

# Lärdomar av utvecklingsnätverk – spridning av erfarenheter

Slutrapport  
Oktober 2008

Agneta Hansson  
Bernd Hofmaier  
Mats Holmquist  
Max Lundberg  
Johan Rydstedt

## Bakgrund och syfte

Under 2003 fick CIEL – Centrum för Innovation, Entreprenörskap och Lärande – vid Högskolan i Halmstad finansiering från Vinnova för ett forskningsprojekt om utvecklings- och innovationsnätverk i Halland. Projektet fick namnet *Lärande, ledarskap och jämställdhet i regionala innovationssystem* och resulterade år 2007 i en rapport. Efter projektets slut väcktes tanken om att ytterligare sprida erfarenheterna från arbetet till olika utvecklingsaktörer i länet. Nya medel från Vinnova gjorde en sådan fortsättning möjlig.

Projektet *Lärdomar av utvecklingsnätverk – spridning av erfarenheter* genomfördes under 2008 och syftade till att på ett reflekterande sätt sprida och diskutera erfarenheter från modeller och ansatser för innovationsledd tillväxtpolitik. De aspekter som stod i fokus var ledning, lärande och jämställdhet. Projektets mål var att öka medvetenheten hos utvecklingsaktörer i Halland om betydelsen av dessa aspekter samt att skapa en dialog om konkreta åtgärder vid planering av framtida projekt och program.

## Metod och upplägg

Den metod som låg till grund för projektets genomförande har under lång tid präglat vårt arbete, så kallad *interaktiv forskning*. Det innebär att både forskaren och deltagaren är verksamma i kunskapsproduktionen. Målet är att skapa en tvåvägskommunikation mellan forskare och deltagare, där båda får något och ger något. Forskarna kan ta aktiva roller och påverka processerna samtidigt som deltagarna uppmuntras att komma med egna reflektioner kring slutsatser och arbetets utveckling. De gemensamma erfarenheterna ligger sedan till grund för forskningsresultatet.

Med avstamp i ett interaktivt förhållningssätt valde vi att arrangera två halvdagsträffar med aktörer som arbetar med lokal och regional utveckling i Halland. Den första var ett seminarium med fem utvecklingsledare på Region Hallands tillväxtenhet. Det andra tillfället var en större workshop med 31 deltagare från länsstyrelsen, kommunala förvaltningar, konsultbolag, samhällsföreningar, Region Halland, Högskolan i Halmstad m.fl. (se bilaga 1). Här följer en sammanfattning av den dokumentation som gjordes vid de två tillfällena.

### Seminarium med Region Hallands tillväxtenhet, 26 augusti

Det främsta syftet med detta seminarium var att diskutera erfarenheter av att arbeta i utvecklingsnätverk med regionala tjänstemän på ledande nivå. Vi såg även tillfället som en möjlighet att få idéer om hur ett möte med fler aktörer inom området skulle kunna arrangeras. De tjänstemän som deltog på seminariet var enhetschefen, en regional samordnare samt de tre ansvariga för insats- och tillväxtområdena kompetensutveckling, hälsoteknik och upplevelsenäring.

Efter Max Lundbergs inledning berättade Bernd Hofmaier om sina forskningserfarenheter av hur regionala utvecklingsprocesser leds och organiseras. Hofmaier menade att de flesta processer består av två olika faser; en breddprocess som handlar om att involvera så många deltagare som möjligt samt en projektifieringsprocess som fokuserar på att uppnå resultat. Utmaningen finns i att anpassa ledning och organisering efter dessa två olika situationer.

De inbjudna tjänstemännen verkade känna igen sig i beskrivningen och berättade utifrån sina erfarenheter av att leda och organisera utvecklingsarbete. En av deltagarna menade att en organisation som Region Halland måste ha förmågan att kombinera långsiktiga processer med kortsiktiga projekt, annars förlorar organisationen legitimitet. Grunden måste dock finnas i ett processorienterat arbetssätt, förklarade han:

*"Vad stimulerar organisationen? Antingen processar eller projektifierar man det inledningsvis. Vi försöker att se på personerna på Region Halland som*

*processledare. Det tänket tror jag är jätteviktigt.”*

Samtidigt menade deltagaren att antalet lokala och regionala utvecklingsaktörer är begränsat i länet, vilket gör att processerna måste vara genomtänkta och förankrade:

*”I en övervägande del av projekten finns det olika skeden med breddseminarier. Men Halland är ett litet län så det finns risk att man tröttar ut organisationerna – samma personer är ju med hela tiden.”*

En annan deltagare tillade att det finns en ständig risk för att såväl tjänstemännen som allmänheten kan uppfatta organisationens arbete som diffust och föga resultatgivande om man inte förmår att gå vidare från breddprocessen:

*”Om man bara processar och processar utan bra projekt och synliga resultat så tröttnar man till slut och engagemanget dör ut.”*

Alla var överens om att det handlar om hur man axlar regionalt ledarskap. Med rätt sammansatta kompetenser är det möjligt att situationsanpassa ledning och organisering, menade en av tjänstemännen och betonade att man måste skapa en struktur där alla dessa ryms och kommunicerar med varandra. Dessutom är det centralt att de organisationer som deltar i processerna både vill och kan samverka. Hofmaier påpekade att det ständiga talet om nätverksbyggande inte alltid ger en rättvisande bild av hur lokala och regionala aktörer i praktiken förhåller sig till varandra. Många organisationer är inte utformade för att samverka och saknar fortfarande den typen av kompetens, hävdade han och fick medhåll.

**Nästa föreläsning** behandlade lokalt och regionalt utvecklingsarbete utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Agneta Hansson menade att jämställdhet ofta förbises i arbetet, trots att de nationella målen förordar ett integrerat jämställdhetsperspektiv i processerna. Hansson tog upp exempel från lokala och regionala utvecklingsprocesser i Halland och pekade på att det ofta saknas både vilja och kunskap när det handlar om jämställdhet i dessa sammanhang.

En av tjänstemännen instämde direkt i den bild som Hansson presenterade och menade att regionalpolitiken alltid har dominerats av män. På senare år har de områdesansvariga myndigheterna uppmärksammat frågan, men på det regionala planet står det fortfarande still, ansåg deltagaren:

*”Den här problematiken gäller alla horisontella mål och är en evig diskussion på Nutek. När länen redovisar blir man ju nästan mörkrädd. Ofta är det bara formuleringar i dokument som ytterst sällan följs upp.”*

Tjänstemannen drog paralleller till den tidigare diskussionen om breddprocess och projektifiering. Idén om jämställdhetsintegrering leder ofta till att allas ansvar blir

ingens ansvar, menade deltagaren och tyckte därför att jämställdhetsmålen ibland måste omsättas i reella projekt som ger resultat:

*”Projektifiering är ofta bra när det handlar om jämställdhet, då händer åtminstone någonting.”*

En annan av tjänstemännen från tillväxtenheten ansåg dock att situationen har blivit avsevärt bättre sedan Region Halland bildades. Ett exempel som togs upp är att allt fler kvinnor både söker de tjänster som utannonseras och rekryteras till dem. En annan deltagare tillade att EU-finansierade projekt kräver att projektledaren redovisar hur man ska arbeta med jämställdhet, vilket har gjort det svårare att ignorera frågorna. Samtidigt var de flesta överens om att mycket återstår att göra. Arbetet med jämställdhet upplevdes inte vara tillräckligt systematiserat och tydliggjort. Ofta börjar man på nytt hela tiden utan att lära av tidigare erfarenheter, menade flera av tjänstemännen.

**Den sista föreläsningen** tog upp hur lärande sker i utvecklingsnätverk. Mats Holmquist berättade utifrån sina forskningserfarenheter av nätverkslärande. Holmquist menade att utvecklingsnätverk stimulerar kollektivt lärande, åtminstone om nätverksdeltagarna är öppna för att samverka och vill lära av varandras olika erfarenheter. Ofta stannar dock lärandet på individnivån, utan att sätta djupare spår i de organisationer som deltagarna representerar. Därför framhöll Holmquist betydelsen av att organisera lärandet så nära vardagsverksamheten som möjligt och att koppla det till strategisk verksamhetsutveckling.

I den efterföljande diskussionen konstaterade flera av seminariedeltagarna att det är viktigt att uppmärksamma lärandet, men att det ännu inte finns ett systematiskt arbetssätt för detta på regional nivå. En av tjänstemännen menade att Region Halland är ett utmärkt exempel på hur kollektivt lärande uppstår när olika erfarenheter möts:

*”Olika kulturer möts här, byråkratperspektiv och utförarperspektiv, och de måste ju funka ihop. Region Halland är en lärande organisation och den processen pågår fortfarande.”*

Flera av deltagarna knöt även an till Holmquist resonemang om nödvändigheten av att koppla lärande till strategisk utveckling. De menade att begreppet lärande ofta används lite oreflekterat och verkade vara överens om att det är viktigt med ett utvecklingsperspektiv på lärande, annars riskerar engagemanget att gå förlorat. Förväntningarna på en utvecklingsprocess måste tydliggöras:

*”Vad är det lärandet ska skapa? Man sätter ofta likhetstecken mellan förändring och utveckling.”*

En annan aspekt som väckte diskussion var att deltagarna i ett nätverk måste vara öppna för att samverka om ett kollektivt lärande ska kunna uppstå. Några gav exempel på processer där vissa av deltagarna snarare har bevakat sina intressen än deltagit aktivt, något som knappast har gynnat processen:

*”Begriper man inte att man måste ge lika mycket som man tar åker man ut. Det är som att göra affärer, de bästa affärerna gagnar båda parter.”*

Avslutningsvis gavs värdefulla synpunkter på hur forskargruppen kunde gå vidare inför den workshop som var nästa moment i projektet. Tjänstemännen tyckte att upplägget var bra, men rekommenderade en tydligare paketering av budskapet till nästa tillfälle.

## Workshop med lokala och regionala aktörer, 21 oktober

Mot bakgrund av de synpunkter som kom upp vid det föregående seminariet gjordes två särskilda förberedelser inför den större workshopen. Den första var att en sammanfattning av slutrapporten *Lärande, ledarskap och jämställdhet i regionala innovationssystem* togs fram för att delas ut till samtliga deltagare (se bilaga 2). Den andra förberedelsen bestod i att nya diskussionsfrågor formulerades till de tre teman som skulle behandlas. Deltagarna delades in i fyra grupper som efter varje föreläsning diskuterade en angiven fråga utifrån gruppmedlemmarnas olika infallsvinklar och erfarenheter. Därefter fick varje grupp redovisa sina svar i plenum och en gemensam diskussion följde. Här följer en sammanfattning av de aspekter som kom upp.

1) Hur situationsanpassar man organisering, ledning och styrning till sin egen verksamhet i utvecklingsprocesser?

Ett svar som samtliga grupper enades kring var att utvecklingsprocesser kräver **en tydlig förankring** hos de deltagande organisationerna. Om den saknas begränsas möjligheten att anpassa arbetet och resultaten uteblir. Flera av deltagarna menade att organisationerna måste bli bättre på att uttrycka vad de vill uppnå genom samverkan innan de ger sig in en process. Det händer att representanter inte vet vad organisationen som de företräder egentligen vill, påpekade en tjänsteman och efterlyste en förbättrad kommunikation inom organisationerna. En annan deltagare menade att man måste vara tydlig från början med vad det är som ska göras och sedan hålla fast vid det. Alla delade dock inte det synsättet. Om utvecklings-processer sluter sig direkt förlorar man huvudpoängen med ett processorienterat arbetssätt, ansåg några av deltagarna på workshopen. Vad det istället handlar om, resonerade en av dem, är att alla deltagare måste vara medvetna om varför man väljer en viss arbetsmodell och varför just deras organisation bör delta i arbetet.

En närliggande aspekt som kom upp var betydelsen av *en gemensam och levande målbild*. Summerat handlade det om hur man kan hantera olikheter på ett konstruktivt sätt och med tiden enas kring vad man vill åstadkomma. Flera tog upp olikheter mellan den privata och offentliga sektorn, vilka de menade ständigt innebär stora utmaningar i den här typen av processer. I det privata vill man ha snabbare resultat medan offentlig verksamhet snarare präglas av långsiktighet, löd resonemanget. Inte sällan begränsas därför samverkan till några få parter som förmår hitta gemensamma beröringspunkter. De flesta tycktes vara överens om att situationen kräver ett ledarskap som både kan ta tillvara de olika infallsvinklarna samt förena dem i en gemensam målbild. Hur det ska ske i praktiken var dock svårare att besvara. En annan synpunkt som kom upp var att en gemensam målbild ofta är resultatet av att en grupp har vuxit samman, vilket gör att samsynen ofta blir väldigt personbunden. Vad gör man om en representant plötsligt byts ut, undrade en av deltagarna.

En tredje aspekt som återkom i svaren på den första frågan var att *vardagen måste få ingå* i utvecklingsprocesser. En av de inbjudna konsulterna ifrågasatte idén om den rationella processen som alltid inleds med en bredare fas och sedan övergår till en mer fokuserad projektifieringsprocess. Enligt deltagaren borde inte processer beskrivas som raka och logiska, utan snarare som böljande mellan olika nivåer och faser. Oförutsedda händelser i den vardagliga verksamheten är ofta minst lika avgörande för förloppet som de strategier och mål som formuleras, menade konsulten. Invändningen fick medhåll bland flera av deltagarna. Vidare påpekades det att den ”lilla människan” ofta saknas i resonemangen om innovation och tillväxt. De personer som i sista ledet berörs av processerna måste också involveras i diskussionen, ansåg en av deltagarna och tog som exempel upp handikappomsorgens ofta förbisedda plats i processer som syftar till att förbättra den regionala livsmiljön.

2) Hur organiserar man för gemensamt lärande och hållbarhet i utvecklingsprocesser?

I diskussionen om den andra frågan var flera ense om att lärandet på något sätt måste systematiseras, till exempel utifrån *en verksamhetsplan*. Resonemanget om vikten av förankring kom även upp i detta sammanhang. Flera av deltagarna menade att det från början måste vara tydligt vad uppdraget är när en organisation skickar en representant till ett projekt. Parallellt drogs till betygstrappan G, VG och MVG, där G motsvarar att representanten vet vad en process handlar om, VG betyder att hon förstår innebörden av den och MVG att hon kritiskt kan granska processen och placera den i ett större sammanhang. Några av deltagarna menade att man i organisationer alltför ofta nöjer sig med ”godkända” representanter i utvecklingsprocesser. Det går inte att organisera för lärande om inte viljan att tillvarata nya intryck finns hos ledningen, summerade de. Skillnaden mellan privata och offentliga organisationer kom åter upp till diskussion. I det privata är

kraven ofta större på att man ska presentera vad man har varit med om när man kommer tillbaka från ett möte, påpekade en av deltagarna. Att det skulle innebära att privata organisationer är bättre på att lära höll dock inte alla med om. I offentliga finns det en långsiktighet och det kan ses som ett värde i sig att en tjänsteman deltar i ett externt sammanhang och utvecklas individuellt, förklarade en kommunanställd. Dock instämde flera i bilden av att det i offentlig sektor finns en svårighet med avståndet mellan den beslutande politiska nivån och den verkställande tjänstemannanivån, vilket saknas i privat sektor. Betydelsen av förankring i alla led blir därför särskilt viktig i offentliga utvecklingsprocesser.

En annan aspekt som kom upp i diskussionen om lärande var behovet av *ett forum med ett öppet klimat* i organisationer där olika erfarenheter och lärdomar kan ventileras. Det räcker inte bara med en plan för lärandet utan det måste även finnas ett klimat som tillåter den typen av processer i organisationer, fastslog en av grupperna. Ofta finns det en jantelag som hindrar människor från att utveckla och omsätta sina erfarenheter från olika sammanhang, ansåg de och framhöll återigen vikten av ett ledarskap som uppmuntrar olika infallsvinklar. En tjänsteman tog upp behovet av att få dela med sig av de misstag som görs i olika sammanhang. Misstagen är ofta svårare att berätta om än framgångarna, men kanske nog så viktiga för lärandet, menade hon. Genom att skapa ett forum för lärande i en organisation kan man också bli medveten om andra processer än de man själv tillhör, tillade en av grupperna. På det sättet skapar man en närhet i organisationen, fortsatte de, något som de flesta av workshopdeltagarna verkade tycka var eftersträvansvärt.

### 3) Hur kan utvecklingsprocesser bidra till ökad jämställdhet?

Flera av grupperna framhöll behovet av *könsuppdelad statistik* som visar hur det förhåller sig med jämställdheten mellan kvinnor och män i länet. För många var SCBs jämställdhetsindex en nyhet som väckte stor nyfikenhet. En deltagare uttryckte det som att det handlar om att ha rätt glasögon på sig när man inleder en process och då kan statistik vara ett utmärkt hjälpmedel. Om jämställdhet tidigt uppmärksammas i processerna kan det leda till att frågorna medvetandegörs i regionen, resonerade deltagaren och många instämde. Flera påpekade dock att det inte räcker med statistik utan att det även krävs kunskap om hur man använder den. Att integrera ett jämställdhetsperspektiv är en kunskapsfråga och måste behandlas som en sådan, tillade en tjänsteman. Paralleller drogs även till den tidigare diskussionen om kollektivt lärande. En grupp menade att förmågan att tänka utifrån ett jämställdhetsperspektiv är en läroprocess som måste uppmärksammas och systematiseras så att fler blir delaktiga. Ofta stannar kunskapen hos ett fåtal individer, inte sällan kvinnor, som blir ensamt ansvariga

för jämställdhetsarbetet, berättade de.

Ett annat tema i diskussionen blev hur **begreppet jämställdhet** ska definieras. Några deltagare menade att begreppet ofta används lite slarvigt utan att innebörden diskuteras. Som exempel nämndes skillnaden mellan jämställdhet och jämlikhet, vilken inte verkade vara självklar för alla deltagare. Flera av grupperna påpekade även att det inte bara är maktrelationen mellan kvinnor och män som behöver diskuteras i dessa sammanhang, utan mångfaldsfrågor i stort. Diskriminering på grund av ålder, handikapp och etnicitet var exempel som kom upp. En av deltagarna protesterade dock och menade att det är beklämmande att jämställdhet ständigt måste kopplas samman med andra frågor och definieras innan man kan göra något. Andra politikområden som till exempel tillväxtpolitik möter sällan samma reaktioner utan betraktas som självklara, hävdade han och förklarade att jämställdhetsfrågornas underordning förstärks av hur vi pratar om dem.

En slutsats från redovisningen av gruppdiskussionerna om jämställdhet var även att flera lokala och regionala aktörer vill se en **tydligare styrning** av dem som äger och finansierar utvecklingsprocesserna. Bara för att man skriver i ett program att jämställdhet är viktigt, så innebär inte det att man verkligen jobbar med det, menade en av grupperna och efterlyste hårdare granskningar av såväl projektbeskrivningar som processernas genomförande och resultat. Samtidigt framhölls det att regional utvecklingspolitik ofta bygger på samverkan mellan representanter i chefsposition och att den därmed per automatik speglar den manliga dominansen på dessa poster i samhället. En deltagare ansåg dock att man inte ska nöja sig med det resonemanget utan aktivt verka för en jämnare könsfördelning i arbetsgrupper och nätverk. Om man ser på vilka egenskaper som krävs för att delta så hittas de hos både kvinnor och män, tillade en annan deltagare och frågan om kvotering som en möjlig förändringsstrategi kom upp. Idag väljer män i ledande position ofta andra män, något som flera menade måste brytas om utvecklingsprocesser ska kunna bidra till ökad jämställdhet.

## Lärdomar av projektet

Projektet ”Lärande, ledarskap och jämställdhet i regionala innovationssystem” har resulterat i slutsatser och erfarenheter som är relevanta för det fortsatta arbetet med att organisera utvecklingsprocesser i Halland samt för andra, liknande aktiviteter och satsningar. Projektets resultat har presenterats och diskuterats vid två tillfällen med deltagare och organisatörer av liknande satsningar och på det sättet kunnat belysas utifrån olika erfarenheter. Diskussionerna har främst berört tre områden: (1) Organisering, ledning och styrning, (2) Jämställdhet samt (3) Lärande. Följande punkter sammanfattar resultatet.

### ► **Organisering, ledning och styrning**



Nya modeller för samverkan kan inte utan vidare introduceras eller föreskrivas utan måste kontextualiseras och anpassas. Det vill säga modeller som exempelvis ”Triple Helix” eller föreställningar om ”innovationssystem” kan i bästa fall formuleras som ledbilder som i sin tur måste diskuteras, utvecklas och formas på lokal och regional nivå. Detta kan ske i en kontinuerlig dialog mellan aktörerna

De två huvudprocesserna, en breddprocess och en eller flera projektprocesser, sker efter olika principer och kräver olika organisering och ledning. Det är dock inte säkert att det finns enskilda ledare som kan utöva de olika rollerna. Däremot har en ledningsgrupp med varierande kompetens och förmåga goda förutsättningar att fylla ledningsfunktionen och kombinera de olika processerna. Genomför man bara den s.k. breddprocessen kommer deltagarna efter en tid att säga ”här är det mycket prat och ingen verkstad” och intresset för verksamheten riskerar att gå förlorat. Genomför man däremot bara projektorganiserade processer kan man visserligen åstadkomma något, men detta sker utan närmare förbindelse med visionen och de strategier som man har enat sig om. Först genom att kunna förena båda processerna, det vill säga processerna där deltagarna har skapat något, med processen där man formulerar målet och strategier, kan man skapa ”vikänslan” och motivationen för att fortsätta den gemensamma utvecklingsprocessen.

#### ► Jämställdhet

Jämställdhet mellan kvinnor och män förbises ofta i regionala utvecklingsprocesser. Det faktum att andelen män ofta är högre än andelen kvinnor i processerna tas sällan upp och det är ovanligt att arbetets mål och resultat problematiseras utifrån ett könsperspektiv. För att bryta dessa mönster är det viktigt att redan i processens inledningsskede diskutera hur förutsättningarna och villkoren för kvinnors respektive mäns deltagande ser ut. Därefter måste jämställdhetsarbetet systematiseras och ingå som en självklar del i utvecklingsprocessens samtliga faser. I diskussionerna med lokala och regionala aktörer i Halland framhölls det att könsuppdelad statistik som klargör de regionala förhållandena kan vara en viktig tillgång i arbetet. En förutsättning är dock att processdeltagarna har kunskap om hur statistiken ska användas och att det finns ett ledarskap som tydligt visar intresse för jämställdhetsfrågorna. Aktörernas erfarenheter pekar på att jämställdhet sällan uppnås av sig självt och att det därför kan behövas utbildning i frågorna samt en tydligare styrning av processerna.

#### ► Lärande

Två områden har kommit fram i diskussionerna som särskilt viktiga för lärande i utvecklingsprocesser: behovet av en strategisk plan och behovet av att skapa ett öppet klimat. Ledningen behöver utarbeta en strategisk utvecklingsplan för lärande där syftet och förväntningarna är tydligt, där förankringen i alla led är säkrad (särskilt viktigt inom offentlig sektor), där återkoppling och uppföljning sker systematiskt och där en beredskap för implementering finns. Ett öppet klimat för lärande karaktäriseras av att vara tillåtande och att misslyckanden ses som

lärdomar. Det innebär även att se olikheter som tillgångar som stimulerar samverkan. I klimatet ingår också att organisera forum att träffas för att utveckla lärandet. Att tänka igenom och stärka dessa två områden är enligt diskussionerna i uppföljningsprojektet nödvändigt för att stimulera och ta tillvara lärande i utvecklingsprocesser.

## **BILAGA I**

*Närvarande vid seminarium med Region Hallands tillväxtenhet, 2008-08-26*

Ann-Mari Bartholdsson, Region Halland  
Nils Danred, Region Halland  
Agneta Hansson, Högskolan i Halmstad  
John Harming, Region Halland  
Bernd Hofmaier, Högskolan i Halmstad  
Mats Holmquist, Högskolan i Halmstad  
Göran Johansson, Region Halland  
Max Lundberg, Högskolan i Halmstad  
Claes Norell, Region Halland  
Johan Rydstedt, Högskolan i Halmstad

*Närvarande vid workshop om lokal och regional utveckling, 2008-10-21*

Gerry Andersson, Laholms kommun  
Victoria Andersson, Region Halland  
Anita A'son Strandahl, Connect Halland  
Henrik Bengtsson, Region Halland  
Charlotte Berglund, Halmstads kommun  
Gert Erlandsson, Region Halland  
Elisabeth Falkhaven, Hushållningssällskapet  
Agneta Hansson, Högskolan i Halmstad  
Petri Heikkinen, Region Halland  
Bernd Hofmaier, Högskolan i Halmstad  
Mats Holmquist, Högskolan i Halmstad  
Margareta Ivarsson, Firma Margareta Ivarsson  
Jörgen Johansson, Högskolan i Halmstad  
Sandra Johansson, Region Halland  
Johnny Johnsson, IOGT-NTO Förbundet  
Inger Karlsson, Falkenbergs kommun  
Marie Karlsson, Region Halland  
Annika Larelius, Region Halland  
Hélène Laurell, Högskolan i Halmstad  
Lovisa Ljungberg, Länsstyrelsen  
Bitte Lydén, Region Halland  
Karin Malmcrona, Region Halland  
Charlotte Nilsson Bibin, Region Halland  
Bo Persson, Getinge Samhällsförening  
Karolina Reinhold, Region Halland  
Johan Rydstedt, Högskolan i Halmstad  
Lena Salomonsson, Region Halland  
Monica Svensson, Region Halland  
Linda Tillander, Region Halland  
Per-Eric Örtengren, Örtengren Consulting AB  
Marianne Örtengren, Örtengren Consulting AB

## **BILAGA 2**

# Hur lyckas med lokalt och regionalt utvecklingsarbete?

Lärdomar från ett forskningsprojekt om  
utvecklingsnätverk i Halland

Oktober 2008

Agneta Hansson, Bernd Hofmaier, Mats Holmquist  
& Max Lundberg

## Ett forskningsprojekt om tre utvecklingsnätverk i Halland

Hur lyckas man med lokalt och regionalt utvecklingsarbete? Den frågan har säkert många som arbetar i utvecklingsprocesser funderat över. Givetvis beror svaret på vad man vill uppnå med arbetet och några enkla genvägar finns troligen inte. Samtidigt är frågan kanske mer aktuell än någonsin. I denna skrift vill vi, fyra arbetslivsforskare vid Högskolan i Halmstad, ge ett bidrag till diskussionen genom att sammanfatta några lärdomar av ett forskningsprojekt om tre utvecklingsnätverk i Halland. Projektet pågick mellan åren 2003 och 2007 och hade namnet *Lärande, ledarskap och jämställdhet i regionala innovationssystem*. De tre utvecklingsnätverk som stod i fokus var:

### ► *Hälsoteknikalliansen (HTA)*

Hälsoteknikalliansen tog form i början av 2000-talet. Syftet var att utveckla och stärka området hälsoteknik med målet att Halland skulle bli en ledande region för utveckling av produkter och tjänster inom detta område. HTA är fortfarande aktivt med deltagande aktörer från näringsliv, forskning och offentlig sektor.

### ► *Livskvalitet genom utveckling, samverkan och tillväxt i Halland (Lust H)*

Lust H var ett regionalt utvecklingsprojekt som pågick mellan åren 2003 och 2005. Projektet syftade till att minska sjukskrivningstalen i Halland och att därmed skapa förutsättningar för en stabil och hållbar tillväxt. Inom Lust H skulle olika aktörer inom hälsoområdet mötas för att utbyta erfarenheter, lära av varandra och knyta kontakter.

### ► *Kompetens, Reflektion, Affärsutveckling och Tillväxt (KrAftverk Halland)*

KrAftverk Halland initierades år 2002 inom KK-stiftelsens nationella program KrAft, och avslutades år 2004. Programmets mål var att stimulera och utveckla vidareutbildning och kompetensutveckling för små- och medelstora företag genom samverkan med universitet och högskolor. Projektet KrAftverk Halland utvecklade konceptet genom att endast vända sig till kvinnor i ledande position.

Det som gjorde den här forskningen lite ovanlig var att forskargruppen inte bara observerade processerna, utan även deltog i dem. Bakgrunden till det hittas i den metod som användes, så kallad *interaktiv forskning*. Det innebär att både forskaren och deltagaren är verksamma i kunskapsproduktionen: Forskarna kunde ta aktiva roller och påverka processerna samtidigt som deltagarna uppmuntrades att komma med egna reflektioner kring slutsatser och arbetets utveckling. De gemensamma erfarenheterna kom sedan att ligga till grund för projektets resultat. Som projektets titel antyder var tre aspekter av särskilt intresse: Processernas ledning, hur lärande sker samt jämställdhet mellan kvinnor och män. För den som önskar en djupare analys än den sammanfattning som ges här hänvisar vi till projektets slutrapport<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>

Rapporten finns att ladda ner på: <https://dspace.hh.se/dspace/handle/2082/2185>

## Regional utveckling genom nätverkssamverkan?

Varför är då lokalt och regionalt utvecklingsarbete så angeläget att diskutera? Vi menar att förutsättningarna att bedriva den typen av processer i Sverige har förändrats sedan slutet av 1990-talet. Förändringen handlar främst om ett trendskifte i landets regionalpolitik, vilket kan beskrivas som en övergång från ett fördelningsperspektiv till en tydligare tillväxtorientering. Om de tidigare regionalpolitiska åtgärderna prioriterade att utjämna skillnaderna mellan starka och svaga regioner, är den nuvarande politiken snarare inriktad på att regionerna på egen hand ska bli konkurrenskraftiga och sörja för sysselsättningen. Efter Sveriges EU-inträde år 1995 har dessutom EUs strukturfonder kunnat utnyttjas för att stimulera tillväxten och olika former av samverkan mellan regionala partner har etablerats: Triple Helix, partnerskap, innovationssystem och kluster är alla exempel på begrepp som har anammats från forskningen och lanserats som modeller för nätverksbaserat utvecklingsarbete. Samverkan mellan offentliga och privata aktörer har förstås även förekommit tidigare, men föreslås nu allt oftare och inom allt fler områden. När till exempel de regionala tillväxtavtalen och senare tillväxtprogrammen introducerades var det ett krav att framtagandet och genomförandet av processerna skulle ske genom bred samverkan mellan olika parter i samhället.

Sammantaget har vi kunnat se hur den traditionella förvaltningsstyrningen inom regionalpolitiken har ersatts av en ny ordning där staten främst verkar genom att sätta upp ramarna och stimulera lokala och regionala aktörer att ta egna initiativ. Samtidigt går det inte att bortse ifrån att regionerna traditionellt har haft en svag roll i Sverige, vilket innebär att den politiska institutionaliseringen i de flesta regioner fortfarande är relativt outvecklad. Vi menar att den uppkomna situationen innebär att högre krav nu ställs på det enskilda ledarskapet i det lokala och regionala utvecklingsarbetet. Hur får man olika självständiga aktörer med egna resurser och intressen att frivilligt samverka, känna tillit till varandra och nå resultat? Och, inte minst, hur uppnår man en lärande och jämställd process när anvisningar för hur man konkret bör arbeta många gånger saknas?

## Konsten att leda samverkansprocesser

Nätverkssamverkan framhålls således ofta som en vinnande organiseringsform när det handlar om utvecklingsarbete. Vad det betyder i praktiken är dock inte alltid självklart. Flera av de samverkansmodeller som har vunnit politiskt gehör på senare år borde kanske snarare beskrivas som ledbilder än som givna arbetsmodeller. Det innebär att utvecklingsarbetet visserligen måste förhålla sig till dessa modeller för att få stöd och kunna förverkligas, men att utrymmet för lokala och regionala variationer i själva verket är ganska stort. Mot den bakgrunden menar vi att det både är möjligt och önskvärt att situationsanpassa nätverksarbetet till lokala och regionala förhållanden. För att lyckas med det krävs dock ett flexibelt och mångfacetterat ledarskap.

Vi har observerat att de flesta utvecklingsprocesser består av två olika delprocesser, nämligen en *breddprocess* och en *projektprocess*. I breddprocessen utarbetas övergripande visioner, mål och strategier. Principen här är öppenhet och organiseringen bygger på dialog. I projektprocessen ska däremot målen förverkligas, vilket sker med begränsade resurser och organisering genom projektledning. Det innebär att det ställs olika krav på ledarskap, både i de enskilda processerna och på samordningen av dessa. Ledningen av breddprocessen bör rimligen ske med viss ödmjukhet, eftersom den i första hand handlar om att skapa förutsättningar för en bred dialog medan ledningen av projektprocessen fokuserar på struktur och måluppfyllelse. Det kan därför vara befogat att kontinuerligt försöka situationsanpassa utvecklingsarbetets organisering och ledning. Vi tror att en medvetenhet om processens olika faser och krav på ledarskap kan vara värdefull att ha med sig i arbetet.

### Nätverklärande måste organiseras

En annan aspekt som ofta återkommer i retoriken kring lokalt och regionalt utvecklingsarbete är vikten av lärande. Utvecklingsnätverk beskrivs ofta som läroprocesser, inte minst av de myndigheter som har till uppgift att främja den här typen av arbete. Vår studie bekräftar att utvecklingsnätverk ofta ger ett gemensamt mervärde för de involverade aktörerna. Genom att träffa aktörer från andra miljöer än den man själv representerar ökar man medvetenheten om hur man själv tänker och agerar, något som kan resultera i nya idéer och handlingsmönster. Med andra ord är olikheter mellan nätverksdeltagare ofta en god förutsättning för lärande. Det krävs dock att individen både vill och har förmågan att samverka för att ett gemensamt lärande ska kunna uppstå. Även om nätverkslärande ger stora effekter på individnivån är det inte heller självklart att det omsätts i ett organisatoriskt lärande som leder till verksamhetsutveckling. Avståndet mellan platsen där lärandet sker och där det skall tillämpas är ofta ett hinder, de deltagande organisationernas bristande absorptionsförmåga ett annat.

Frågan blir därmed hur läroprocessen ska organiseras i det dagliga arbetet för att bli så effektiv som möjligt. Föreställningen om den lärande processen tycks många gånger vara en politisk målbild utan djupare kunskap om form och innehåll. Vi vill därför framhålla nödvändigheten av att ha med ett lärandeperspektiv från arbetets början och att kontinuerligt och systematiskt reflektera över vad som händer – såväl i bredd- som i projektprocessen. Resultatet av studien visar även att det är viktigt att organisera läroprocesser så nära vardagsverksamheten som möjligt och att medvetet koppla dem till strategisk utveckling.

Jämställdhet uppnås inte av sig självt

Nätverk utmålats ofta som horisontella, utan inbördes maktrelationer. Därför kan det tyckas onödigt att lyfta fram jämställdhet mellan kvinnor och män i dessa sammanhang. Tidigare forskning har dock visat att kvinnor ofta tenderar att missgynnas i förhållande till män i regionala utvecklingsprocesser. För att kunna skapa hållbar tillväxt som gynnar hela samhället, och som ger kvinnor och män en jämn fördelning av makt och inflytande, är det därför viktigt att integrera ett jämställdhetsperspektiv.

Vår forskning pekar på att förutsättningarna att lyckas med ett jämställt arbete är betydligt bättre om perspektivet lyfts upp från början. Det är vanligt att jämställdhet inte har beaktats i processers inledningsskede, vilket har försämrat möjligheterna att till exempel återställa en ojämn könsfördelning bland deltagarna längre fram i arbetet. Ofta har jämställdhetsarbetet blivit en punktinsats som hamnat utanför den ordinarie processen och efter hand avstannat. Det finns även exempel på processer där man till en början har betonat betydelsen av allas medverkan, men som därefter har smalnats av till en mindre grupp – inte sällan dominerad av män. Summerat tenderar alltså jämställdhetsfrågorna att antingen bli ett separat projekt eller att stanna i den inledande breddprocessen. Vi menar dock att det är nödvändigt att perspektivet finns med under hela arbetet. Även här blir ledarskapet avgörande för utvecklingen. Det ofta förekommande argumentet att det saknas kvinnor med rätt kompetens i dessa sammanhang måste ständigt ifrågasättas. Därför bör jämställdhetsarbetet i ett tidigt skede uttryckas i konkreta handlingstermer och systematiseras. För att göra arbetet så effektivt som möjligt behövs även kunskap om kvinnors och mäns olika villkor i det lokala eller regionala sammanhang där processen äger rum.

### Några lärdomar att tänka på i utvecklingsarbetet

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att utvecklingsprocesser kräver eftertanke och flexibilitet. Vad som kännetecknar en ”lyckad” process vill vi låta vara osagt, men klart står att det finns åtskilliga frågor som kan vara värdefulla att fundera kring inför och i arbetet. Här följer några lärdomar som vi menar är viktiga att ha i åtanke i lokala och regionala utvecklingsprocesser:

- ▶ *Anpassa utvecklingsarbetets form efter lokala och regionala förhållanden.*  
Har vi utifrån situationen en lämplig organisering av arbetet?
- ▶ *Var öppen för att förändra ledarskapet efter processens olika faser.*  
Har vi utifrån läget en passande samordning och ledning av processen?
- ▶ *Konkretisera vad ett lärandeperspektiv betyder i processen.*  
Vad innebär ett gemensamt lärande för oss?
- ▶ *Arbeta systematiskt med lärandet under hela processen.*  
Hur kan lärandet organiseras nära vardagsverksamheten?
- ▶ *Konkretisera vad ett jämställdhetsperspektiv betyder i processen.*



Vad innebär arbetets form och innehåll för kvinnors och mäns villkor?

- ▶ *Arbeta systematiskt med jämställdhet under hela processen.*  
Hur kan jämställdhetsmålen uttryckas i konkreta handlingstermer?