyresgäster tyckte det var intressant att få vara med om att testa den nya tekniken.

I takt med att intresset för den nya tekniken ökade och Ericsson expanderade, ökade behovet av forskning och kompetens inom området. En tanke om att skapa ett tillväxtprojekt väcktes och arbetet med att förverkliga det började. Kommunen och länsstyrelsen gick in som finansiärer i projektet. Ett villkor för att satsningen skulle genomföras var att den ekonomiska finansieringen skulle vara så pass omfattande att den skulle trygga verksamheten under flera år, om än i liten skala. Finansieringen gjorde det möjligt att rekrytera en extern projektledare till uppgiften att undersöka hur fiberoptik skulle kunna bli ett tillväxtområde för regionen. I ett första skede arbetade man med frågor som rörde forskning,

utveckling, utbildning samt kommersialisering av det fiberoptiska stadsnätet. Det första steg som togs var bildandet av en så kallad lobbygrupp. Den har sedan dess utvecklats till att idag omfatta ett hundratal medlemmar. Parallellt med att projektarbetet fortskred fick en i projektledningen en adjungerad professur vid den regionala högskolan, vilket medförde att kontakten med högskolan kunde stärkas och att FoU-verksamheten kunde breddas.

I samma tidsperiod fick projektledaren kännedom om att det fanns ett fiberoptiskt laboratorium i en annan del av landet som måste flytta, eftersom lokalerna behövdes för andra ändamål. I konkurrens med Kista föll valet på Hudiksvall. Valet påverkades av möjligheten till statligt etableringsstöd till Hudiksvall. Så småningom var labbet på plats i de nya lokalerna och personal anställdes för utveckling och drift. Men – som projektledaren säger – det var tur att beslutet om satsningen togs innan den så kallade ”IT-bubblan” sprack.

Parallellt med uppbyggnaden av laboratoriet arbetade en mindre del av den så kallade lobbygruppen med att kommersialisera verksamheten av stadsnätet. Detta gjorde att det idag är några tusentals hushåll och några hundratal företag uppkopplade till nätet.

Den verksamhet som då fanns omfattade bl.a. utbildningar på Mitthögskolan (nuvarande Mittuniversitetet) inom fiberoptik, utbildning av tekniker för nätbyggnad och drift samt en testbädd för bredbandsteknik och e-tjänster. På det sättet byggde man i regionen upp en infrastruktur som utgjorde grunden för en ansökan om VINNVÄXT-medel. Ansökan avslogs dock med motiveringen att Fiber Optic Valley i detta skede inte ansågs ha kommit tillräckligt långt i sitt uppbyggnadsskede.

Arbetet löpte dock vidare, med ett mer begränsat stöd⁸ från VINNOVA. När sedan Ericsson lade ner en del av sin forskningsverksamhet inom fiberoptiska nät, valde VINNOVA att stötta den fortsatta verksamheten i forskningsinstitutet Acreos regi. Acreo valde i sin tur att förlägga en del av denna verksamhet i Hudiksvall, kopplat till den testbädd som var under uppbyggnad. Detta bidrog till att verksamheten inom regionen växte och att utvecklingsarbetet fortsatte. Förutom den teknikutveckling som skedde utvecklades även tjänster som var kopplade till det fiberoptiska nätet. En av de tjänster som utvecklades var inom vård och omsorgssektorn, där man med teknikens hjälp skulle underlätta för äldre att bo kvar hemma.

Vid den här tidpunkten hade man identifierat och initierat verksamhet inom tre olika områden:

- teknikutveckling av så kallad fiberaccess (den del av det fiberoptiska nätet som ligger mellan avfarten från den digitala motorvägen mellan samhällena och användaren)
- utveckling av tjänster som är relaterade till fiberoptiska nät
- teknisk tillämpning av fiberoptik i industrin.

Tre ”motorer” för att förverkliga denna utveckling har byggts upp:

1. Den fiberoptiska testbädden.
2. Det fiberoptiska laboratoriet.
3. En utbildning för att lära ut hur man bygger och driver fiberoptiska nät.

⁸ Utöver de VINNVÄXT vinnare som beviljades finansiering gav man 7 ansökningar ett utvecklingsbidrag, eftersom man tyckte dessa behövde utvecklas ytterligare.

På det sättet utvecklade man i regionen en unik kompetensmix inom området. Återigen ansökte om att få bli ett VINNVÄXT-projekt. Denna gång gick ansökan igenom, vilket innebar att man hade en mer stabil bas för en långsiktig utveckling. Stödet från VINNOVA gjorde att projektledningen kunde koncentrera sig på att driva processerna framåt i stället för att hela tiden söka nya utvecklingsmedel. Finansieringen kan även ses som en kvalitetssäkring, något som attraherar andra potentiella finansiärer.

Totalt 40 stycken medfinansiärer, främst i form av företag som ställer upp med eget arbete, har tillkommit. Dessa företag utgör en viktig miljö för att testa produkter och tjänster, men även för att ta fram nya fiberoptiska produkter. Dessutom är ett gemensamt säljbolag under utveckling, eftersom småföretagen var för sig inte har kapacitet att marknadsföra sina egna produkter. Genom att lansera produkterna under varumärket Fiber Optic Valley ges en slags kvalitetssäkring för de potentiella kunderna.

Genom Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle och ett antal organisationer och företag som bedriver verksamhet på flera platser inom regionen har Fiber Optic Valley kunnat utveckla och sprida sin verksamhet till flera platser, även om den huvudsakliga verksamheten fortfarande bedrivs i Hudiksvall.

Inför framtiden är tanken att processledningen ska breddas med ansvariga för såväl huvud- som stödprocesser. Projektledningen ser en stor möjlighet för en ökad samverkan mellan företagen i regionen, bl.a. i form av nätverk mellan dem som arbetar inom det fiberoptiska området i regionen. Infrastrukturen och närheten till det fiberoptiska laboratoriet, testbädden och utbildningen har gjort att fem nya fiberoptiska företag startats. Det är idag för tidigt att säga om dessa företag kommer att nå lönsamhet, men framtidstron är mycket stor bland de involverade.

Kopplingen till teorin

Utvecklingen av Fiber Optic Valley illustrerar hur en öppen utvecklingsprocess kan organiseras och ledas (se kapitel 2). Målsättningar, strategier, metoder, aktörer m.m. bestämdes efter hand. Exemplet visar hur ett utvecklingsarbete växer fram och konkretiseras genom att resultat uppnås, aktörer involveras och projektmedel anslås i olika steg. Det är en utvecklingsprocess som varit framgångsrik just för att den inte varit förutbestämd, utan det har byggt på lärande, engagemang och strategiskt tänkande.

Projektledningen hade en vision om att skapa en sund verksamhet som kunde ”stå på egna ben” baserat på teknikutveckling, e-tjänster och fiberoptiska tillämpningar. Det var en lång utvecklingsprocess som pågått stegvis under många år. Fiber Optic Valley ideell förening bildades sommaren 2004, men det egentliga arbetet har pågått i små steg ända sedan 30 år tillbaka. Ett exakt startdatum är därför svårt att ange. Innehållet i arbetet preciserades efter hand och planerades mer i detalj år 2000. Större strategiska satsningar på sammanlagt 250 miljoner kom till stånd under en femårsperiod.

Visioner måste bli konkreta och trovärdiga för att få en bred uppslutning och för att engagera och motivera deltagare. Arbetet måste visualiseras och manifesteras i fysiska strukturer. Det ger betydelse och visar på framgång. I Fiber Optic Valley

var en av framgångsfaktorerna att man lyckades skapa en fysisk miljö – att man kunde visa på att det var något som verkligen fanns. Ett exempel på detta var betydelsen av att man byggde upp en så kallad testbädd där småföretag kunde få sina produkter testade på samma villkor som storföretag.

”Processledarens roll är att få ihop den strategiska nyttan med den operativa. Det handlar om att ha en vision samtidigt som man måste ha något som är realiserbart.”

Det skedde också en geografisk spridning av utvecklingsarbetet efter hand. Det byggde på något som fanns och som hade vuxit fram naturligt, men senare involverades andra aktörer i regionen (i Gävle och i Sundsvall). En viktig fråga för framtiden är hur det regionala samarbetet kan utvecklas och bli mer jämlikt i den större regionen.

En regional utveckling kan bygga på ett samarbete i olika former. Samverkan kan utgå från jämlika och informella former i ett nätverk. Det kan också organiseras på så sätt att ett företag eller en region har en ledande roll – exempelvis i form av ett ”lokomotivföretag” som ”drar” andra företag med sig.

Fiber Optic Valley är ett exempel på den senare varianten med några få och starka pådrivande organisationer. Här var det två personer – en från ett företag (Acreo Fiber Lab) och en från kommunen – som var drivande i utvecklingsarbetet, med stark förankring i dessa organisationer.

Exemplet visar att organisationen och ledningen av ett innovationssystem med en öppen ansats inte är något konstigt eller mystiskt. Det handlar om att ha en vision, att pröva saker, att lära av erfarenheten, att involvera olika parter i rätt ögonblick, att börja lokalt men att utveckla ett regionalt perspektiv efter hand, att få stöd av nödvändig nationell expertis samt att utveckla ett samarbete med högskolan. Det är inte oplanerat eller förutbestämt, men planen växer fram efter hand i samtal och samhandling med berörda, framförallt brukarna av tjänsterna.

7.

Att leda utveckling i projekt

De tidigare kapitlen har givit ett perspektiv på utveckling, där samverkan, öppenhet, lärande och processtänkande betonas. Ett informellt nätverksarbete för direkt företagsnytta ses i kombination med kluster och innovationssystem för en mer strategisk och långsiktig påverkan där flera aktörer och organisationer medverkar.

De följande tre kapitlen handlar om ledning av projekt och processer samt vad denna skillnad står för.

Kan man lära sig att *organisera* utveckling? Ja, det beror på vad som menas med utveckling. Om utveckling ses som något som kan planeras fram efter ett bestämt schema så kan man naturligtvis lära sig en teknik för detta. Det allra mesta utvecklingsarbetet – särskilt det som organiseras i projekt – sker i denna form, d.v.s. med tydliga mål, delmål, planeringsinstrument, datoriserade redovisningssystem m.m. Det finns ett otal instrument för att analysera, styra och administrera utvecklingsprojekt på ett tydligt och förutsägbart sätt – bl.a. Gantscheman, SWOT-analyser, Logical Framework Analysis och planeringsträd. Den tekniska och administrativa inriktningen på projekten gör att experter får en stark roll, medan delaktigheten försvåras. Det manliga ingenjörstänkandet genomsyrar planeringsstrategin.

Verktyg och beprövade metoder kan vara användbara för en projektledare, men först måste hon eller han klargöra vad utveckling är för något och hur det kan gå till. I kapitel 2 presenteras utvecklingsarbete som en öppen process, där lärande och reflektion är centrala inslag. Vad får det för konsekvenser för ledarskapet? Kan man leda en process när man inte vet vart den tar vägen? Kan man utforma indikatorer för att följa utvecklingsprocessen? Vad krävs av en processledare i en öppen ansats? Vad ska hon/han kunna? Hur tillägnar man sig en sådan kompetens?

Att leda ett utvecklingsarbete handlar ofta om att vara *projektledare*, d.v.s. att vara ansvarig för något tidsbestämt och tillfälligt. Det är en skillnad att å ena sidan vara ledare i en driftsorganisation – d.v.s. att vara linjechef med ansvar för de löpande frågorna – och att å andra sidan vara processledare i nätverk, kluster eller innovationssystem, som ska vara mera långsiktiga än projekt.

”Jag tror att man kan leda utveckling till en viss gräns, men man måste ha respekt för aktörernas vilja på något sätt – utan dem blir det ingen utveckling. Men man kan påverka och se till att det går i rätt riktning.”

Att leda projekt

Projektledningslitteraturen översvämmas av definitiva utsagor och goda råd om hur en bra projektledare ska vara. Det kan handla om följande kunskaper, förmågor och färdigheter:

- att vara stödjande
- att vara en bra organisatör
- att vara visionär
- att vara målinriktad och pådrivande
- att kunna fatta beslut
- att bygga relationer
- att inge förtroende
- att ”coacha”
- att skapa delaktighet
- att kunna delegera
- att vara kunnig i tekniska, ekonomiska och personaladministrativa frågor
- att ha integritet
- att vara flexibel
- att vara öppen för nya idéer
- att vara ”gränsgångare” mellan olika organisationer och system
- att kunna hantera intressekonflikter.

Problemet med den här typen av uppräknings är att de blir omfattande utan att vara uttömmande. Det är dessutom svårt att se vilka personer som kan uppfylla alla dessa krav och förväntningar.

Synen på projektledning enligt den här beskrivningen har likheter med den traditionella managementlitteraturens MBM (Management by Messiah) där ledaren beskrivs i närmast övermänskliga termer. Han, för det är närmast självklart att det är en man, beskrivs som den som med sin kompetens, organisationsförmåga och personlighet avgör om ett projekt ska lyckas. Det handlar mer om personer i projektledningen och mindre om projektets organisation och faktiska förutsättningar. Ofta beskrivs projektledarens förmåga i termer av individuella egenskaper, d.v.s. som något fast och beständigt, snarare än i termer av relationer och förhållningssätt.

Att vara projektledare innebär att ha ett stort ansvar, men ofta små befogenheter. Det handlar om att få ett arbete utfört via andra, utan att kunna beordra detta. Det handlar om att samtidigt förankra beslut och förstå de spelregler som företag, forskningsmiljöer och politiska system ställer. Projektledning kan i hög grad beskrivas som ett *situerat* ledarskap, d.v.s. något som kräver anpassning till en viss situation. Det handlar om att kunna "läsa av" och ta hänsyn till, men också att kunna tänja på gränserna på vad som är etablerat (värderingar, traditioner, maktförhållanden) – både innanför och utanför en organisation.

Projektledning måste framförallt anpassas till vilken typ av projekt det gäller, d.v.s. vilken strategi för utveckling som tillämpas (se tabell 1). I ett traditionellt – d.v.s. uppifrån- och planeringsstyrt – projekt bygger projektledarrollen på styrning, kontroll, uppföljning, synlighet, övergripande ansvar, ett kraftfullt agerande, att representera projektet utåt m.m. Det handlar framförallt om att se till att planer följs och att samla resurser med ett tydligt och mätbart mål för ögonen. Det gäller att få deltagarna att göra det som redan är bestämt – d.v.s. planerat.

I ett alternativt, d.v.s. "underifrån"-styrt aktiveringsprojekt, har projektledaren – om det överhuvudtaget finns en sådan funktion i dessa projekt – en helt annan roll. Det handlar om att bygga relationer, att stödja deltagarna, att få grupper att fungera, att skapa engagemang och delaktighet, att vara lyhörd för deltagarnas uppfattning, att samordna gruppen ansträngningar mot ett gemensamt mål och att synliggöra hur processen utvecklas.

"Processledning innebär en ständig anpassning. Ett projekt är aldrig likt ett annat."

Det är viktigt att betona att nätverk, kluster och innovationssystem inte uppfattas som vanliga projektstrategier. De har i stället utvecklats som en kritik av en projektifiering och fragmentisering av utvecklingsarbetet – experiment som ofta gjordes på marginalen. Nätverk, kluster och innovationssystem ses ofta som en mer integrerad, långsiktig och hållbar utvecklingsstrategi, vilket får konsekvenser för ledarskapet.

Vad krävs av en projektledare i ett utvecklingsarbete som organiseras i dessa former?

Vad betyder det att nätverk, kluster eller innovationssystem är organiserade i projektform? Finns det några fördelar? Finns det några nackdelar? Vad kan de ansvariga göra för att projektresultaten ska leda till mer långsiktiga effekter? Kommer samarbetet att upplösas när projektmedlen upphör och projektledningen försvinner? Vad kan man i så fall göra för att förebygga detta?

8.

Att leda processer

Nu är det dags att närmare diskutera en processledares uppgifter! Vad ska man kunna som processledare med utgångspunkt från de förutsättningar som beskrivits ovan för utveckling med hjälp av nätverk, kluster och innovationssystem?

En central utgångspunkt är att processledningen analyseras i ett större sammanhang, där möjligheter och hinder för utveckling och innovationer klargörs. Det är först när man klargjort objektiva och subjektiva förutsättningar som processledning kan diskuteras på ett realistiskt sätt. En viktig uppgift för en processledare är att synliggöra de förutsättningar som krävs och i möjligaste mån skapa eller påverka dem.

Att visa på nyttan med att samverka

En processledare måste kunna visa på hur kostnader för samverkan kan leda till vinster både på kort och på lång sikt. Nätverk, kluster och innovationssystem bygger på samverkan och att deltagande aktörer och organisationer uppfattar att värdet av insatserna överstiger kostnaderna. Tidsperspektivet är viktigt. Värdet kan dels vara omedelbar nytta, dels långsiktiga vinster. De förra är mer säkra, de senare mer ovissa.

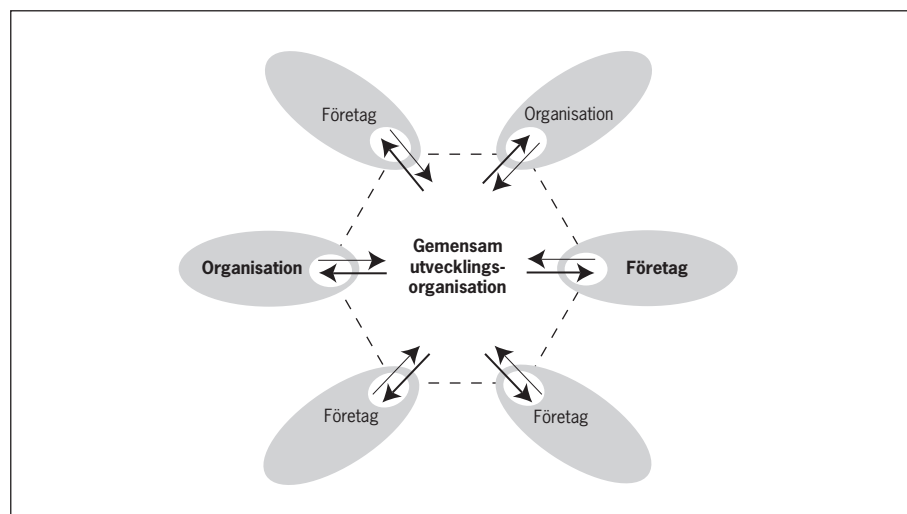
En genomgående svårighet i kluster och innovationssystem – som både ska leda till kortsiktiga resultat och långsiktiga effekter – är att involvera små företag. Kravet på omedelbar nytta kan uppfattas stå i konflikt med en strävan efter långsiktighet och innovationer där utfallet är oviss.

”Vi har olika intressen i sådana här projekt som i grunden är något gemensamt, men det ligger väldigt långt fram. Vårt intresse är att skapa ett system för sysselsättning eller ekonomi och då har ju vi (processledningen) en ganska lång horisont, medan den lille företagaren kanske har problem med att få företaget att gå ihop, och då innebär det att han ska jaga order.”

”Det gäller att förena och få en samsyn mellan alla aktörer.”

En grundförutsättning för att deltagarna ska engagera sig är den egna nyttan av att medverka. Men för att samverkan ska fungera måste det också finnas en gemensam nytta. Samarbetet ska leda till synergier mellan deltagarna. Vinsterna av samverkan måste vara större än kostnaderna för att delta. Man ska klara av att göra saker bättre tillsammans, jämfört med vad man kan göra var för sig eller i andra samverkansformer. Det kan ske genom att företag och olika organisationer skapar en gemensam utvecklingsorganisation (se figur 4). Det innebär ökade resurser för att lösa mer komplicerade och avlägsna problem, något som kräver analys och gemensamt agerande. En viktig uppgift för processledaren är att löpande kommunicera görandets logik och att visa på konkreta resultat som följd av samarbetet. Det ger deltagarna motivation att engagera sig mer långsiktigt och i osäkrare satsningar.

Figur 4. En illustration av olika intressenters bidrag till – och nytta av – samverkan.



Frågan är om det finns *en* samverkansform som kan kombinera kravet på omedelbar nytta med en strävan efter långsiktig utveckling. Det är förmodligen svårt att förena dessa krav i en och samma organisation för utveckling. Systeminitiativ, i kombination med nätverk, kan vara en möjlighet att förena olika krav och skilda tidsperspektiv. Kluster och innovationssystem möjliggör strategisk påverkan och samverkan mellan ett stort antal aktörer i ett långsiktigt perspektiv i ett regionalt och nationellt sammanhang eller inom en bransch. Nätverk, däremot, ger förutsättningar för mindre grupperingar att lösa mer omedelbara problem här och nu samt utveckla gemensamma affärsidéer (se tabell 2).

En viktig uppgift för processledaren är att visa på värdet av – men också kostnaderna för – samverkan för berörda aktörer och organisationer. Processledaren kan behöva ”metoder” eller ”redskap” för att klargöra vars och ens bidrag till helheten, men också för att synliggöra nyttan av att samverka. En *intressentanalys*

är exempel på en sådan metod. I figur 4 har vi illustrerat hur en sådan analys kan se ut.⁹ Den nytta som varje företag eller organisation har av att samverka ska vara större än det bidrag som organisationen ger. Pilarna utåt ska alltså vara större än pilarna inåt. Men för att uppnå detta resultat måste alla bidra gemensamt. Resultatet uppnås inte om någon part "åker snålskjuts" på de övriga. Därför måste det finnas en överenskommelse om vad som krävs för att få delta. Reglerna kan vara både formella och informella.

"Som processledare måste man vara lyhörd för medlemmarna, vad de vill göra, samtidigt ska man vara ganska handfast, och kunna säga: 'Det här går att göra och det här går inte att göra.' Man ska vara tydlig."

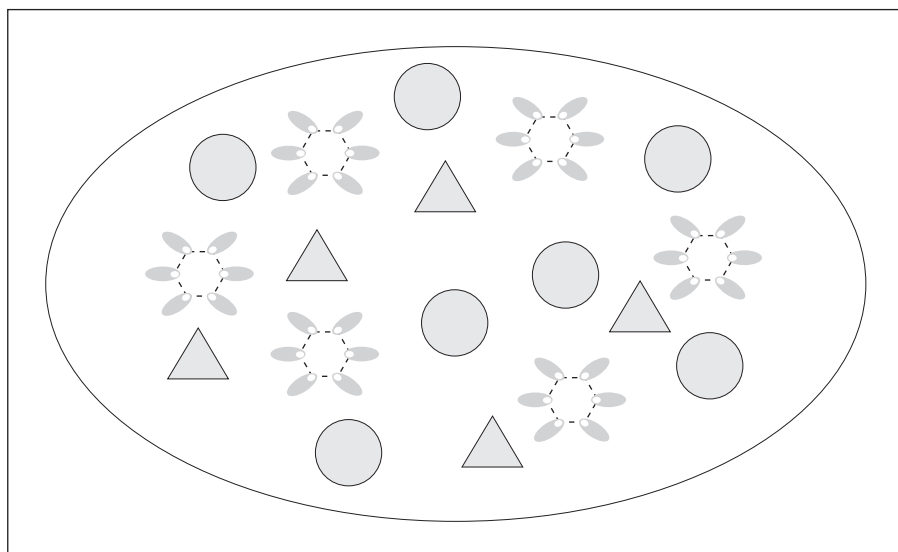
Har ni diskuterat och kommit överens om vad som krävs i form av insatser för att få delta i nätverken, klustret eller innovationssystemet? Finns det formella eller informella regler? Vad händer om någon aktör eller organisation bryter mot en sådan överenskommelse? Har ni några sanktioner att ta till mot dem som bryter mot reglerna? Diskuterar du som processledare med de olika deltagarna om hur insatserna förhåller sig till värdet av att delta?

Att visa på sammanhanget

En processledare måste kunna visa hur delar i ett innovationssystem hänger samman. En hjälp kan vara att visualisera hur ett kluster eller innovationssystem är uppbyggt.

Figur 5 illustrerar hur nätverk (ringar) kan utgöra delar i ett större system. I figuren finns även strategiska aktörer (trianglar) – i form av högskolor, FoU-centra, länsstyrelser, utbildningsanordnare etc. Det är aktörer och organisationer som kan fungera som "mellanhänder" – s.k. intermediärer – i det regionala utvecklingsarbetet.

Figur 5. En illustration till olika samverkansformer och organisationer i ett regionalt innovationssystem.



⁹ Metoden är utvecklad av IUC i Gnosjöregionen.

Processledaren har en viktig uppgift att visa hur ett konkret samarbete i nätverk hänger samman med en mer långsiktig och strategisk samverkan. Genom att skilja på samarbetet i nätverk och samverkan inom kluster och innovationssystem blir det möjligt att begränsa omfattningen av olika grupperingar och antal möten. Ett problem är att antalet deltagare i ett nätverk eller systeminitiativ tenderar att utvidgas när extern finansiering tillförs och kostnaden för administrationen inte belastar deltagarna. Förutsättningarna för överlevnad – och därmed för långsiktiga effekter – blir små när finansieringen upphör. Möjligen kan ett mindre nätverk, som kräver mindre samordning och administration, ha lättare att överleva på sikt.

Hur ser det ut i din region? Vilka nätverk för företagsutveckling finns det? Ingår de i något regionalt system? Vet de i så fall om att de gör det? Vad får nätverken ut av att ingå i ett kluster eller innovationssystem? Överstiger värdet kostnaderna för insatserna? Hur informerar man deltagarna om vad som händer i olika delar av systemet?

Att leda öppna processer

I projektledningsläran dominerar bilden av den starke, pådrivande och profiletrade projektledaren. I botten och historiskt finns associationer till ett manligt ingenjörstänkande, där tekniskt kunnande och detaljstyrning är avgörande. En projektledare förväntas bemästra en allt mer omfattande kompetens och förmåga (se kapitel 6).

Den här föreställningen om en projektledning är förenklad och endast tillämpbar i mycket specifika situationer – i ”slutna” system där de yttre förutsättningarna är väl kända och målen möjliga att precisera i förväg. I mer öppna och osäkra utvecklingsprojekt krävs ett helt annat förhållningssätt, som innebär att en processledare kan hantera följande dilemman och svårigheter:

- Att se sammanhang och kopplingar mellan delar i regionala innovationssystem, men samtidigt förstå problemen och kunna fungera i det lokala sammanhanget.

”Det gäller att förstå vad som sker bakom systemen.”

- Att verka på olika nivåer och i skilda miljöer. Processledning i nätverk, kluster och innovationssystem handlar mycket om att kunna fungera i skilda – ofta mångkulturella – system och med olika aktörer. Processledaren blir en ”gränsgångare” som har hög kulturell kompetens. Innovationer utvecklas ofta i maktens och geografins periferi. En svårighet för en processledare ligger i att skapa och underhålla ett engagemang på alla nivåer i ett innovationssystem.

”Det handlar om att kunna läsa koderna. Kan man inte det är man chanslös.”

”Processledaren blir en ambassadör, en diplomat.”

- Att både förstå forskningens teori och utvecklingens praktik samt se hur de kan kombineras.

- Att kombinera handling med reflektion, d.v.s. att kunna organisera lärprocesser så att deltagarna kan utveckla projektet efter hand. En processinriktad och löpande utvärdering är en viktig förutsättning för lärandet, liksom indikatorer på hur processer fortskrider.
- Att fungera stödjande och inspirerande för deltagarna, men samtidigt ifrågasätta och driva på utvecklingen.
- Att verka för samarbete och enighet, men ändå vara medveten om de intresse- och maktskillnader som finns. Det är viktigt att förstå och analysera öppna och dolda motiv och intressekonflikter – att ”känna av” vilka som är med- respektive motspelare. Som processledare måste man vara observant för dessa fenomen och veta när man ska ”springa runt reviren”, försöka ”bygga broar” eller sträva efter att ”bryta upp” dem. I det senare fallet är det särskilt viktigt att ha mandat för det man gör.
- Att vara innovativ, men samtidigt se till att administrationen och ekonomin fungerar.

Kan en processledare skapa en reell delaktighet i ett stort kluster eller innovations-system? Jämfört med nätverken är delaktigheten mer begränsad, ofta formaliserad och byggd på representativitet. Den kan därför inte jämföras med den direkta delaktigheten i ett nätverk (se tabell 2).

”Processledarens huvudroll är att hitta aktörer, skapa viljan och modet att förändra och underlätta för förändring och hjälpa till att starta projekten.”

Processledarna diskuterade ett antal dilemman och svårigheter med delaktighet i system på följande sätt:

1. Hur kan man som processledare skapa balans mellan ”kaos och ordning” – mellan ”underifrån”-drivna processer och styrning ”uppifrån”? Hur kan man organisera utveckling, utan att den blir för styrande och begränsande för delaktigheten?
2. För att få en bred uppslutning och ett intresse för deltagande krävs en legitimitet som bygger på stöd av resursstarka aktörer och att konkreta resultat kan påvisas löpande.
3. En viktig fråga är hur man kan involvera experter utan att deltagarna tappar kontrollen över utvecklingsarbetet? Hur kan forskning fungera stödjande och inte bli styrande?

Att hantera alla dessa dilemman kräver en specifik kompetens, ett konsultativt, reflekterande och dialogbaserat förhållningssätt. Det är viktigt att synliggöra den kompetens som krävs för att verka som processledare, för att ge legitimitet åt arbetet och för att bygga upp ett professionellt förhållningssätt.

”Det finns alltid en engagerad person bakom ett lyckat utvecklingsarbete. Eldsjälen är ju proffs på sitt område.”

Någon av processledarna vände sig mot begreppet ”eldsjäl” därför att det ger associationer om amatörmässighet och en för individuell syn på utvecklingsarbetet.

”När man säger att det räcker med att vara eldsjäl, så antyder man ju att vem som helst kan klara uppgiften att leda utveckling. Det är ju inte sant. Det är ju en komplicerad uppgift som kräver ett professionellt förhållningssätt.”

Vilken kompetens finns hos processledarna för att hantera de dilemman som presenterats ovan? Vad är processledarna bra på och vad behöver de bli bättre på? Hur kan de tillägna sig den kompetens de saknar?

Att använda metoder och verktyg

Bland beslutfattare finns en dröm om att hitta metoder för utveckling som är tillförlitliga och enkla att använda. Ofta finns till och med en vision om ”den bästa metoden”. Många processledare som måste hantera komplexa och svåra frågor vill ha redskap – en ”verktygslåda” – för att lösa problemen här och nu.

Det är lätt att förstå dessa önskemål och ambitioner, men vi menar att de inte kan uppfyllas utom i mycket speciella fall. Vi har beskrivit hur processledning är komplext, svårbedömt, situationsbundet samt föränderligt över tid. Dessa förutsättningar gör att det inte finns några enkla lösningar som kan tillämpas generellt. I stället handlar det om att kunna reflektera över och analysera de problem som uppstår i en dialog med berörda och att försöka finna en lämplig – och en tillräckligt bra – lösning i en specifik situation. Det är sällan möjligt att finna *en bästa* lösning på grund av brist på information och tid och dessutom konkurrerande målsättningar.

Det betyder inte att processledning behöver starta från ”noll” och att alla misstag måste göras på nytt. Man kan mycket väl lära av gjorda erfarenheter, men lärandet måste ske på ett visst sätt eftersom kunskapen är speciell och till stor del situationsbunden. Det handlar mycket om en förtrogenhetskunskap – d.v.s. en kunskap som bygger på erfarenhet och en förmåga att *uppmärksamma* det som är väsentligt.

Kompetensen innefattar även värderingar och omdömen. En processledare måste ha en stark integritet. Hon/han kan skaffa sig fördelar eller gynna bekanta genom sin centrala position i ett regionalt innovationssystem, vilket medför informell makt och tillgång till viktig information.

En processledare kan inte lära sig denna speciella kompetens genom kunskapsförmedling, utan lärandet måste ske i form av reflektion och bygga på konkreta erfarenheter – egna eller andras. ”Lösningarna” bygger inte på påståendekunskap, utan mer på att kunna göra bedömningar och hantera dilemman. Det finns inte *ett* rätt svar, men däremot mer eller mindre genomtänkta lösningar. Goda skäl kan ges för en viss lösning i en konkret situation, men skälen måste kunna kommuniceras med deltagarna.

”Om man har en idé eller manual om hur processledandet ser ut så kan man bara följa den till viss del, för man måste ändå våga improvisera lite eftersom det ändå bygger på aktörernas medverkan. Om det är delar av verksamhet som de inte kan tänka sig ställa upp på eller som dom inte förstår vitsen med, ja då är dom inte med. Frivilligheten är både en styrka och en svaghet, och för oss har det inneburit att vi måste skärpa oss i argumenteringen.”

Vad kan denna rapport bidra med? Förtrogenhetskunskap kan inte förmedlas via en text. Men en viss hjälp kan en processledare få av de erfarenheter som erfarna

processledare har gjort. Det är dock inga råd, föreskrifter eller enkla verktyg, utan mer frågor som uppmuntrar till reflektion och egna ställningstaganden.

Ett delat ledarskap?

En processledare med alla de förmågor som diskuterats ovan existerar inte. Vi riskerar att hamna i samma fälla som projektledningsläran, som beskriver ett stort antal kompetenser hos en projektledare (se kapitel 6). Vad drar vi för slutsatser av detta? Jo, att processledning i nätverk, kluster och innovationssystem kräver stöd av olika slag – bland annat handledning, mentorskap, teamarbete och nätverk – och/eller ett delat ledarskap.

De som intervjuats menar att det är svårt att prata om *processledarrollen*. De väljer i stället att tala om processledning som en *funktion*. Den är en så komplicerad funktion i ett innovationssystem att en person inte kan klara den på egen hand. Ett delat ledarskap gör det även lättare att lära under processen – genom dagliga samtal och reflektioner över aktuella händelser.

”En person kan leda ett projekt, d.v.s. en avgränsad uppgift i nätverket. Men för processledning behövs flera personer. Det finns ingen som kan klara detta själv.”

I Fiber Optic Valley verkade två projektledare tillsammans, en man och en kvinna. Den ene kom från den privata sektorn, den andre från den offentliga. De olika erfarenheterna gjorde att de kunde komplettera varandra – i kontakter, i fördelning av arbetsuppgifter och genom olika intresseområden. Ett delat ledarskap innebär att processledare kan stimulera och stödja varandra, reflektera tillsammans, fördela uppgifter, utnyttja varandras kontaktnät m.m. En av processledarna uttryckte sig på följande sätt.

”I ett innovationssystem rör man sig i så oerhört många kulturer, på så många olika nivåer och i så olika världar att det krävs ett team som förstår alla dessa kulturer. Det finns ingen person som ensam klarar detta.”

Har ni funderat över idén om delat ledarskap? Vilka för- och nackdelar finns det med den lösningen i ert innovationssystem?

Att leda processer är stimulerande!

I detta kapitel har hinder och förutsättningar för processledning lyfts fram. Vikten av att förstå dessa hinder på en organisatorisk nivå får inte undanskymma betydelsen av en kompetent processledning. Tvärtom! Iinsiktsfulla och drivande processledare kan samspela och påverka förutsättningarna så att betingelserna för en hållbar utveckling skapas. Det kräver ett *integrerat* och *situerat* ledarskap som medför höga krav och stora utmaningar, men det innebär samtidigt en stimulans att få ingå i ett större sammanhang där långsiktiga effekter kan uppnås.

Det finns en tendens i litteraturen att beskriva projektledning i tekniska termer på ett distanserat sätt. Något som det sällan talas om är att det måste vara stimulerande att få arbeta med utveckling. Att arbeta i nätverk, kluster och innovationssystem är krävande, men samtidigt lustfyllt och inspirerande, något som processledarna ofta betonat.

”Det måste vara kul att jobba tillsammans. Annars blir det inget av satsningarna.”

9.

Några slutsatser och reflektioner

I detta kapitel lyfts utgångspunkterna fram och några slutsatser dras. Kapitlet är mer diskuterande och möjligen också provocerande.

Utveckling som öppna lärprocesser

Tillväxt och innovationer kan inte planeras fram. Projekt ”i marginalen” är ingen lösning på behovet av utveckling och tillväxt.

Idag finns en stark och växande kritik mot projekt – framförallt för att de är för kortsiktiga. Projekt leder ofta till olika *resultat* – i form av verktyg, utbildningar, planer och nya samverkansformer. Men resultaten är sällan uthålliga. De upphör ofta när projektmedlen tar slut, projektledningen försvinner eller när stödet dras undan i organisationen. Det är därför svårt att visa på långsiktiga *effekter* av alla projektsatsningar. Det är om detta diskussionen om hållbar utveckling handlar.

Att organisera ett utvecklingsarbete i form av nätverk, kluster och innovations-system syftar just till att göra ett utvecklingsarbete mer hållbart. Syftet är att arbeta mer långsiktigt och strategiskt, jämfört med traditionellt projektarbete. Tanken är ju att viktiga aktörer ska gå samman för att skapa en ”kritisk massa” och för att påverka strukturer så att en hållbar utveckling garanteras.

Så långt är tanken om strategisk samverkan relativt oproblematiserad, särskilt om den kombineras med en bred delaktighet i nätverksform. Men det krävs mycket mer för att arbetet ska bli långsiktigt – ofta ganska enkla och praktiska saker, men som man lätt glömmer bort i all retorik om utveckling och systemtänkande.

Svårigheten ligger i hur man organiserar och leder något som inte går att organisera och leda, d.v.s. innovationer, nytänkande och gränsöverskridande samverkan. En innovativ samverkan kräver en innovativ organisation och ledning. Det som inte kan styras kan stödjas, samordnas och struktureras.

”Systemen” – som finns på olika nivåer – kan stödja varandra på ett naturligt och närmast omärkligt sätt. De ska ge stöd för samarbetet i nätverken. Nätverken ska stödja de enskilda småföretagen. Det är nämligen här som utvecklingskraften finns! Men kraften behöver kanaliseras i nya produkter och tjänster och ges förutsättningar för att utvecklas på egna premisser.

Organisation och ledning av kluster och innovationssystem måste fungera på deltagarnas villkor och inte ”ta över”, byråkratisera samarbetet eller ”krama ihjäl” företagen. Systemen måste byggas underifrån! Det är det centrala budskap som processledarna unisont förmedlar.

Innovationer handlar om att ta till sig, gemensamt utveckla och tillämpa ny kunskap. Kunskapen gäller inte bara teknik, utan allt som bidrar till företagsutveckling – nya samverkansformer, marknadskunskap, affärskontakter m.m. Kunskapen måste framförallt innehålla en analys över företagets framtida utvecklingsmöjligheter – en analys som med fördel kan göras tillsammans med andra aktörer. Analysen ska leda till en strategi för hur företaget bör utvecklas. Ibland är det viktigt att någon utifrån ”tittar in” i företaget och ser nya vinklar eller – framförallt – hjälper deltagarna att hitta nya perspektiv. Det är ett sätt att bryta ett vanemönster och att starta en utvecklingsinriktad läroprocess.

Lärandet är grunden för utveckling av kluster och innovationssystem. Utvecklingsstrategin måste bygga på lärande, d.v.s. en reflektion över hur man ska gå till väga för att nå målet. Planer måste göras om, målsättningar omvärderas och nya metoder prövas. Lärandet blir erfarenhetsbaserat, men kombineras med analys och kritisk reflektion. Forskning och utvärdering kan vara till hjälp i denna ständigt pågående läroprocess.

I rapporten presenteras förslag till checklistor och verktyg som kan vara till hjälp i ett utvecklingsarbete. En varning för en övertro på den här typen av hjälpmedel är dock på sin plats, även om verktygen visat sig fungera när de använts av sina upphovsmän. Verktygen får inte ta över och bli styrande! De kan göra utvecklingsarbetet för tekniskt, komplicerat och tråkigt. Vad som kan behövas är stöd för att förstå och visualisera processerna, samverkan och lärandet samt förutsättningarna för dessa processer. En checklista kan ge signaler som deltagarna kan reflektera över samt diskutera. Det handlar inte om att mäta resultatet av en viss åtgärd, utan att få information som kan ligga till grund för framtida beslut. Deltagarna och de ansvariga kan tillsammans bestämma vilka frågor som är viktiga att följa upp. På det sättet kan checklistorna bli en integrerad del av en styrning och processledning.

Vad är tillväxt och för vem är den till?

De större FoU-programmen som är inriktade mot tillväxt och innovationer har en närmast total manlig dominans. Det gäller särskilt dokumentationen och forskningen som huvudsakligen görs av män och där kvinnors villkor, intressen och önskemål ofta osynliggörs. Frågor om vad tillväxt och välstånd är och vem

de är till för ställs över huvud taget inte i dessa skrifter. Det finns en kritik mot könsblindheten i den här typen av satsningar.

Forskare¹⁰ har analyserat hur ett genusperspektiv kan bidra till att en perspektivförskjutning ger en större helhetssyn på begreppen hållbar tillväxt och regional utveckling. I något fall¹¹ föreslås ett bredare synsätt när det gäller att mäta välstånd, där människors hela situation ingår. Andra¹² diskuterar tillväxt i olika betydelser – ekonomisk, social och kulturell.

Gunnarsson menar att begreppet innovationssystem har en manlig könsmärkning med starka retoriska inslag. Kvinnors brist på deltagande har osynliggjorts och teknikdominansen har inte problematiserats. Risken blir därmed stor för att innovationssystemen bygger på gamla strukturer och föreställningar, snarare än att vara framåtsyftande och öppna för omvärldsförändringar.

Det finns geografiska mönster på lokala arbetsmarknader när det gäller hur könskontrakten är utformade.¹³ Bakom kontrakten ligger det existerande könsmaktsystemet som bygger på att mannen är norm och att könen hålls separerade. Om inte både kvinnor och män blir delaktiga i tillväxtstrategier och tillväxtmål är en långsiktig tillväxt i regionalpolitiken inte möjlig.

I en tidigare studie av kvinnors delaktighet i arbetet med tillväxtavtalen¹⁴ ställs följande fråga:

”Det finns mycket som talar för vikten av att öppna upp det regionala arbetet för fler aktörer. I denna studie står de regionala tillväxtavtalen och jämställdheten i fokus. Kan tillväxtavtalen i den fortsatta processen erbjuda en chans för kvinnorna till aktivt deltagande i de stora sammanhangen lokalt och regionalt? Det vill säga är det möjligt för kvinnor att närvara och ha inflytande på samma villkor som män i sammanhang där viktiga beslut tas om innehåll och satsningar på tillväxtbefrämjande åtgärder.”

Resultaten visar att det är kvinnorna själva som får ta initiativ till att delta i arbetet med tillväxtavtalen. Det är främst de etablerade personerna och grupperna som deltar i processarbetet och därigenom är det också de etablerade befintliga områdena som anses ha högst tillväxtpotential.

”Kvinnornas förslag på det utvecklade ledarskapet som förmår bryta nya färör är dels att ta in nya aktörer – kvinnor, konstnärer, ungdomar, invandrare – dels att ledarskapet kännetecknas av dialog och inte hierarki: att atmosfären är öppen och låter alla komma till tals.”

Vad får ett traditionellt – snävt och ”manligt” – perspektiv på tillväxt för betydelse för analys, slutsatser och utvecklingsstrategier? Riskerar inte de offentliga medlen att riktas selektivt till olika grupper i befolkningen? Kommer inte målen för innovationer att undandras en demokratisk diskussion?

¹⁰ Forsberg 1993 och Sundin 1999.

¹¹ Löfström 2001.

¹² Friberg 1993.

¹³ Forsberg 1997.

¹⁴ Westerberg 2000.

Om du tittar på ditt kluster eller innovationssystem ur ett genusperspektiv, vad ser du då? Var finns kvinnorna och männen? Hur påverkar könsfördelningen i systemet följande:

- vilka frågor som drivs – d.v.s. innehållet i innovationsarbetet
- arbetsformerna, d.v.s. hur samarbetet organiseras och leds
- hur tillväxt och hållbar utveckling definieras i en region, d.v.s. vilket perspektiv man utgår från?

Finns det hinder och motstånd för kvinnor att delta? Är hindren av formellt slag (brist på representation) eller är de informella (kopplade till attityder, värderingar och traditioner)? Hur tänker ni i så fall hantera hindren?

Vad kan finansiärerna göra?

I den tidigare diskussionen om organisation utelämnas en viktig aktör, nämligen finansiären. Det betyder inte att denne aktör är oviktig i sammanhanget. Tvärtom, krav och tydlighet från finansiärerna gör att ägare och berörda tar ett större ansvar och därmed skapas bättre förutsättningar för en hållbar utveckling.

Följande frågor kan riktas till finansiärerna:

- Ska nationella finansiärer satsa pengar i regioner som inte är beredda på att skapa basresurser för regional utveckling?
- Kan finansiärer tydligare kräva att olika aktörer och organisationer samordnar sitt utvecklingsarbete för att det ska bli mer slagkraftigt och långsiktigt?
- Varför är projektperioderna oftast 1–3 år? Varför inte satsa på ett mer långsiktigt utvecklingsarbete som sträcker sig över 8–10 år?
- Hur kan man utvärdera på ett mer strategiskt sätt för att uppfordra till en kritisk reflektion – både över mål och medel? Kräv att frågor om lärande, delaktighet, aktivt ägarskap och regionala stödstrukturer ingår i en löpande utvärdering. ”Det man mäter får man!”
- Kan finansiärer kräva att ansvariga och ledningen i program har kunskap om olika villkor för män, kvinnors, unga och invandrare? Kan man tala om innovationer och hållbar utveckling om vissa grupper exkluderas från att delta?

Förhoppningen är att rapporten ska komma till användning som ett stöd för i första hand processledare, men även för ansvariga, deltagare och finansiärer i företag, myndigheter och organisationer.

Referenser

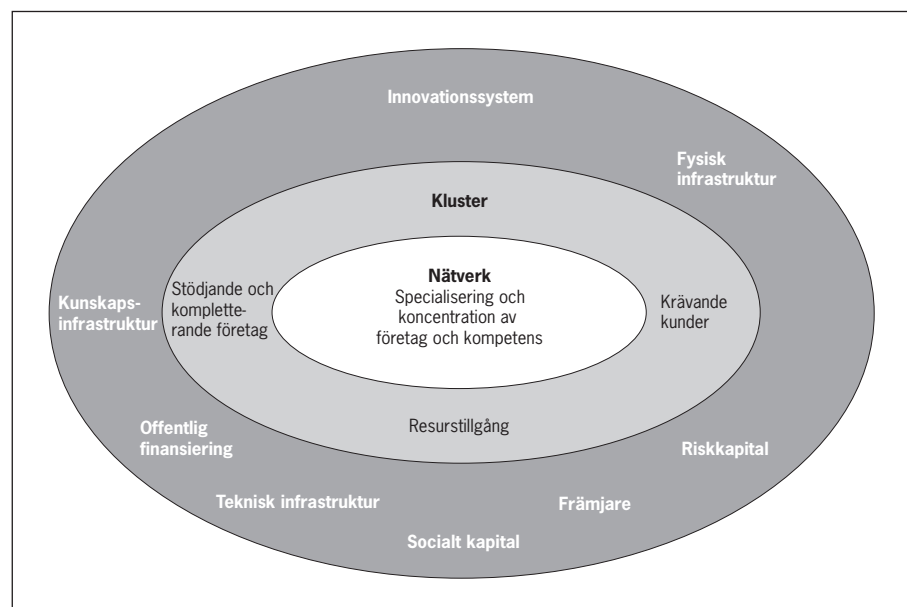
- Argyris, Chris & Schön, Donald (1996), *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Asheim, B T (2001), Learning Regions as Development Coalitions. Partnership as Governance in European Workfare States. I *Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, nr 1.
- Blom, Agneta P (1997), *Strukturers betydelse för framgång – diskussion utifrån en studie av kvinnliga och manliga förvaltningschefer i landstingen i Ledare makt och kön*. Nyberg A Sundin E (red) SOU 1997:135.
- Brulin, G (1998), *Den tredje uppgiften. Högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Christensen, L & Kempinsky, P (red.), (2004), *Att mobilisera för regional tillväxt*. Lund: Studentlitteratur.
- Docherty, P, Forslin, J. & Shani, R. (2002), *Creating Sustainable Work Systems*. London: Routhledge.
- Edquist, Charles (ed.), (1997), *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter.
- Ellström, P-E (1992), *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Ennals, R & Gustavsen, B (1999), *Work Organisation and Europe as a Developmental Coalition*. Amsterdam: John Benjamins.
- Eriksson, Marie-Louise (2005), *Organising Regional Innovation support*. Avhandling. Tema teknik och social förändring. Linköpings universitet.
- Etzkowitz, Henry & Lyedesdorff, Loet (eds.) (1997), *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*. London: Pinter.
- Forsberg, Gunnel (1997), *Rulltrappregioner och social infrastruktur (Om makt och kön – red. Elisabeth Sundin)*. Stockholm: Fritze.
- Friberg, Tora (1993), *Den andra sidan av myntet – om regionalpolitikens enögdhet*. En idéskrift ur kvinnligt perspektiv från Glesbygdsmyndigheten.
- Gunnarsson, Ewa (2005), *Jämställdhets- och genusdriven tillväxt*. Ansökan till VINNOVA, dnr.2005-00751.
- Gustavsen, B, Finne, H & Oscarsson, B (2001), *Creating Connectedness. The Role of Social Research in Innovation Policy*. Amsterdam: John Benjamins.
- Gustavsen, B & Hofmaier, B (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag.

- Gustavsen, B; Hofmaier, B; Ekman Philips, M & Wikman, A (1995), *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm. IM-Gruppen: *Växtkraft Mål 4 – den andra etapputvärderingen*. (1999), Uppsala: Slutrapport. IM-Gruppen 1999:4.
- Lundvall, B Å. (red.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Löfström, Åsa (2001), *En rapport om jämställdhet och ekonomisk tillväxt*. Regeringskansliet N2001.009.
- Miettinen, R. (2002), *National Innovation System*. Helsingfors: Edita.
- Mowery, D C & Rosenberg, N (1999), *Förnyelsens vägar: teknologiska förändringar i 1900-talets Amerika*. Översättning: Karlsson, I. Stockholm: SNS Förlag.
- Nelson, R. (1993), *National Systems of Innovation: A Comparative Study*. Oxford: Oxford University Press.
- Piore, M & Sabel, C (1985), *The second industrial divide: Possibilities for Prosperities*. New York: Basic Books.
- Porter, M E (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Schön, D A (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Temple Smith.
- Storper, M. (1997), *The Regional World. Territorial Development in Global Economy*. New York: The Guilford Press.
- Sundin, Elisabeth (1999), *Tillväxtavtalen ur ett genusperspektiv – synpunkter och möjliga ansatser*. Internationella Handelshögskolan i Jönköping.
- Svensson, L & von Otter, C (2000), *Projektarbete: teori och praktik. Med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérus.
- Svensson, L, Brulin, G, Ellström, P-E & Widegren, Ö (2002), *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, Lennart, Jakobsson, Erik & Åberg, Carina (2001), *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santérus.
- Westberg, Hanna (red) (2005), *Regionala tillväxtavtal – en fråga om att bryta gamla mönster?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Westerberg Lillemor (2000), *Utanförskap i partnerskap, en fråga om ledarskap och former för förnyelse och tillväxt*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet, Nutek.
- Visanu 2005:1. *Regional mobilisering – kring nationella utvecklingsåtgärder*.

Bilagor

Bilaga 1: Tillämpning av begreppen

Synen på innovationssystem och kluster spänner över ett brett register, vilket också framkommit i dialogen med olika aktörer. Idag utnyttjas begrepp som nätverk, kluster och innovationssystem som medel för att uppnå internationell konkurrenskraft och hållbar tillväxt. Inom Visanu har det inte varit meningsfullt att göra tydliga gränsdragningar mellan begreppen, eftersom de är närbesläktade och ofta förutsätter varandra. Programmet utgår från de definitioner som lades fast i handlingsprogrammet, även om vissa justeringar i tillämpningen gjorts i enlighet med nedanstående presentation.



Källa: Arne Eriksson

Företagsnätverk

Kärnan i ett kluster/innovationssystem utgörs ofta av en grupp företag med ett tydligt intresse av konkret samverkan ur ett affärsperspektiv, d.v.s. med syfte att generera ekonomiska resultat, antingen genom ökade intäkter eller minskade kostnader. Här återfinns exempelvis sådana aktiviteter som inköpssamverkan, uppbyggande av regionala varumärken eller gemensam produktutveckling. Det är på denna nivå som enskilda företag oftast är engagerade och där man kan se de konkreta resultaten av samverkan.

Kluster

Sedan mitten av 1990-talet har klusterbegreppet fått ett ökat genomslag såväl inom forskning som inom policyområdet.¹⁵ Inom forskningen har man försökt förklara klusterbildning dels ur ett företagsekonomiskt perspektiv,¹⁶ dels genom att betona de externa drivkrafterna bakom samverkan.¹⁷ Syftet med klusterbegreppet är att öka förståelsen för hur internationell konkurrenskraft skapas genom kunskapsutveckling och innovationer i samverkan mellan relaterade företag och aktörer inom ett avgränsat geografiskt område. Den klusteransats som dominerar inom de svenska myndigheterna är den som representeras av Mikael Porter. Den definition som utnyttjats inom Visanu utgör en anpassning av Porters definition.

”Med kluster avses geografiska koncentrationer av relaterade företag och aktörer som präglas av ett ömsesidigt beroende och en ömsesidig påverkan på varandra, utan krav på samspel med forskning och andra kunskapsmiljöer.”

Enligt denna definition finns inget uttalat krav på medverkan från forskning eller akademi. Däremot präglas framgångsrika kluster ofta av sådan samverkan.

Innovationssystem

Under de senaste årtiondena har kunskaperna om innovationers betydelse för ekonomisk tillväxt utvecklats. Innovationer uppstår sällan isolerat utan utvecklas i samspel mellan olika aktörer inom ett innovationssystem.¹⁸ Begreppet innovationssystem lanserades under början av 1990-tal och betonar betydelsen av samhällets organisering av kunskapsutveckling och forskning för industriell utveckling. Denna kunskap kan sedan omsättas i innovationer för att skapa förnyelse och utveckling i bred bemärkelse. Det kan gälla nya produkter eller tjänster, metoder för produktion, distribution och marknadsföring eller nya former av ledning och organisation. Inom Visanu har följande definition utnyttjats, delvis baserat på de begrepp som utnyttjades av VINNOVA vid programmets start:

”Med innovationssystem avses sektoriella, regionala eller nationella system där samhällets organisering av kunskapsutveckling och forskning utgör en kritisk resurs för utveckling av internationell konkurrenskraft inom näringslivet.”

Detta för att tydliggöra att det inte gäller det generella *innovationssystem* som finns för att föra idéer, oavsett ursprung, till kommersialisering, utan att fokus ligger på forskning och akademisk kunskapsutveckling.

Innovationssystem- och klusterinitiativ

Ett innovationssystem eller kluster kan utvecklas organiskt, utan en uttalad ambition om samverkan mellan aktörer inom näringsliv, akademi och offentlig sektor. Visanu har däremot haft fokus på initiativ där näringsliv och offentlig sektor (regionala beslutsfattare, akademi, m.fl.) samverkar i ett konkret projekt för att uppnå hållbar tillväxt och en ökad internationell konkurrenskraft i svenska innovationssystem och kluster. Detta innebär att det funnits eller tillsatts en processledare, som agerar på uppdrag av ingående aktörer.

¹⁵ Porter, 1990, 2001.

¹⁶ Exempelvis förekomsten av s.k. interna skalfördelar, Krugman, m.fl.

¹⁷ Externa effekter, t.ex. genom minskade transaktionskostnader, innovativa processer och kunskapsuppbyggnad, Marshall, Porter, m.fl.

¹⁸ Lundvall, m fl.

Bilaga 2: En checklista

I denna bilaga ges exempel på frågeställningar som processledare kan använda i samråd med berörda. Syftet med frågorna är att ge information om hur en utvecklings- och lärprocess fortskrider och hjälpa deltagarna och processledare att påverka processen i en viss riktning – att göra vägval och prioriteringar.

Frågeställningarna är preliminära – till innehåll och form – och kan anpassas efter behoven i respektive nätverk, kluster eller innovationssystem. Att diskutera vilka frågeställningar som är användbara är kanske viktigare än en strikt tillämpning av dem!

Att leda processer förutsätter att berörda kan följa utvecklingen för att vidta nödvändiga åtgärder. Det är svårt att konstruera de steg som ingår i en process, eftersom den sällan är linjär. Det handlar snarare om att se ett grovt mönster i en utveckling för att få ett underlag för dialog och reflektion. I det följande presenteras fem typer av frågeställningar – kring långsiktig samverkan, en regional organisation, delaktighet och förankring, ett regionalt stödsystem samt processledarnas kompetens.

Långsiktig samverkan

Värdet av att samverka i nätverk är inte självklart, utan måste relateras till kostnaderna för att delta. Nedan presenteras några frågor om vinster av och kostnaderna för att delta i ett kluster eller innovationssystem.

<i>Vinster på kort sikt:</i>	<i>Vinster på lång sikt:</i>	<i>Kostnader och risker:</i>
Expertstöd	Mer koncentrerade insatser	Tid
Tillgång till spetskompetens	Mer strategiskt agerande, bättre prioriteringar	Pengar
Nya marknader	Högre utvecklingskompetens	Risk att idéer stjäls
Nya samarbetspartners	Ett bredare kontaktnät	Brist på fokusering
Ökad försäljning	Joint venture	Konsensustänkande, likriktning
Lättare att rekrytera personal	Lättare att påverka politiska beslut	Deltagande i stora system försvåras
Bättre omvärldsanalys	Bättre samordning (mindre av "stuprör")	Systemet blir stort och därmed oöverskådligt
Politiker och experter blir synliga	Gemensamt uppträdande mellan olika aktörer	Sammanblandning mellan politik och ekonomi

Hur ser vinsterna och kostnaderna ut för de olika aktörerna och organisationerna? Är vinsterna större än kostnaderna? Behöver vinsterna – på kort och lång sikt – synliggöras för deltagarna?

Regional organisation

Systeminitiativ – av det slag som vi utgår från – måste ha en genomtänkt regional organisation för att effekterna ska bli hållbara. I tidigare kapitel betonas betydelsen av ett aktivt ägarskap, en professionell styrning, en kompetent processledning och ett brett deltagande av berörda.

Det är viktigt för alla berörda – särskilt för processledaren – att klargöra uppgifter och ansvar i den regionala utvecklingsorganisationen. Nedan sammanfattas hur en sådan precisering kan se ut. Uppgifterna och ansvarsfördelningen i tabellen kan alltså användas som indikatorer på hur genomtänkt en organisation är. Det blir tydligt vad som finns och vad som saknas när det gäller uppgifter och ansvarsfördelning.

	<i>Uppgifter:</i>	<i>Ansvar:</i>
<i>Projektägare:</i>	Formulera visioner, syfte och strategier	Övergripande och långsiktig uppföljningsansvar
	Koordinera med övrigt utvecklingsarbete	Prioritera och ge legitimitet åt en viss satsning
	Prioritera ett visst utvecklingsarbete	Ge förutsättningar och resurser
	Utse en professionell styrgrupp	Följa utvecklingsarbetet via styrgruppen
	Följa upp resultatet	Integrera resultatet i det fortsatta utvecklingsarbetet
<i>Styrgrupp:</i>	Ta strategiska beslut	Ge förutsättningar för processledaren
	Ställa kritiska frågor	Följa kritiska skeden
	Rapportera till ägarna	Utvärdera och ha dialog med processledning och deltagare
	Utse processledare	Delta i rekrytering

Hur ser det ut i "ditt" kluster eller innovationssystem? Är uppgifter och ansvar för projektägare och styrgrupp diskuterade, preciserade och förankrade? Är alla parter överens om fördelning av uppgifter och ansvar?

Delaktighet och förankring

Nedan presenteras ett schema som kan användas för att studera delaktigheten i och förankringen av ett nätverk, kluster eller innovationssystem.

Delaktighet och inflytande i olika avseenden: Medverkan från olika grupper/aktörer/organisationer:

Delaktighet i olika faser:

- vid initiering
- vid genomförande
- vid spridning

Delaktighet i att fatta beslut:

- strategiska
- näraliggande

Formerna för beslutsfattande:

- formellt
- informellt

Resultaten av besluten:

- viktiga
- mindre viktiga

Hur ser delaktigheten ut i ditt initiativ, enligt de kriterier som finns i tabellen? Fyll i de tomma rutorna. Behöver delaktigheten stärkas i något avseende eller för några av deltagarna? Är det några grupper i regionen som exkluderas från att delta?

Ett regionalt stödsystem

En viktig diskussion – som bör ske tidigt och löpande – handlar om vilka aktörer och organisationer som är viktiga att ha med i ett regionalt systeminitiativ samt vilken grad av engagemang som krävs. Det är inte alltid självklart att samtliga deltagare ska ha ett högt engagemang i alla faser av utvecklingsarbetet, utan det kan räcka med ett mer begränsat deltagande i speciella frågor och situationer. Processledningen blir mer hanterlig på det sättet.

Nedan har vi sammanfattat några viktiga aktörer som kan ingå i ett regionalt stödsystem samt graden av deras engagemang.

Engagemang:	Starkt	Svagt
Högskolan		
Länsstyrelsen		
Småföretagen		
De stora företagen		
Facken		
Konsulter		
Kommunerna		
Utbildarna		

Hur ser stödet ut från olika aktörer? Fyll i tabellen och fundera över om rätt aktörer är med och hur deras engagemang ser ut.

Processledningens kompetens

I nedanstående tabell kopplas behovet av olika kompetens hos processledningen och ett antal tänkbara verktyg till de fyra byggstenarna i en plattform för utveckling av kluster eller innovationssystem.

Uppgifter:	Kompetens:	Verktyg:
Nyttan av att samverka:		
Analysera omvärlden och visa på vinsten med att samverka	Förstå affärslogiken	SWOT-analys, nulägesanalys, omvärldsanalys, scenarioanalys, intäktsanalys, trendanalys
Visa hur gränsöverskridande samverkan kan organiseras – skapa arenor Utforma kriterier för att delta Politisk förankring	Formulera strategier, skapa mening och sammanhang, vara gränsgångare, hantera osäkerhet, utforma spelregler och "förhandla", göra innovativa system operativa, visa resultat ("leverera"), utveckla team	Intressentanalys, klusteranalys, högskoleutbildning, metoder för teamsamverkan, joint venture, produktionsamverkan, processindikatorer för regionala beslutsfattare, intressentkartor, affärsstrategier, identifiera symbolprojekt, övningspedagogik
Skapa samhörighet, regional identitet, profilering Företräda, representera	Integritet, lokal förankring, trovärdighet Kulturell kompetens	Storytelling, förebilder, visioner, visualisering, symboler, bilder, metaforer, varumärken, information (till olika målgrupper), workshops, nyhetsblad
Aktivt ägarskap:		
Styrning	Processledning	Färdplan, handlingsplan, simulering
Utvärdering	Kommunicera, kontraktera forskare/konsulter	Enkäter, intervjuer, fallstudier, cost-benefit analyser,
Delaktighet:		
Mobilisera	Relationskompetens	Dialogseminarier, fokusgrupper, framtidsverkstäder,
Informera	Kommunikationskompetens	IT, tidskrifter, artiklar, möten
Regional stödstruktur:		
Utnyttja resurser i regionen	Organisationskompetens	Intermediärer (högskolor, FoU-centra, regionala resurscentra)

Hur ser kompetensen ut för er del? Vad är du, som processledare, bra på och vad behöver du bli bättre på? Vilka verktyg har du tillgång till? Fungerar de bra? Behöver du flera och bättre verktyg?

Det är inte möjligt att här bedöma hur checklistan fungerar. Den är inte systematiskt prövad i praktiken, däremot diskuterade med ett antal processledare. Några processledare gav följande reaktioner på indikatorerna:

”Tabellerna ger en ryggrad åt arbetet som processledare”

”Allt som är med är relevant. Det jag skulle vilja lägga till, framförallt i nätverk under lång tid, är att man måste förena nytta med nöje. Eftersom det ofta handlar om att prioritera så måste man ha lite kul också. Det måste vara bra och kul.”

”Det viktigaste hjälpmedlet för mig är att jobba med målbilder och visioner. Rent operativt kan man jobba med olika projektledningsverktyg, uppföljningsverktyg. Men det gäller att alla frivilligt ställer upp på visionerna.”

Det är på sin plats att varna för ett överdrivet användande av checklistor och andra verktyg. Arbetet riskerar att bli tungrott och lusten för innovationer försvinner. I vissa situationer kan de dock vara användbara, så deltagarna kan få en gemensam förståelse för – och snabbare komma framåt i – utvecklingsarbetet. Det bästa sättet är troligen om deltagare i nätverk, kluster och innovationssystem utvecklar egna checklistor med frågeställningar som de anser vara angelägna att följa upp. Kanske kan försöken här vara en hjälp på vägen i detta arbete?

Vilken nytta kan man ha av denna checklista i ditt nätverk, kluster eller innovationssystem? Vem har nytta av dem? Hur och när ska de användas? Vilka antaganden och värderingar finns bakom de eventuella mått ni använder? Finns det en risk för att det blir formellt och tungrott och att det tar bort lusten för att arbeta med utveckling?

Att leda projekt och utvecklingsprocesser

Innovationssystem och kluster kan betraktas som långsiktiga utvecklingsprocesser. Samtidigt krävs det ofta att deltagarna – framför företagen – kan se en konkret nytta av medverkan även på kort sikt. En viktig funktion för att åstadkomma detta är den så kallade processledningsfunktionen.

I denna rapport betraktas utvecklingsarbete som en lärprocess. Författarna diskuterar skillnad och likheter mellan att leda avgränsade projekt och långsiktiga utvecklingsprocesser – dels i nätverk, dels i mer omfattande innovationssystem- och klusterinitiativ. Rapporten lyfter fram ett antal väsentliga komponenter som måste hanteras och diskuterar processledningsfunktionen i detta sammanhang. Rapporten bygger dels på tidigare forskning, dels på intervjuer med erfarna processledare, och illustreras med en beskrivning av initiativet Fiber Optic Valley i Gävleborgs län.

Målgruppen är i första hand projekt- och processledare för regionala utvecklingsinitiativ.

Visanu

– NATIONELLT PROGRAM FÖR UTVECKLING AV INNOVATIONSSYSTEM OCH KLUSTER

Visanu är ett samarbete mellan ISA, Nutek och VINNOVA med syfte att utveckla innovationssystem och kluster som näringspolitiska verktyg. Programmet är baserat på insatser inom tre huvudområden: processtöd till regionalt prioriterade innovationssystem och kluster som har potential att utveckla internationell konkurrenskraft; kunskapsutveckling baserat på de erfarenheter som görs inom programmet och i olika kunskapsprojekt; samt internationell marknadsföring för att öka inflödet av investeringar och kompetens till svenska innovationssystem och kluster.

