

**PUBLIKT ENTREPRENÖRSKAP**  
DET MARGINELLA GÖRS CENTRALT

Författare:  
Björn Bjerke  
Daniel Hjorth  
Håkan Larsson  
Carl-Johan Asplund

© Författarna

Att bygga den lokala staden 1  
Folkbildningsföreningen, 2007

LAYOUT OCH FORM: Fredrik Björk/*BigBadBooks*  
OMSLAGSDESIGN: Fredrik Björk/*BigBadBooks*

OMSLAGSFOTO: Nils Svensson  
ÖVRIGT FOTO: Nils Svensson

Andra tryckningen: Holmbergs, Malmö 2010.

ISSN: 1654-2649  
ISBN 13: 978-91-976877-0-6

BESTÄLLNINGSDRESS:  
Folkbildningsföreningen i Malmö  
Box 8147  
200 41 Malmö

[www.glokala.se](http://www.glokala.se)

# INNEHÅLL

FÖRORD	5
I. HUR RESAN BLEV DESTINATIONEN	9
Resan	10
Entreprenörskap - vad är det?	19
Den rådande uppfattningen om samhällsentreprenörskap	37
Några tankar på vägen	43
II. NÅGRA UTFLYKTER	51
Bryggeriet	52
Stapelbäddsparken	64
Framtidshoppet LBK P89	70
Hemservicekonsulter	77
Trädgårdsrum Österlen	86
SeXBoX	91
III. INFÖR NYA RESOR	97
Bidrag till förståelse	98
Inspiration	103
Med på nya resor?	107
BILAGA 1	114
BILAGA 2	119
REFERENSER	121



# FÖRORD

När detta förord skrivs är morgonen fylld av ett dundrande åskväder, ovanligt kraftigt för att vara i Malmö. Regnet forsade ner som från en öppen himmel. Luften - syrerik och fräsch att andas in.

Carl-Johan Asplund har varit en av tre medspelare från den ”akademiska sidan” i vår krAft-grupp,\* en Malmöbo som under ganska många år arbetat på LTH med och kring kurser i entreprenörskap för teknologer. Han är en av dem som brinner för mötet mellan akademin och företagandet.

Huvudansvarig för innehåll och upplägg har varit Björn Bjerke, Sveriges tredje professor i entreprenörskap som under nästan tjugo år arbetat på olika platser/olika universitet jorden runt men som sedan några år återvänt till Sverige och Skåne och utvecklingen av Malmö Högskola. Att Björn tog sig tid till att arbeta med oss är vi både glada och stolta för. Ett av skälen har nog varit Björns nyfikenhet på dagens komplexa Malmö.

Mot slutet av vårt arbete har också Daniel Hjorth anslutit och berikat oss. Vår första kontakt med Daniel var en föreläsning för vår krAft-grupp kring ”språkets betydelse för entreprenörskap”. Vi blev betagna och inspirerade och vi gläder oss åt att han ville jobba mera aktivt med vår krAft-grupp därefter.

Från den akademiska sidan kom också Alexandra Vusir som är Björns sekreterare. Hennes erfarenheter har varit värdefulla i vår process precis som hennes utmärkta minnesanteckningar under resans gång.

Vår krAft-grupp har varit en mix av akademi, företag och ideella föreningar. MKB, stadens och kanske landets ledande bostadsföretag har varit representerat av sin utvecklingschef Stig Andersson som visat på att stort engagemang och hängivenhet för utvecklandet av mervärden för sina kunder. Allt för att kunna medverka till att byta

---

\* krAft står för kompetens, reflektion, affärsutveckling och tillväxt. För utförligare av krAft-programmet, se bilaga 1.

utanförskap till innanförskap för MKBs hyresgäster.

Motivationshuset har varit det andra företaget, representerat av Bengt E Svensson och Gunilla Wachtmeister. Deras verksamhet har sin fokus på nyckelfrågan om motiverade medarbetare i företag och organisationer. I vårt arbete har Bengt bidragit med entreprenörserfarenheter och kunnande om riskkapital (när han haft möjlighet att medverka) och ifrån Gunillas sida ett brinnande intresse för sin sons fotbollsklubb parat med en hög kompetens. Under vår resa så sökte sig Gunilla vidare i sin yrkeskarriär men fullföljde trots detta arbetet i vår grupp. Det är vi tacksamma för.

Från Bryggeriet och Bryggeriets Bildningsbyrå har Ronny Hallberg, John Magnusson, Torsten Buhre och Dick Samuelsson medverkat. Ronny är verksamhetsledare på Bryggeriet och en mångsidig ledare. John, skejtaren som flyttade till Malmö för Bryggeriet skull, började på en projektutbildning och har förverkligat sitt drömprojekt i ett dynamiskt samspel med Malmö Stad: en fantastisk betongskejtanläggning i Malmö - Stapelbäddsparken. Torsten som var bildningsbyråns förste verksamhetsledare har sina största erfarenheter i och kring simningen där han under många år tränat alltifrån OS-simmare till sökande ungdomar. Sin tränarbana har han kombinerat med en doktorsexamen och numera finns Torsten på Malmö Högskola. Dick, i hjärtat KFUMare, med ett brinnande engagemang för ungdomar, tidigare bland annat skolchef i Kristianstad och en gång utvecklare av "lek och lär" delen av Briokoncernen. Bryggeriet som sådant är en ideell förening med skejt som grund men som alltmera kommit att bli en aktör inom utbildningsområdet.

Från Folkbildningsföreningen i Malmö har Monika Olin Wikman, Ingrid Rasch och Göte Rudvall deltagit. Monika flyttade efter en lång och framgångsrik bana inom det offentliga till Österlen och av en tillfällighet så har hon ställt sitt engagemang och kunnande till förfogande. Ingrid, tidigare bland annat rektor på Skeppsholmens Folkhögskola, flyttade till Malmö inför Bomässan 2001. Mötet mellan folkbildning och kultur har med samtalet som metod i form av "Tredje rummet" blivit en av Ingrids livsgärningar. Göte är en nestor i utbildnings-Malmö, mångårig chef på utvecklingsavdelningen på lärarhögskolan. Sedan dess har Göte ägnat sig åt att berika många samarbeten och ideella organisationer med sitt engagemang och kunnande. Folkbildningsföreningen är en ideell förening. Komvuxkurser, Glokala folkhögskolan i Malmö och ett antal utvecklingsprojekt finns

inom Folkbildningsföreningens verksamhet idag.

Unga Örnar i Malmö som arbetar med en omfattande barn och ungdomsverksamhet i olika former i Malmö har haft Ann-Marie Erixon med som representant i vår grupp. En till synes outtröttlig småbarnsmamma som tidigare var projektledare på Satellitskolan, ett mycket lyckat skolintegrationsprojekt i Malmö. Förutom arbete och barn hinner Ann-Marie också med att uppträda med sin gitarr en och annan gång.

Från IRUC har undertecknad, Håkan Larsson, haft förmånen att fungera som krAft-handledare och försöka hålla ihop denna resan. Jag finns till vardags i en utvecklingsorganisation inom ideell sektor som heter Ideellt Resurs och Utvecklings Centrum (IRUC).

Malmö är en stad i omvandling med problem och möjligheter - inget tal om den saken. Tidigare var Kockumskranen det landmärke man möttes av när man närmade sig staden. Nu är det HSB-byggda Turning Torso. Denna kan ses som en blandning av konst och hyresboende, en framtidssatsning av en Folkrörelse som sedan den startades varit av stor betydelse för Malmös utveckling. I Kockums gamla verkstäder, där bland annat den tidigare verkstadsskolan höll till, finns idag högskola och företag. Staden som tidigare hånades för sina många bombhål utsågs i vår till ”årets stadskärna” i Sverige. Samtidigt så är sysselsättningsgraden i staden någon procent över sextio dvs. fyra av tio i arbetsför ålder har inget arbete att gå till.

Det är i denna mylla som vårt arbete fortskridit. Det är i den som våra projekt växer, och det är i den som det naturligtvis är helt rätt att arbeta med entreprenörskap.

Hoppas våra erfarenheter som vi nedtecknat kan väcka en och annan tanke hos er läsare. Tack till ESF-rådet och krAft-programmet som möjliggjort vårt arbete. Tack till Univa i Lund som administrerat vårt projekt. Avslutningsvis: det har varit en rolig kunskapsresa vi haft förmånen att göra tillsammans. Undrar vilken nästa destination skall bli?

Vi har kommit varandra nära under vårt krAft-arbete. Av den anledningen känns det naturligt att deltagarna inne i boken endast nämns vid sina förnamn.

*Håkan Larsson, initiativtagare till krAft-gruppen*





## **I. HUR RESAN BLEV DESTINATIONEN**

## Resan

### HUR SNACKET GICK

I maj 2002 arrangerade Bryggeriet och RUC (Regionalt Utvecklings Centrum vid lärarutbildningen inom Malmö högskola) en mäs-sa kring social ekonomi. Ronny och Håkan, som hade samarbetet mycket inför starten av Bryggeriet och därefter kring bland annat driften av anläggningen, kände för att göra mer. De var inspirerade av diskussionerna kring social ekonomi och de kände att de hade något att visa upp, hade erfarenheter som var värdefulla samt var nyfikna på hur andra arbetade, hur man skulle kunna organisera en tillställning av lite större format. Detta var enkelt uttryckt bakgrunden till initia-tivet att arrangera en mäs-sa om social ekonomi i Malmö.,

Mikael Stigendal är forskare inom RUC. Håkan och han hade se-dan 1995 mötts till en börjam kring en unik och omfattande levnads-undersökning som Mikael och Peter Billing ledde. Undersökningen blev en av de första verksamheter som flyttade in i Sofielunds Folkets Hus. En mötesplats som 2005 hade 120 000 besökare till olika verksamheter.

Håkan och Mikael fanns därefter bägge med i diverse verksamhe-ter som till viss del hade stöd av Storstadssatsningen. De var bägge externa i relation till kommunens egen verksamhet och drabbades av de utanförkrafter som gällde externa projekt vilka konkurrerade om finansiering från storstadssatsningen. Det blev många diskussioner kring både det ena och det andra från 1995 och framåt. Deras intres-se för folkrörelser, demokrati, ungdomars situation och även Malmö, makt och fotboll för att nämna några områden, gav en god grund för både vänskap och kunskapsutbyte.

Ur deras dialoger växte ett förslag fram på mäs-sans olika aktivi-teter/delar och målskrivningar för dessa. Förenklat kan man säga att Mikael stod för målskrivningarna och Håkan/Ronny för vad de olika delarna skulle innehålla.

Mäs-san kom att omfatta seminarier och workshops, en utställ-ningsdel där trettio spännande skånska verksamheter bjöds in. Därtill

såldes utställningsplats och tio videos producerades om social ekonomi i Malmö, vilka sändes i TV Malmö. Det gjordes också en tidning om social ekonomi som distribuerades till samtliga hushåll i Malmö i samarbete med MKB och det producerades en dokumentationsskrift (Grip, 2003) som trycktes av Malmö högskola inom ramen för deras skriftserie.

En av de som medverkade i mässan och ledde en workshop var Björn Bjerke, professor i entreprenörskap vid Malmö högskola och vid Stockholms universitet. Björns syn på entreprenörskap spred sig till Bryggeriet och ”deras värld”. Nyfikenheten på mer kunskap ökade.

En tidigare skolkamrat till Håkan var vid denna tid hans granne, Carl-Johan, som jobbade på Malmö högskola och vid Lunds tekniska högskola (LTH). De pratade på gatan och Håkan berättade om att han blivit inspirerad av Björns workshop. Carl-Johan fick tidningen och programmet för mässan. Det visade sig att Carl-Johan och Björn hade samarbetat i den akademiska sfären och kände varandra.

Vid ett senare möte berättade Carl-Johan att det fanns något som hette krAft-program. Håkan fick en www.adress och hans nyfikenhet tilltog. Carl-Johan bokade in ett möte med Björn kring ett eventuellt samarbete i en krAft-grupp och vid detta möte blev Håkan, Carl-Johan och Björn överens om att försöka bilda en krAft-grupp kring samhällsentreprenörskap. Valet av begrepp växte fram vid en dialog på Bryggeriet om krAft-gruppsmöjligheten och det var nog Ronny som kom med förslaget. Men som oftast i entreprenöriella processer – och vi får säga att det vi här beskriver är just en sådan – är det emellan och inte i människor som kreativiteten ’bor’, varför det alltid är något svårt att – enligt etablerad Västerländsk filosofi – peka ut en upphovskvinna/man till ett initiativ eller en idé. Mer om detta senare. Låt oss återvända till ’hur snacket gick’.

Det listades ett antal organisationer som man skulle försöka få med i krAft-gruppen. Det var Provinsbanken Skåne, Skånemejerier, MFF, Active (Bo Håkansson), Mejeriet, Medborgarskolan, ABF, MKB, Motivationshuset AB samt Unga Örnar Malmö.

Det beslutades mellan Håkan, Carl-Johan och Björn att dela upp kontaktagandet med de olika organisationerna utifrån den närhet de tre hade till dessa.

De tre träffade också vid denna tid Per Odenrick på LTH som var ansvarig för krAft-programmet i Södra Regionen. Carl-Johan hade

kontakt med honom utifrån en annan krAft-grupp som han arbetat med. De tre följde upp den första kontakten med ytterligare en träff med Per på Bryggeriet för att kunna ge en bild av vad denna anläggning har för verksamhet och organisation. Det blev en kreativ träff och det kändes naturligt att arbeta vidare med att försöka få ihop gruppen.

Varje organisation kontaktades både via telefon och genom ett personligt besök. De tre argumenterade för behovet av ny kunskap, samarbete mellan privat och ideell sektor, mellan högskola och vardagsverksamheter.

En del av informationen kring finansieringen hade varit att varje organisation skulle stå för halva krAft-kostnaden, vilket utgjorde knappt fyrtiotusen kronor. Vinnova brukade skjuta till vissa medel och krAft-programmet (finansierat med pengar från KK-stiftelsen) tillsköt samma knappt fyrtiotusen per deltagare.

Carl-Johan och Håkan träffade Aurette Lundfall från Teknikbrostiftelsen i Lund och presenterade de organisationer som tackat ja till att medverka och inriktningen på ”sambhallsentreprenörs”-upplägget. Håkan fick komplettera med verksamhetsberättelser, uppgifter om antalet anställda etc. Efter ett tag fick de tre ett beslut om att deras projekt ”inte hade tillräcklig teknologisk höjd” för att komma ifråga om stöd från stiftelsen.

Eftersom de tre i dialoger med de tilltänkta deltagande organisationerna pratat om en egenfinansiering på knappt tjugotusen kronor vardera och flera av organisationerna (som dessutom lever med en pressad ekonomi) inte själva sökt sig till krAft-gruppen i fråga (utan motiverats av de tre), såg det dystert ut att komma igång.

De tre kontaktade Malmö stad som hade avsatt en del av Storstadssatsningen till näringslivsenheten. Man skulle ta fram ett program och en verksamhet för att stödja innovativa aktörer och processer. De tre hoppades att kommunens näringslivsenhet skulle vara så vidsynt att ”sambhallsentreprenörskap”, samverkan mellan högskola, företag och organisationer under ledning av Björn Bjerke och den första krAft-gruppen i Malmö skulle vara tillräckligt intressant för att en del av de medel som näringslivsenheten tilldelats av Storstadssatsningen kunde gå till gruppen. Efter några presentationer och dialoger väntade de tre ganska hoppfulla på ett positivt svar. Det kom till slut ett avslag. Motiveringen har de tre förträngt.

Nu var goda råd dyra. Från Bryggeriets sida hade man erfarenhe-

ter av ESF-rådet. De hade varit med i arbetet kring mässan, om än inte problemfritt men ändå De tre lyckades få en träff till stånd en tidig morgon med en handläggare på ESF-rådet. Platsen var centralstationen i Malmö. Handläggaren vid ESF-rådet hade egentligen inte tid, men mötet slutade med en ansökan via UNIVA (UNIVA skulle formellt stå för gruppen och redovisningen). De tre fick ett positivt beslut på den dag som var utlovad vilket innebar att de kunde hålla ett informationsmöte på Bryggeriet i maj 2003.

krAft-gruppen var formerad, av en möjlighet hade det skapats en realitet. De organisationer som tackade ja till att ingå var:

- MKB
- Motivationshuset
- Bryggeriets Bildningsbyrå
- Folkbildningsföreningen i Malmö samt
- Unga Örnar Malmö

Deltagare i krAft-gruppen i fråga kallas i fortsättningen för ”gruppen”.

Björn var projektledare. Carl-Johan, Håkan och senare Daniel (dåvarande docent vid Växjö Universitet och verksam som forskare vid Malmö Högskola, nuvarande professor i 'Entreprenörskap och innovationsstyrning' vid Handelshögskolan i Köpenhamn) krAft-handledare. Vi kan kalla dessa fyra för ”gruppledare”.

Det principiella upplägget av en krAft-grupp redovisas i Bilaga 1.

## **krAft-SAMLINGEN**

Målet med krAft-projektet Samhällsentreprenörskap (sedermera om döpt till Publikt Entreprenörskap) har varit att beskriva, diskutera och utveckla kunskap om ett nytt fenomen i samhället som gruppen funnit av intresse att fördjupa sig i. Syftet är att denna grundplåt skall vara till gagn för såväl den del av akademien som studerar entreprenörskap som för samhällets entreprenörer i praktiken och därmed samhället i stort.

Gruppens arbete har i huvudsak bestått av workshops under en eller två dagar, vilka har återkommit med ungefär en månads mellanrum. Mellan dessa workshops har arbete pågått i sex projekt (vilka presenteras senare). Ambitionerna var följande:

Dessa workshops skulle gå stegvis framåt och vara progressiva på ett sådant sätt att erfarenheter från en workshop skulle vara en del av inputs till nästa workshop – en sann inlärningsprocess alltså.

Då alla deltagarna i dessa workshops (utom tre av gruppledarna) var aktiva entreprenörer av det slag krAft-projektet i fråga intresserar sig för, skulle deltagarna få erfarenheter och färdigheter som skulle vara användbara för deras vidare arbeten som entreprenörer.

Gruppledarna (å andra sidan) var mera intresserade av att ta reda på hur man bättre kunde förstå entreprenörer av ett mera traditionellt slag genom att jämföra med de entreprenörer som ingick i projektet. Dessutom var det självklart intressant i sig att skapa en god bild av den typ av entreprenörer som deltog.

För att ge perspektiv åt alla, inbjöds regelbundet speciellt utvalda gästföreläsare, som talade i ett ämne som intresserade dem alla. Dessa visade sig bli mycket uppskattade och perspektivgivande.

För att få en konkret fokus på dessa workshops, beslöts relativt tidigt att sex samhällsprojekt skulle specialstuderas mellan olika workshops. Representanter för samtliga dessa projekt fanns inom gruppen – med undantag av Aluma, ett projekt som lades ner och ersattes med SexBox och som endast redovisas i Bilaga 2 i denna bok –och även om alla deltagare i gruppen samt gruppledarna inte från början var involverade i något av dessa samhällsprojekt bestämdes att samtliga skulle vara med att studera 2-3 av dessa samhällsprojekt under krAft-projektets gång.

En viktig aktivitet i dessa workshops var att utveckla en vokabulär som deltagarna ansåg representera tänkandet och verksamheten hos dem och hos samhällsentreprenörer i allmänhet. Denna vokabulär visade sig var ett viktigt hjälpmedel för att till omvärlden berätta vad de höll på med. Vokabulären redovisas i del III av denna bok.

De sex samhällsprojekt som ingått i vårt krAft-projekt är:

- Bryggeriet
- Stapelbäddsparken
- Framtidshoppet – LKBP89
- Hemservicekonsulter
- Trädgårdsrum Österlen
- SeXBoX

Detaljerna hos dessa projekt redovisas i Del II av denna bok.

Vi kan nu formulera syftet med denna bok. Boken vill:

Redovisa en resa som bland annat har bestått av att lära sig vad publikt entreprenörskap är.

Ge ett avstamp för en fortsatt utveckling av idén att entreprenörskap tillhör samhället, och inte främst ekonomin.

Ge råd och stöd till andra människor som skulle vilja kalla sig samhällsentreprenörer eller publika entreprenörer.

## FÖRSTA WORKSHOPEN PÅ IVÖN

Vår första workshop inleddes med ett tvådagars internat på Ivön 20-21 augusti 2003. Då presenterade de olika deltagarna sig för varandra och berättade om sina erfarenheter och unika behov av kompetensutveckling, delgav sina reflektioner och presenterade de organisationer de arbetade med. Björn höll en föreläsning vid namn "Entreprenörskap, organisering och förnyelse".

En grundlig diskussion fördes av hur var och en av deltagarna såg på syftet med krAft-gruppen och hur arbetet i denna grupp skulle drivas i fortsättningen.

## krAft-STOLPAR

Efter det första mötet på Ivön ägde en mängd workshops, internat och möten rum.



### 8 oktober 2003

Vi träffades på Malmö högskola, Björns arbetsplats, och på förmiddagen presenterade han en föreläsning kring "Ideellt/frivilligt entreprenörskap" och hur detta nya begrepp förhöll sig till "klassiskt" entreprenörskap i privat och offentlig sektor. Eftermiddagen ägnades åt genomgång av samhällsprojektet "Stapelbäddsparken" vilket innebär en utveckling och genomförande av en ungdomspark med en stor betongavdelning för skejtboard som ska ligga några hundra meter från Malmö högskola i Västra Hamnen. Björns bok "Att skapa nya affärer" delades ut.

### *11-12 december 2003*

En grundlig genomgång av samhällsprojektet ”Trädgårdsrum Österlen” ägde rum. Vi hade ett internat i Simrishamn för att utvärdera Österlens förutsättningar för att utveckla en sådan satsning. Tanken bakom att vi förlade internatet till Simrishamn var att vi även skulle få möjlighet att blicka in i Simrishamns framtidsplaner, presentera samhällsprojektet i fråga och få respons på det. Vi träffade kommun- och turistchefen i Simrishamn. Björn presenterade krAft-projektet och Monika ”Trädgårdsrum Österlen”. Responsen blev positiv och skulle utvecklas till vidare dialoger.

Bengt berättade om ”Riskkapitalets historia i Sverige” och presenterade ett upplägg på hur riskkapital till ”gemensam” sektor skulle kunna organiseras och verka.

Carl-Johan föreläste om en arbetsmodell kring entreprenörskap och affärsutveckling som heter ”Affärsplattformen”.

Vi utformade en projektorganisation i form av en matris för hur deltagarna i gruppen (inklusive gruppledarna) skulle arbeta i sex olika samhällsprojekt. Beslut togs även om att gruppen skulle arbeta fram en bok. Carl-Johan, Björn och Håkan skulle leda detta arbete (sedermera kom Daniel in).

De sex delprojekten var från början Aluma, Bryggeriet, Stapelbäddsparken, Framtidshoppet LBK P89, Hemservicekonsulter och Trädgårdsrum Österlen. Av praktiska skäl ersattes alltså senare Aluma med SeXBoX.

### *16-17 januari 2004*

Vi ägnade tiden åt att diskutera läget i våra studier av de sex samhällsprojekten och reflekterade tillsammans kring dessa. Vi planerade också de kommande mötena samt beslöt ha ett upplägg där första dagen (om det var två dagars möte) eller början (om mötet endast var en dag) av träffen innehåller gästföreläsarens bidrag. Björn höll en föreläsning kring ”Problematisering och uppläggning av projekt”. Vi reflekterade kring de olika samhällsprojektens syfte och metod.

De valda tematiseringarna som skulle vägleda våra fortsatta workshops och de därtill kopplade gästföreläsningar skulle utgöra teoretisk och praktisk inspiration till gagn för såväl inlärning hos alla berörda deltagare som underlag för olika delar av vår kommande bok.



### *23-24 februari 2004*

Dagens tema var "Språkets betydelse", gästföreläsare första dagen var Ingeman Arbnor.

Den andra dagen arbetade vi vidare med att gruppvis reflektera kring de alternativa begrepp som är så vanligt förekommande i organisationer/företag. Denna reflektion inspirerades av Arbnors föreläsning första dagen. Gruppen fick en förståelse för språkets betydelse i all förändringsverksamhet. I och med detta mötet inleddes också arbetet med att bygga upp en vokabulär för samhällsentreprenörer.

Beslut togs att köpa in Arbnors nyutkomna bok "Vägen från klockrike" och dela ut ett exemplar till varje deltagare i vårt krAft-projekt.

### *24-25 mars 2004*

Malin Gawell föreläste om organisationen "Attac", om vilken hon håller på att skriva en doktorsavhandling. Attac är i sig ett i sanning intressant exempel på publikt entreprenörskap, på entreprenörskap som tillhör samhället.

Lägesrapporter av samhällsprojekten spreds och diskuterades. Reflektioner kring Gawells föreläsning ägde också rum.

### *27 april 2004*

Tema var "Innovationssystem". Gästföreläsare var docent Per Odenrick (krAft) samt forskningschef Kenneth Andersson (Skånemejerier). Vi besökte Lunds Designcenter för att se närmare på dess betydelse för entreprenören och entreprenörskap.

### *17-18 maj 2004*

Tema: "Regional- och turismforskning". Vi besökte Bornholm och Peter Billing som är forskningsledare på "Centrat för region- och turismforskning" ([www.crt.dk](http://www.crt.dk)). Han gav oss en inblick i forskningscentrats bakgrund, deras arbetsmetoder och projekt. En föreläsning gavs av doktor Torkild Thanem kring "Kroppens och rummets betydelse för entreprenörskap".

Vi reflekterade vidare över våra samhällsprojekt och planerade hösten mer i detalj.

### *7 september 2004*

Projektuppföljning på Bryggeriet. Alla närvarande. Vidare planering av delaktiviteter. Vi tog fram ett underlag för vår bok.

*12 oktober 2004*

Tema var "Språkets betydelse för entreprenörskap". Gäst var docent Daniel Hjorth. Detta seminarium uppskattades mycket av deltagarna och gav sedan upphov till en mängd preciseringar och beslut samt att Daniel mera formellt skulle ingå vid skrivandet av vår bok. I detta sammanhang bytte också vår krAft-grupp namn från "Samhällsentreprenörskap" till "Publikt entreprenörskap".

*3 november 2004*

Slutgenomgång av de sex samhällsprojekten samt framtagande av underlag för boken. Projektet "Aluma" beslöts ersättas med "SeXBoX".

*8-9 mars 2005*

Workshop i Skanör. Vi arbetade här vidare med bokens målsättning samt huvudavsnitten i boken. Dag två förelåg en första version, som distribuerades till deltagarna.

*April 2005*

Carl-Johan, Björn, Daniel och Håkan åkte till Rom för att skriva på boken. Dagar av bearbetning och tolkning av material vidtog. Diskussioner om begrepp, upplägg, struktur och kommande arbetsfördelning rörande boken.

*1 juni 2005*

Ett sista gemensamma möte där samtliga deltagarna i krAft-projektet träffades för att diskutera en förbättrad version av boken.

## Entreprenörskap – vad är det?

För ungefär trehundra år sedan förändrades livssituationen för miljoner människor i den delen av världen vi då kallade ”civiliserad”. Där hade jord dittills varit grunden för all ekonomi, kulturen, familjen och politiken. Livet var organiserat i byar. Makten fanns i ett fåtal händer. Civilisationen byggde på jordbruk. Detta såg ut att pågå för evigt. Vi kan kalla detta *den första vågen* (Toffler, 1984).

I denna värld växte den industriella revolutionen fram. Denna *andra* våg skapade en främmande, mäktig och mycket energisk kontrarevolution. Den industriella revolutionen var mer än fabrikksskorstenar och löpande band. Det var ett system som berörde varje aspekt av mänskligt liv. Den första vågen förpassades till det förgångna.

De drag som karakteriserade det industriella samhället håller nu på att suddas ut av *en tredje våg*. Denna tredje våg påverkar alla. Våra maktsystem ifrågasätts, våra politiska system urvattnas, våra värderingar skingras, våra ekonomier gungar. Detta nya samhälle innehåller motsättningar, åtminstone så här i början. Det tycks t ex på samma gång både högteknologiskt och anti-industriellt. Men framför allt ifrågasätter det våra gamla antaganden. Det pekar på ”anomalier” i vår ”normalhantering” av våra företag. Gamla sätt att tänka, gamla formler, dogmer och ideologier, oberoende av hur omhuldade och användbara de har varit i det förgångna, stämmer inte längre in på ”fakta”. Vi kan inte tvinga in morgondagens värld i gårdagens mall.

Dessa är centrala förhållanden att förstå i nuet och i den omedelbara framtiden. Dessa förhållanden är lika omvälvande som för tusentals år sedan, då jordbruket uppfanns eller som för några hundra år sedan, då den industriella revolutionen rasade som värst. Mänskligheten håller på att ta ett språng framåt. Den står öga med öga med en mycket omskakande kraft. Trots att kanske endast några få ser det, håller vi på att bygga upp en ny revolution från grunden. Detta är innebörden av den tredje vågen (Toffler, 1984).

Vårt industrisamhälle, som vi kände det, håller på att dö ut och ersättas av någonting oåterkalleligen nytt. Vi är den sista generationen av en gammal civilisation och samtidigt den första generationen

av en ny (Bjerke, 1989). Märk dock att detta kännetecknar alla tidigare generationer. Vi alltså inte unika i den meningen. Vad som kanske är egenartat, dock, är vår generations tendens att dels beskriva förändringen som unik för denna tid, och dels att vi inte lärt oss av historien att den hela tiden förändras.

Det finns många namn för detta nya samhälle. Ett vanligt namn är *kunskapsekonomin*.

Den typ av ”vågfrontsanalys” som just utnyttjats ser på historien som en följd av olika förändringsvågor och ställer frågor om vart de bär oss. Den riktar vår uppmärksamhet inte så mycket på kontinuerliga förändringar (vilka också är viktiga) som på diskontinuiteter, innovationer och brytpunkter. Den ger oss förändringsmönster så att vi kan påverka dem.

Det finns också risker med dylika ansatser, förutom den ovan påpekade vad gäller den psykologiska effekten att dramatisera ’vår tid’ som en unik tid. Här är värt att nämna två stycken:

Skillnaderna mellan vågorna betonas. Som nämnts förekommer i våra samhällen inte bara diskontinuerliga utan också kontinuerliga förändringar. Dessutom finns sådant som knappt förändras alls eller mycket långsamt, t ex vår religion, våra grundlagar och vårt utbildningssystem.

I de allra flesta länder på jorden finns inslag av jordbruk och industrier såväl som av postindustrialism. Dessa inslag lever så att säga sida vid sida, men i olika omfattning beroende på samhällets utveckling. Man brukar mena att ett utvecklat samhälle har mer av det sista och mindre av det första. Detta förhindrar inte det faktum att USA är ett starkt religiöst land och en av världens största jordbruksproducenter.

Låt oss se på några av de egenskaper som karakteriserar den nya kunskapsekonomiska eran. Tagna var för sig kanske dessa egenskaper inte ser så imponerande ut, men tagna tillsammans talar de definitivt för att *ett nytt samhälle har växt fram*.

## KUNSKAP ÄR MERA CENTRAL

Vårt samhälle har blivit ett kunskapssamhälle. Kunskap och kompetens är dess nyckelresurs och den enda meningsfulla resursen, som Peter Drucker sa för länge sedan (Drucker, 1969, sid. ix). Kunskaps-

arbetare är den dominerande gruppen bland de sysselsatta i samhället. Det är ett samhälle där det finns större chanser att ta sig uppåt i karriären än tidigare men också en större chans att misslyckas ("The Next Society", 2001, sid. 4). Men enligt Castells (1998, sid. 240) går inte den relevanta skiljelinjen mellan industriell och postindustriell ekonomi utan mellan två former av kunskapsbaserad jordbruks-, industri- och tjänsteproduktion. Den analytiska tonvikten bör därför enligt honom förskjutas *från postindustrialism till informationalism* (Castells, 1998).

Ekonomier baseras i allt högre grad på kunskap. Att finna ut bättre sätt att göra saker och ting har alltid varit den huvudsakliga källan till långsiktig tillväxt. Vad som är nytt är att en växande andel av produktionen i den moderna ekonomin sker i form av icke-handfasta resultat, vilka baseras på att exploatera idéer snarare än materiella ting: den s.k. 'viktlösa ekonomin'. År 1900 var endast en tredjedel av den amerikanska arbetskraften sysselsatt inom tjänstesektorn; nu är mer än två tredjedelar sysselsatta där. ("The New Economy", 2000, sid. 29; vår översättning)

En intressant aspekt på kunskap är att den inte lyder traditionella ekonomiska knapphetslagar. Det spelar ingen roll hur mycket kunskap som används, *den förbrukas ändå inte*. Delar man den blir den tom 'mer'.

Det viktigaste är ju egentligen inte kunskap och kompetens i sig utan de människor som bär på dessa kvaliteter och/eller vet hur man utnyttjar dem. Många av de förändringsagenter, som är av intresse i denna bok, dvs entreprenörer, finns bland dessa människor.

Man ska inte glömma bort att det kan var lika viktigt att avlära det gamla som att lära in det nya.

## ETT NYTT SLAG AV FÖRÄNDRINGAR

Förändringar utgör en framträdande aspekt på vår arbetsmiljö idag. Men detta uttryck är inte tillräckligt starkt. Många förändringar är av ett nytt slag – *de innehåller genuina osäkerheter*. Sådana osäkerheter kan inte elimineras eller tas bort genom en mera omfattande eller mera noggrann planering. *Våra förändringar har förändrats* (Ferguson, 1980). Dessutom är det allt fler delar av den nya kunskapsekonomin som berörs av förändringar. *Antalet undantag är i ökande*.

## IT OCH ANDRA TEKNOLOGIER SPELAR AVGÖRANDE ROLLER

Manuell Castells har daterat och lokaliserat uppkomsten av ”den nya ekonomin”:

Den nya ekonomin uppstod vid en viss tidpunkt, 1990-talet, på en viss plats, Förenta staterna, och kring/från specifika branscher, främst informationsteknologi och finans med bioteknik avtecknande sig i horisonten. Det var i slutet av 1990-talet som den informationsteknologiska revolutionens frön såddes. På 1970-talet sågs början gro i en våg av nya processer och produkter som sporrade produktiviteten och stimulerade den ekonomiska konkurrensen. Varje teknisk revolution har sitt eget tempo för spridning till de sociala och ekonomiska strukturerna. Av orsaker som det är historikernas sak att fastställa tycktes denna specifika tekniska revolution behöva omkring ett kvartssekel för att förse världen med nya verktyg – en mycket kortare tid än föregångarna. (Castells, 1998, sid. 169)

Teknologi är inte bara informationsteknologi (IT), men det är denna teknologi som man kanske framför allt förknippar med vår nya kunskapsekonomi. IT kan definieras som den infrastruktur och kunskap som är nödvändig för att snabbt göra information tillgänglig (i allt ökande omfattning den mjukvara och kommunikationsservice som sammanbinder hårdvaran).

Dock, IT handlar i grunden inte om nya företag i nya sektorer utan om nya förutsättningar för hela näringslivet (”Det nya näringslivet”, 2001, sid. 20):

Den populära uppdelningen mellan den gamla och den nya ekonomin missar totalt poängen. Den viktigaste aspekten på den nya ekonomin är inte skiftet till högteknologiska branscher utan det sätt på vilket IT kommer att förbättra effektiviteten hos alla delar av ekonomin, speciellt hos företag som tillhör den gamla ekonomin. (”The New Economy”, 2000, sid. 13; vår översättning)

Hur vi än ser på IT, är den där – överallt. Den rör sig allt snabbare, den invaderar alla sektorer i samhället, allt som kan digitaliseras blir det. IT har också skapat helt nya branscher (t ex e-handel, informationsservice online och mobil kommunikation) och den ökar gränslösheten (mellan t ex nationer, branscher, företag, varor och tjänster, arbetstid och fritid) (”Det nya näringslivet”, 2001, sid. 11-12).

Förutom att ha en avgörande påverkan på priser, datorer och

Internet har IT fyra andra egenskaper värda att nämna ("The New Economy", 2000, sid. 10):

Den är genomträngande, den kan ge en skjuts åt effektiviteten hos nästan allting ett företag gör, allt från design till marknadsföring och redovisning, och inom alla sektorer av ekonomin.

Genom att öka tillgången till information, hjälper IT till att få marknader att fungera mera effektivt.

## IT ÄR I SANNING GLOBAL.

IT skyndar på innovationsprocessen i sig genom att göra det lättare och billigare att behandla stora mängder data och att reducera den tid som krävs att designa nya produkter.

IT kan ge samma fördelar till små företag som till stora ("The New Economy", 2000, sid. 34). Den skiljelinjen i sig ter sig alltmer intressant eftersom det snarare handlar om långsamma och snabba företag. Innovation och kommunikation är avgörande.

Men, som sagt, inte bara IT utan teknologi överhuvudtaget karakteriserar vår nya kunskapsekonomi. Den har intagit en strategisk plats som aldrig tidigare. "Teknik har blivit vår kultur, vår teknik kulturen" (Kelly, 1998, sid. 49). Teknologin som sprids allt snabbare ökar ekonomins förändringstakt (Coulter, 2000, sid. 34-38).

Teknologi är dock inte bara "know-how", utan också "know-when", "know-where" och "know-why", ibland också "know-who" (Bjerke, 2005b).

## AFFÄRER HAR FÅTT ETT NYTT INNEHÅLL

Den nya kunskapsekonomin handlar om svårbegripliga immateriella storheter som information, relationer, copyright, underhållning, säkerheter och vad som kommer av detta (Kelly, 1998, sid. 11). Vi har fått en "servicifiering" och en "tjänstefiering" av ekonomin. Därtill har betydelsen av varumärke, det imaginära, och förmågan att 'framträda' på ett 'scen-mässigt' sätt ökat i betydelse. Ekonomin har estetiserats och 'performance'-orienterats (Hjorth och Pelzer, 2006).

Den kanske mest revolutionerande aspekten på den nya kunskapsekonomin är dock att den inte bara motsäger den traditionella ekonomins lagar om avtagande marginalavkastning. I den nya kunskaps-

ekonomin finns i stället möjligheter till ökande marginalavkastning. Den nya verksamheten i kunskapsekonomin kan eventuellt vara relativt dyr att sätta upp, men allt billigare att reproducera. Mjukvaror är ett exempel, design ett annat och varumärket som sådant ett tredje.

## NYA FORMER FÖR ORGANISERING OCH ARBETE

Nya organisationsformer uppträder i kunskapsekonomin. De hierarkiska och centraliserade strukturerna bryter samman överallt. Men samhället faller inte samman. Långt ifrån. Drivande människor transformerar samhället underifrån i avsikt att göra det starkare, mera välbalanserat och mångfasetterat (Bjerke, 1989).

Arbetet blir allt mindre permanent (Holmberg *et al*, 2002, sid. 14) och allt mer informationellt (Castells, 1998, sid. 278).

## VI FINNS ALLTMER I RELATIONER OCH NÄTVERK

Vårt nya samhälle är rotat i allt omslutande elektroniska nätverk; nätverk är den primära symbolen för den nya kunskapsekonomin (Holmberg *et al*, 2002, sid. 13). Ett kännetecken hos det nya informationsteknologiska paradigmet ” är *nätverkslogiken* hos varje system och uppsättning av relationer som använder den nya informationsteknologin. Nätverksmorfologin tycks vara väl anpassad till den alltmer komplexa interaktionen och de oförutsägbara utvecklingsmönster som uppstår genom denna interaktions skapande kraft.” (Castells, 1998, sid. 93). Kunskapsekonomin betyder nätverkande, ”ty under de nya historiska betingelserna alstras produktiviteten genom och utspelas konkurrensen i ett globalt nätverk av interagerande affärsnät.” (Castells, 1998, sid. 99). ”Genom att omvandla de informationsbehandlande processerna påverkar den nya informationsteknologin alla människors verksamhetsfält och gör det möjligt att skapa ett oändligt antal förbindelser mellan skilda områden liksom mellan verksamheternas olika element och agenter. Det uppstår en nätverksorienterad ekonomi med långtgående inre beroenden som allt bättre förmår att tillämpa sina framsteg inom teknik, kunskap och företagsorganisation på själva tekniken, kunskapen och företagsorganiseringen. En sådan god cirkel borde leda till ökad produktivitet och effektivitet, givet rätta villkor i form av lika dramatiska organisatoriska och insti-



tutionella förändringar.” (Castells, 1998, sid. 99-100).

Vi nämnde tidigare att vi har fått ett nytt slag av förändringar i den nya kunskapsekonomin, förändringar som ibland har paradigmatiska inslag. Man kan därför se nätverkslogiken som ett svar på ett sådant förhållande. Nätverksekonomin har nämligen rört sig ”från förändring till ett läge där allting flyter” (Kelly, 1998, sid. 144). Förståelsen för hur dessa nätverk fungerar är nyckeln till att förstå hur den nya kunskapsekonomin fungerar och de stora vinsterna i detta samhälle bygger i stor utsträckning på att utforska och utnyttja kraften hos decentraliserade och autonoma nätverk (Kelly, 1998).

Man kan uttrycka det så drastiskt som att nätverksekonomin förändrar vår identitet. Det enda viktiga idag är huruvida du tillhör ”nätverket” eller ej (Kelly, 1998). Samtidigt är det så att ju mer högteknologi vi inför desto mer närkontakt behöver vi med varandra (Naisbitt *et al*, 2001).

## GLOBALISERING

Men vi behöver inte bara varandra mer människor emellan. Vi behöver också varandra mer samhällen emellan. Den nya kunskapsekonomin är global därför att dess kärnaktiviteter och dess komponenter är organiserade globalt (Castells, 1998). Jonung (2002) förknippar denna nya globaliserade ekonomin med ett fritt och extremt snabbt flöde av idéer, information och kapital, vilket till stora delar är ett resultat av IT-revolutionen. Andra författare, t ex Eriksson & Ådahl (2000) diskuterar den nya ekonomin i något mera politiska ordalag, där marknadsekonomin (med USA som föregångare) är en modell för samhället som understöds. Dess anhängare menar att globaliseringsprocessen ger möjlighet till hög ekonomisk tillväxt för alla dess deltagare. Dess kritiker hävdar, å andra sidan, att den ökar de ekonomiska klyftorna mellan rika och fattiga länder.

I vilket fall som helst, globala marknader spär på vår oförmåga att göra meningsfulla prognoser.

## EN NY SYN PÅ RUM OCH TID

Påverkan av fysiska avstånd på beslut och handlingar i våra företag och organisationer har, liksom tidsbegränsningar, i stora drag för-

svunnit (Coulter, 2000). ”Den linjära tidsregimen i industrisamhället har ersatts med en tid som inte har någon början eller slut, som opererar i realtid och utan respekt för geografiska gränser” (Benner, 2002, sid. 136; vår översättning).

Vinnarna i den tävlingen mellan kontrahenter i den nya kunskapsekonomin tycks ofta inrikta sig på att segra med att vara först snarare än att vara bäst (Bjerke & Hultman, 2002). Skiljelinjen, som vi tidigare påpekat, går inte längre mellan stor och liten utan i allt större utsträckning mellan långsam och snabb. Arbete kan organiseras oberoende av plats och genom en cyklisk snarare än linjär tidsordning skapas allt större oberoende av rum. Mellanrummen, tidigare uteslutna ifrån arbetstiden – resan, fritiden, semestern – är idag alltmer en del av arbetet, inte minst m.h.a. ny informationsteknologi.

## **NYA FORMER AV KAPITAL**

Synen på affärskapital är förändrad i den nya kunskapsekonomin. Idag talar vi inte bara om finansiellt kapital utan även om t ex kapital investerat i affärskunnande, lokala databaser, viljan att vilja lära, nätverk, etc.

Arbnor (2004) skiljer mellan finans- och realkapital (pengar i traditionell mening), humankapital (kunskap som vi bygger upp hos oss själva som individer), strukturkapital (uppbyggd infrastruktur och kommunikationslinjer), relationskapital (mönster i vårt umgänge med varandra) samt visuellt kapital (image hos våra företag och till och med hos oss själva som individer).

## **BRANSCHGRÄNSERNA BLIR ALLT SUDDIGARE**

Våra branschgränser blir allt suddigare, ofta helt meningslösa att försöka upprätthålla eller definiera. Dessutom invaderar traditionella branscher ofta varandra eller går samman. Ett exempel är telekommunikationer, datorer och underhållning.

Medlemmarna i ekonomin blir i genomsnitt allt äldre, fler och urbana

En oåterkallelig förändring i våra samhällen, en förändring som har betydelse i samhällets alla delar och värd att kalla ett paradigmskifte är den snabba tillväxten av antalet åldringar och, åtminstone i

våra avancerade samhällen, en snabb minskning av den yngre generationen. De äldre kommer att delta i arbetslivet på många nya och annorlunda sätt. Inom 20 till 25 år kommer kanske så många som hälften av de som arbetar i en organisation inte vara anställda där, åtminstone inte heltid ("The Next Society", 2001, sid. 3). Om knappt 150 kommer dagens 6 miljarder invånare på jorden vara ca 10 miljarder. Vid den nivån kommer antalet att stabiliseras. Mer än 50% av dagens 6 miljarder lever dessutom redan i storstäder. Förskjutningarna är drastiska: 1900 utgjorde Afrika 1/3 av Europas befolkning, 2050 kommer Europa att utgöra 1/3 av Afrikas. År 2150 kommer 60% av jordens befolkning att leva i Asien. År 1999 fanns 593 miljoner personer i åldern 60 år eller mer. De utgjorde ca 10% av världspopulationen. Vid år 2050 kommer denna siffra att nästan ha tripplats så att nära 2 miljarder äldre, eller ca 22% av världspopulationen utgörs av samma grupp.

## ORDEN HAR ALLT STÖRRE BETYDELSE

Det är fullt klart att våra handlingar måste bygga på nya tankar, nya begrepp eller åtminstone nya betydelser av gamla begrepp. Det blir allt svårare att separera retorik och praktik.

Vi kan också uttrycka det så att *vi lever i den fjärde dimensionen* (dvs tid är viktigare än höjd, bredd och längd) (Bjerke, 1989). Begreppet *process* blir alltmer en del av vår vokabulär. Slutresultatet spelar mindre roll på så sätt att det genast blir råmaterial för ingången i en ny process. Inläring är viktigare än att lagra information. Att ta hand om är viktigare än att äga. Medel är mål. Resan är destinationen. När livet blir en process, bleknar den gamla distinktionen mellan att vinna och att förlora, mellan att lyckas och att misslyckas. Allting, även ett negativt utfall, har möjligheten att lära oss någonting och att driva på vårt sökande. Det finns inga "fiender", endast sådana människor, om än ibland lite irriterande, vars kritik pekar ut nya problemområden att angripa (Ferguson, 1980). Eller som William Gartner uttrycker det 'fail forward', d.v.s. 'misslyckas framåt', då han beskriver strategier för entreprenörskap. Det enda vi vet är att det behövs 9 misslyckanden för 1 lyckat resultat. Öka takten på misslyckandena blir receptet.

Vi skulle alltså kunna sammanfatta den nya kunskapsekonomin i följande punkter:

- Kunskap är mera central
- Ett nytt slag av förändringar
- IT och andra teknologier spelar avgörande roller
- Affärer har fått ett nytt innehåll
- Nya former för organisering och arbete
- Vi finns alltmer i relationer och nätverk
- Globalisering
- En ny syn på rum och tid
- Nya former av kapital
- Branschgränserna blir allt suddigare
- Medlemmarna i ekonomin blir i genomsnitt allt äldre
- Orden har allt större betydelse

Innovationer håller på att bli ett huvudtema på den ekonomisk-politiska dagordningen i alla industriländer. Därmed börjar vi också tränga djupare ner i den komplexitet som rör själva kärnan till all ekonomisk utveckling. Faktum är att en satsning på innovationer är det enda kända sättet att klara intensifierad konkurrens utan att försämra medborgarnas levnadsstandard. Inget företag, region eller nation kan uppnå en uthållig tillväxt utan innovationer. Trots att levnadsstandard och välfärd till slut hänger på hur skickliga och tålmodiga vi är att ta tillvara idéer och kunskap, saknar vi i stor utsträckning goda modeller, system, institutioner och incitament för innovativ verksamhet. (Lans *et al*, 1997, sid. 3)

I kunskapsekonomin kommer framgång från *kreativitet och innovationer, inte optimering*; tillväxt nås inte så mycket från att göra det man vet bäst som från att angripa och förhoppningsvis hantera vad man känner mindre väl till. Våra resultat uppskattas mindre och mindre för hur mycket arbete och kapital de innehåller utan mer och mer för hur kreativa och innovativa de är och hur de skiljer sig från andra resultat som avser att fylla samma behov. I vår nya kunskapsekonomi är inlärning nödvändig för att vara proaktiv, adaptiv och mera effektiv. Inlärning är inte längre ett val utan en nödvändighet och det viktigaste är att *lära hur man lär*. Det rådande samhället betyder att inlärningskurvan aldrig bör sluta, varken hos oss som individer eller i de organisationer vi tillhör. Kunskapsekonomin skulle därför kunna kallas *kreativitets- eller innovationsekonomin*.

Vad som behövs idag är innovationer på alla nivåer och i alla läger, inte bara i den traditionella meningen av nya varor och tjänster, utan i själva det sätt på vilket vårt samhälle fungerar, i det sätt vi ser på

oss själva och i de mekanismer, grupperingar och organisationer som kan utveckla och engagera våra resurser på mesta meningsfulla sätt, *att förändra form så att säga*. Att få igång en normal, stadig och kontinuerlig ström av kreativa aktiviteter. Dessa *vardagskreationer* utlovar flexibilitet och ständig förnyelse i vilket samhälle och vilken del av ett samhälle, vilka företag och vilken verksamhet som helst.

*Kreativitet* har aldrig varit oviktigt, men ett resultat av kunskapsökonomi är att det har blivit allt tydligare att framgången i ett samhälle beror av förmågan av dess invånare att realisera kreativitet, dvs att komma fram med innovationer, samt att framgången hos vilken verksamhet som helst, t ex ett företag, beror på dess förmåga att involvera alla som ingår däri på alla nivåer i denna process. Det är allt tydligare att ett modernt progressivt samhälle måste engagera sig i *genuint kreativa processer* samt att dessa aktiviteter måste synas i alla sektorer i samhället. Det är den enda garantin att resultaten blir en framgång; resultaten i alla sektorer är helt beroende av ansvarsfulla initiativtagare till att ta fram nya metoder, processer, organisationer, varor och tjänster, ensamma och/eller i interaktion med varandra. En del rutinarbete förblir och kommer att förbli, naturligtvis, på samma sätt som det fanns en del mentalt stimulerande arbete tidigare, men betoningen är klart och tydligt en annan i kunskapsökonomi.

Men initiativ kommer inte av sig själva. Det är sant som nämnades tidigare i ett citat från Lans *et al* (1997) att vi i hög utsträckning "saknar goda modeller, system och institutioner och incitament för innovativ verksamhet". Men detta beror, enligt vår uppfattning, på att det viktigaste i kunskapsökonomi inte är "modeller", "system" och "institutioner". Vi ska strax komma in på definitioner (konceptualiseringar) av vad som menas med "entreprenörer" i denna bok, men låt oss redan nu konstatera att vi därmed menar de *förändringsagenter (kan vara en grupp eller ett nätverk) som förstår att framtiden inte kan modelleras, systematiseras eller institutionaliseras, utan som är initiativrika nog att komma fram med kreativa resultat av olika slag, vilka människor anammar och finner värdefulla, kreativa resultat som bygger vår framtid – nu!* Dessa agenter är den avgörande kraften för att bli framgångsrik i den nya kunskapsökonomi.

Ingeman Arbnor hävdar, i sitt sedvanligt mustiga språk, att "Sverige som kunskapssamhälle har gått i stå" (2004, sid. 9):

[Vi] fick bara mer av den mekaniska olja vi redan ympats med

för instrumentellt tänkande. Ett utifrån tag av prefabricerad kunskap på gamla tankepremiss. Kunskapande, däremot, är något som kommer *inifrån* individerna. Viktiga drivkrafter som mod, fantasi, uppfinningsrikedom, lust, livsglädje, nära och äkta relationer, empati, dialog och social kompetens, de kommer i huvudsak just inifrån individerna. Dessa drivkrafter är helt avgörande för det kunskapande samhällets ekonomiska utveckling. Det är *inte* längre intensiteten i det kunskapsrepetitiva arbetet som avgör produktivitetens och affärsförnyelsens utveckling i ett postmodernt företagande. Sverige behöver ett värderikt *fantasylyft* – inte fler kunskapslyft – om forskning och utveckling ska avkasta ekonomisk tillväxt! (Arbnor, 2004, sid. 9-10)

Nyföretagande och entreprenörskap skapar nya idéer, nya produkter och nya jobb och är därmed viktigt för ett lands utveckling. Det påvisas gång på gång i olika undersökningar och rapporter, t ex:

Denna analys ger inte för handen att entreprenöriell aktivitet, i sig själv, är en källa för ekonomisk tillväxt. Den indikerar emellertid att förändringar i den ekonomiska strukturen och marknadsprocesserna inom ett land, vilka leder till ekonomisk tillväxt, kan äga rum mycket snabbare då en aktiv entreprenöriell sektor finns tillgänglig för att genomföra sådana förändringar. (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2002, sid. 22; vår översättning)

Henrekson (2001, sid. 41-42) har gjort en sammanställning av viktiga milstolpar i litteraturen, vilka förklarar trendbrottet i storföretagens dominans och tidigare självklara roll att, via sin massproduktion av relativt standardiserade produkter med hjälp av specialiserad kapitalutrustning och teknologi, utgöra ryggraden i en ekonomisk utveckling. Detta trendbrott anses skett under 1970-talet i de ledande industriländerna (Henrekson, 2001).

Coase (1937) räknas som fadern till transaktionskostnadsanalys. Den teknologiska utvecklingen har lett till att transaktionskostnaderna på marknaden i många fall har sjunkit så dramatiskt att det är lönsamt för många företag att koncentrera sig på sin kärnverksamhet och att utlokalisera annan verksamhet (Carlsson, 1999; Piore & Sabel, 1984).

Utvecklingen har gått mot mera tjänstdominerande verksamheter och bort från stora tillverkningsföretag och deras anläggningar (t ex Davis *et al*, 1996).

Konsumenterna har i ökande grad kommit att efterfråga mer differentierade snarare än massproducerade produkter (Piore & Sabel,

1984; Carree & Thurik, 1999).

De stora företagen har visat sig särklassiga vad gäller ökning av produktiviteten vid tillverkning av befintliga produkter. Dock tillverkas nya produkter ofta bäst i nya företag, vilka ibland är etablerade just för denna verksamhet (Baldwin & Johnson, 1999; Audretsch, 1995).

De entreprenöriella småföretagen kan fungera som förändringsagenter och en viktig motor i tillväxtprocessen i en ekonomi (Carlsson, 1999).

I småföretagssektorn kan, med fördel, företagsledare och entreprenörstalanger identifieras och utvecklas (Davis & Henrekson, 1997; Lucas, 1978).

För att sammanfatta entreprenörskapets roll för ett samhälle kan man säga följande (Ushido, 1995; Coulter, 2000; European Commission, 2002; Bjerke, 2005b):

- Entreprenörer är de förändringsagenter som skapar innovationer, i stort som i smått.
- Entreprenörskap frigör individens förmåga.
- Entreprenörskap bidrar till att skapa arbetstillfällen och tillväxt.
- Entreprenörskap är avgörande för konkurrenskraften.
- Entreprenörskap utökar konsumentens valmöjligheter.
- Entreprenörskap kan bidra till att främja social och ekonomisk sammanhållning i en region.
- Entreprenörskap är en samhällsskapande kraft

*Entreprenör* är ett franskt ord. Det består av *entre* (samma som engelskan "inter"), dvs att sätta in sig mellan (kanske att sätta in sig som en hand mellan resurser och genomförande i det gamla samhället eller mellan potentialitet och synlighet i det nya samhället) samt *prendre* som hänger samman med att ta tag i, att fånga (Chia, 1995). Det *kan* innebära att åta sig en entreprenad, dvs att till ett upphandlat pris åta sig att genomföra något slag av (oftast offentlig) verksamhet. Intressantare är dock, för utvecklingen av ämnet i teori såväl som i praktik, att titta på entreprenörskap som en skapelseprocess, att gripa tillfället och utnyttja en möjlighet innan någon annan gör det. Att vara *företagsam*, före någon annan, eller helt enkelt vara aktiv, att före-komma, att synas. *Företagsam* kanske betyder att man gör något *sam*-fällt med andra, eller kanske helt enkelt att *ta sig samman*.

På tyska talar man om en *Unternehmer* och tidigare på engelska om en *undertaker*. Detta hänger samman med att *åta sig*, dvs att skriva *under*. Här saknas alltså den kreativa, aktiva aspekten att gå före.

En annan intressant språk- och tankefigur här är att sätta management mot entreprenörskap – *managerialism* mot *entreprenörism* (Hjorth & Johannisson, 1998). I tabellen nedan renodlas några aspekter på en managementansats och en entreprenöransats sett ur en organiseringsynvinkel.

Aspekt av organiseringsprocessen	Organisering vid managementansats	Organisering vid entreprenörskapsansats
Poäng med agerandet	Förvaltning	Förnyelse
Agerandet tydliggör	Befintliga strukturer	Nya processer
Mellanmänsklig kommunikation	Monologisk	Dialogisk
Drivkraft	(Ekonomisk) rationalitet	Passion för meningsskapande
Framgång åstadkoms via	Rolldefinierade hierarkier	Personliga nätverk
Tidsfokus	Det existerande	Det tillblivande
Meningsskapande sammanhang	Institutioner anvisade managers	Möjliga utrymmen och spelplaner

Tabell: Organisering för management respektive entreprenörskap (Hjorth & Johannisson, 1998, sid. 95)

Managementansatsen och entreprenörskapsansatsen kan här ses som skillnader mellan *beteende* och *handling* (Hjorth & Johannisson, 1998). Beteende speglar att en manager oreflekterat underordnar sig rådande förhållanden och därmed bidrar till att konservera dessa. Han eller hon tydliggör befintliga strukturer. Dessa strukturer styr beteenden och, för managers, en enkelriktad kommunikation. Det gäller också för managern att vara ekonomiskt rationell i den hierarki där han eller hon finns. Beteendet regleras av relativt tydliga regelinstitutioner.



Entreprenörer, å andra sidan, agerar. Ambitionerna är förnyelse, vilket nödvändiggör nya processer. Detta måste ske mellanmännskligt, i dialoger i personliga nätverk. Tidsfokus blir det tillblivande i samskapande utrymmen och spelplaner, vilka i sig dock aldrig är helt givna, än mindre permanenta.

Entreprenörskap kan studeras – och har studerats – med utgångspunkt från många olika discipliner. Detta har bland annat lett till en mångfald uppfattningar om dess innebörd.

Det finns i princip tre sätt att definiera entreprenörer eller entreprenörskap, vilka kan utnyttjas ensamma eller i kombination (Davidsson, 2003):

- Med hjälp av de färdigheter som karakteriserar entreprenörer.
- Med hjälp av de processer och förlopp som ingår i entreprenörskap.
- Med hjälp av de resultat, som entreprenörskap leder till.

De flesta definitioner är en blandning av dessa tre. Några exempel:

Entreprenörskap är ett sätt att tänka, resonera och agera som är besatt av tillfällen och möjligheter, holistiskt i sitt angreppssätt och balanserat i sitt ledarskap. (Timmons, 1999, sid. 27; vår översättning)

Entreprenörskap: Den process med hjälp av vilken en individ eller en grupp av individer utnyttjar organiserade ansträngningar och medel för att utnyttja tillfällen och möjligheter till att skapa värde och växa genom att uppfylla önskningar och behov med hjälp av innovation och uniktet, oberoende av vilka resurser som kontrolleras för tillfället. (Coulter, 2000, sid. 6; vår översättning)

En entreprenör är en person som skapar en ny affär trots risker och osäkerhet i avsikt att tjäna vinster och tillväxt genom att identifiera tillfällen och möjligheter och samla ihop de nödvändiga resurserna för att dra fördel av dem. Trots att många människor kommer upp med bra idéer, agerar de flesta inte därefter. Det gör entreprenörer. (Zimmerer & Scarborough, 2002, sid. 4; vår översättning)

Entreprenörskap är en dynamisk process innehållande visioner, förändring och skapande. Den kräver ett användande av energi och passion inför skapandet och tillämpningen av nya idéer och skapande lösningar. Väsentliga ingredienser inkluderar viljan att ta kalkylerade risker – i fråga om tid, samverkan eller karriär; förmå-

gan att formulera ett effektivt affärsteam; den skapande färdigheten att få ihop nödvändiga resurser; den grundläggande färdigheten att bygga en solid affärsplan; och, slutligen, visionen att känna igen tillfällen och möjligheter där andra ser kaos, motsägelser och förvirring. (Kuratko & Hodgetts, 2004, sid. 30; vår översättning)

Vår uppfattning är att entreprenörskap (i modern mening) ses förekomma i så många olika sammanhang att det är omöjligt att idag begränsa en sådan kraft/funktion (behöver inte vara en människa) till en specifik typ (Bland annat är denna bok ett bevis på detta). Dessutom anser vi att det inte finns någon allmängiltig bild av hur entreprenörskap går till, att det därför vore en björntjänst att försöka ge en generell bild av hur entreprenörskap går till. Istället är det just överraskningen och det oväntade, det mönsterbrytande och det tillblivande som är centralt. Därmed minskar förklarings- och förståelsekraften hos generella modeller. Snarare blir ett visst språk och en viss syn på tillvaron – en filosofi – mer väsentlig. Man bör också därför hellre tala om en *konceptualisering* (av lat. *concupere* = ”sammanfatta”) snarare än en *definition* (av lat. *definire* = avgränsa) av entreprenörskap. Vår konceptualisering av entreprenörskap sammanfattar därför endast dess resultat, dvs:

## **ENTREPRENÖRSKAP = ATT SKAPA NYTT ANVÄNDARVÄRDE**

”Nytt” ska inte här ses som av nödvändighet ”radikalt nytt”. ”Ny” kan eventuellt betyda ”endast” en ny variant eller en mera lättillgänglig eller mera praktisk lösning. De allra flesta entreprenöriella ”prestationer” är inte ”mer än” modifieringar på vad som redan finns. Mycket få av dem förändrar vårt liv som dess konsumenter och användare i någon högre grad, även om det naturligtvis förekommer. Entreprenörskap anses dessutom idag förekomma i alla sektorer i samhället, inte bara på marknader i traditionell mening. Det har inte heller enbart med resurser (i ekonomiska eller andra mått) att göra just för att det först och främst är en skapelseprocess.

## **KONCEPTUALISERING AV ENTREPRENÖRSKAP**

Entreprenörskap har den för entreprenörskapsforskare frustrerande

egenheten att det i sin utgång är bundet till resultat som med nödvändighet vittnar om resurseffekter i termer av skapat användarvärde, men som samtidigt i sin ingång uppskjuter resursrationalitet för att bereda utrymme för skapandets frihet. Här ligger källan till frustration hos nationalekonomer, som endast styvmoderligt har hanterat entreprenörskap ända sedan den tid då klassiker som Richard Cantillon (1680-1734) och Jean-Baptiste Say (1767-1832) verkade. Här ligger också källan till företagsekonomens likaledes valhänta hantering av entreprenörskap, vilket endast marginellt (fram till mitten av 1990-talet) förekom i utbildningar och i forskningspublikationer.

Problemet med entreprenörskap är att dess ingång, fasen då skapandet står i centrum, undandrar sig analys av resurser i allmänhet och ekonomisk analys i synnerhet medan dess utgång låter sig fångas i modeller och teorier hos nationalekonomer (på en aggregerad samhällsnivå) och hos företagsekonomen (på framförallt grupp- och organisationsnivå). Dock, eftersom national- och företagsekonomiska mittfåror fortfarande (framför allt i det förra fallet) domineras och dikteras av en kvantitativ, generaliserande och totaliserande orientering, blir resultat av entreprenörskap som inte låter sig förklaras eller förstås med en sådan orientering mindre intressanta. Sociologer och antropologer – som annars verkar i en mera pluralistisk tradition vad gäller metodansatser – tappar också lusten för entreprenörskap, eftersom dess utgång oftast manifesteras i enbart ekonomiska termer. För att kunna hantera det uppenbart mångdimensionella innehållet i entreprenörskap, försöker därför forskare inom ämnet ofta använda sig av mera ”allmänna” och kvalitativa grepp, som inkluderar t ex filosofi och estetik.

Det ovan sagda ledde till att det dröjde mycket länge innan man egentligen i någon djupare mening studerade entreprenörskap och dess effekter. Under 1990-talet blev det dock en explosionsartad utveckling av både intresse för och studier av entreprenörskap. Startskottet var David Birchs studie av små- och växande företags effekter i termer av jobb-skapande i den amerikanska ekonomin (Birch, 1979), vilken snabbt följdes av liknande studier i andra länder, först Storbritannien (Storey, 1980 och Storey *et al*, 1987). Under 1990-talet började resultat utifrån liknande studier i Sverige publiceras (t ex Johannisson & Lindmark, 1996) och de har ett liknande budskap: att nya och växande mindre företag (och näringslivets dynamik) är den jobb-skapande motorn i ekonomin och således en nyckel till

välståndet. Problemet med dessa typer av studier är att de får effekten att gemene man alltför starkt knyter entreprenörskap till småföretag. Denna koppling finns men är inte särskilt stark (Davidsson, 1989).

Vad vi vill göra i den här boken är att presentera en studie av *entreprenörskap som en organisationskapande kraft i samhället* (att skapa nytt användarvärde innebär med nödvändighet att skapa något slag av organisation i vid bemärkelse), dvs entreprenörskap som en form av mellanmännisklig kreativitet vilken opererat mellan medborgare i samhället. Entreprenörskap som organisationskapande betonas framför allt i en tradition där Gartner (1988) och Vesper (1993) varit aktiva, den förre i tydlig inspiration av Weick (1988, 1995), känd för sina koncept för förståelse av organisering som aktivitet och organisationskapande som mellanmännisklig aktivitet. Utifrån detta perspektiv måste vi omfatta delvis andra och delvis fler effekter då vi frågar oss vad entreprenörskap har för konsekvenser för samhället. Vi kan inte begränsa oss till nya varor/tjänster eller nya företag, men behöver heller inte utesluta dem. Skapandet av organisationen kan leda till mycket annat: framför allt olika former – sammanslutningar, gemenskaper, åtaganden – för aktivitet i det allmänna rummet.

I USA myntades begreppet ”social entrepreneurship” för att beskriva dylika verksamheter. På svenska skulle vi kunna säga ”samhällsentreprenörskap”. Låt oss se på hur den rådande uppfattningen av vad samhällsentreprenörskap är ser ut.

## Den rådande uppfattningen om samhällsentreprenörskap

I likhet med alla förändringsorienterade aktiviteter i ett samhälle har inte samhällsentreprenörskap utvecklats i ett vakuum. Det har växt fram i ett ganska komplext ramverk som består av olika slag av krafter på olika nivåer (Johnson, 2000). En del av dessa krafter är globala:

ett skifte bort från att använda socialunderstöd till en mera neo-liberal och mera marknadsbaserad ansats för att distribuera resurser (Johnson, 2000)

framkomsten av ett allt mer globalt system, där ett växande gap mellan fattiga och rika har lett till många initiativ till samhällsförändringar (Reis, 1999)

På den nationella nivån, har traditionella myndighetsförsök för att möta samhällsbehov ifrågasatts:

Traditionella välfärdsstatsansatser är i avtagande globalt och som en respons krävs nya vägar för att skapa hälsosamma och hållbara lokala samhällen. Detta utmanar våra sociala, ekonomiska och politiska system till att svara med nya, kreativa och effektiva miljöer som stöder och belönar förändring. Från vad som tycks komma, erbjuder rådande exempel på samhällsentreprenörskap intressanta nya vägar att realisera potentialen hos individer och lokala samhällen ... under det tjugoförsta århundradet. (Catford, 1998, sid. 97; vår översättning)

I dessa turbulenta tider söker man efter mera innovativa lösningar som leder till hållbara förbättringar och en större öppenhet för experiment med olika metoder i varje del av samhället (Dees *et al*, 2001).

Antal icke-vinstdrivande organisationer har ökat exponentiellt. Peter Drucker uppskattar (utan att specificera de geografiska gränserna) att 800 000 icke-vinstdrivande organisationer har etablerats de senaste 30 åren (Bornstein, 1998). Cannon (2000) hävdar att antalet icke-vinstdrivande organisationer i USA har ökat med 40% det senaste decenniet. Samma trend finns i Sverige (Westlund, 2001).

I och med denna utveckling har gränserna mellan de offentliga,

de privata och de frivilliga sektorerna i samhället blivit alltmer otydliga (Johnson, 2003). Begreppet den kommersiella entreprenören har breddats till att innefatta även de som arbetar för sociala innovationer genom entreprenöriella lösningar. Termen ”sammansentreprenörskap” har myntats (av Drayton, grundaren till Ashoka; Catford, 1998). Förhoppningarna för dessa nya entreprenörer är höga:

Det finns tre olika typer av förtjänster som dessa entreprenörer kan tillföra samhället. På kort sikt kan de hjälpa till att skapa nya byggnader, tjänster och arbetstillfällen, som annars inte skulle existera. De kan också förbättra tillgängligheten, resultaten och effektiviteten hos den service som finns. På medellång sikt kan de agera som kraftfulla förebilder för att reformera välfärdsstaten. På längre sikt kan de skapa och investera socialt kapital (Catford, 1998:96; vår översättning)

De huvudsakliga skillnaderna mellan samhällsentreprenörer och affärsentreprenörer beskrivs i termer av att samhällsentreprenörer (Thalbuder, 1998):

- genererar sin styrka från kollektiv visdom och erfarenhet
- fokuserar på sin långsiktiga förmåga
- låter syftet avgöra idéerna
- ser på vinst som ett medel
- lägger vinsten på att tjäna människor

Affärsentreprenörer, å andra sidan:

- genererar sin styrka från personlighet färdighet och kunskap
- fokuserar på kortsiktiga finansiella förtjänster
- ser inga gränser i idéernas omfattning
- ser på vinst som ett mål
- återinvesterar vinsten för fortsatt vinst

Sammanfattningsvis kan man säga att samhällsentreprenöriella verksamheter har ett samhällsmål och de blandar samhälleliga och affärs- mässiga metoder (Dees *et al*, 2001).

[Samhällsentreprenörer] delar många karakteristika med affärsentreprenörer. De har samma fokus på vision och möjligheter och samma förmåga att övertyga bemyndiga andra till att hjälpa dem att vända sina idéer till verklighet – men detta är kopplat till en önskan om samhällelig rättvisa.” (Catford, 1998:96)

En intressant och viktig skillnad mellan samhälls-entreprenörer och affärsentreprenörer, som ofta framhävs, är att, även om många (om än inte de flesta) affärsentreprenörer fungerar lokalt, är samhälls-entreprenörer nästan alltid lokalt baserade:

Den sociala ekonomin är i mycket hög omfattning lokal. Det är på lokal nivå som den sociala ekonomin skapar samhällsvärden och bidrar till formeringen av socialt kapital. Det tycks också vara så att när socio-ekonomiska aktiviteter ökar sin kommersialiseringsgrad, försvinner deras lokala rötter." (Westlund, 2001, sid. 438-9; vår översättning)

Att definiera vad samhälls-entreprenörskap är och var dess gränser går är inte enkelt. Detta beror delvis på det faktum att begreppet i sig självt är komplext och delvis därför att litteraturen inom området är så ny att en gemensam uppfattning ännu inte finns (Johnson, 2003). I litteraturen ses samhälls-entreprenörskap som omfattande en ganska bred variation av aktiviteter. Thompson (2002) ger oss en lång lista på vad samhälls-entreprenörskap kan innebära:

- att skapa jobb inom nedgångna samhällsområden
- affärsverksamhet med en social patos
- agenturer för stöd och råd
- att öppna eller återanvända byggnader och resurser
- att bevara offentliga byggnader
- att använda offentliga resurser på nytt sätt
- ersätta förlorad service i avvecklingsområden eller isolerade områden
- tillhandahålla färdighetsträning
- träningsmöjligheter för personlig utveckling
- lokaler för rehabilitering
- offentliga "känns-bra" verksamhet
- hospises etc
- sportsträning och liknande för ungdomar
- organiserad, tillfällig hjälp eller aktiviteter för de handikappade
- skaffa medel till någon sak (ofta någon annans sak)
- krediter till medlemmar
- att stödja specifika och tillfälliga grupper
- "sprida upplysningar" om aktionsgrupper
- understödsgrupper från lokala myndigheter
- lokala frivilliga grupper

Peter Drucker hävdar att samhällsentreprenörer ”ändra samhällets resultatkapacitet” (Gendron, 1997:37). Bornstein (1998:36) karakteriserar samhällsentreprenörer som ”vägfinnare med kraftfulla nya idéer som kombinerar den problemlösande kapaciteten från den visionära och den verkliga världen, som har en stark etisk nerv och som är ”totalt uppslukade” i sin förändringsvision” Schulyer (1998:1) hävdar att samhällsentreprenörer är ”... individer som har en vision a samhällsförändring och som har de finansiella resurserna för att stödja sina idéer ... som påvisar all de färdigheter som framgångsrika affärsmäniskor har såväl en mäktig önskan till samhällsförändring”. Boschee (1998:1) presenterar samhällsentreprenörer som ”... icke-vinstdrivande chefer som ägnar ökad uppmärksamhet på marknadskrafter utan att förlora siktet på sin underliggande uppdrag”. Thompson *et al* (2000:238) beskriver samhällsentreprenörer som ”...människor som inser att det finns en möjlighet att tillfredsställa behov som ännu ej mötts och som välfärdssystemet inte vill eller inte kan möta och som samlar ihop de nödvändiga resurserna (i allmänhet människor, ofta frivilliga, pengar fysiska medel) och använder dessa för att ’göra en skillnad’.

Enligt Johnson (2003) kommer en gemensam egenskap fram ur nästan varje beskrivning av en samhällsentreprenör. ”de ’problemlösande orienteringen’ ... är framträdande och motsvarande betoning på att och att tillämpa initiativ som ger mätbara resultat in form av förändrade samhällsutfall och/eller påtagliga konsekvenser” (sid. 2).

Det finns många förslag i litteraturen till vad som krävs för att vara en framgångsrik samhällsentreprenör. Två exempel:

- glöd
- passion
- klarhet vad gäller uppdraget
- deltagande
- kärnvärden
- varor och tjänster styrda av kunder
- sunda affärskoncept
- planeringsvilja
- bygga det rätta teamet
- ha tillräckliga resurser
- improvisationsförmåga
- överbrygga den icke-vinstdrivande mentaliteten med dessa färdigheter är framgångsformeln för samhällsentreprenörer. (Boschee, 1998)



Samhälls­entreprenörer kommer från varierade bakgrunder, de har olika intressen och de använder sina talanger i en mängd olika utmaningar. Men de som *verkligen* är framgångsrika har åtminstone en sak gemensam: De har en strategisk servicevision. (Dees *et al*, 2002, sid. 3)

Handlingar nödvändiga för framgångsrika samhälls­entreprenörer föreslagna i litteraturen är bland annat:

Samhälls­entreprenörer fungerar som förändringsagenter i den sociala sektorn genom att agera på följande sätt:

- anamma ett uppdrag att skapa och underhålla sociala värden
- erkänna och outtröttligt driva igenom nya möjligheter för att tjäna uppdraget
- engagera sig i en ständig process för innovationer, anpassningar och inläring
- agera modigt utan att begränsas av tillgängliga resurser
- framvisa en ökad känsla av ansvar för de intressenter som tjänas och för de resultat som nås.

(Dees *et al*, 2001, sid. xxi, vår översättning)

[Samhälls­entreprenörer] är människor som:

- identifierar ett behovsgap och en därtill hörande möjlighet – som de förstår
- injicerar fantasi och vision i sina lösningar
- rekryterar och motiverar andra i sin uppgift och bygger nödvändiga nätverk
- säkrar de resurser som behövs
- kommer över hinder och utmaningar och hanterar de in­nelligande riskerna
- introducera ändamålsenliga system för att följa upp verksamheten

(Thompson, 2002, sid. 415; vår översättning)

Olika former av motivation för samhälls­entreprenörskap identifieras i litteraturen. Som ett exempel presenterar Cannon (2000) tre generella människotyper som blir samhälls­entreprenörer. Den första av dessa tre är individer som har tjänat en massa pengar på annat håll och vill ge något av detta tillbaka för att befrämja samhälleliga mål. Den andra typen är 'pånyttfödda socialarbetare' som letar efter ett mera effektivt angreppssätt än det existerande systemet för under­stöd. Den tredje av dessa är en ny slags människa som har gått igenom en handelshögskola eller kommer från en liknande utbildning med samhällsmål i sikte. Thompson *et al*, (2000) gör en skillnad mellan en 'visions­orienterad' motivation för samhälls­entreprenöriella aktiviteter och en 'kris­orienterad' sådan. Prabhu (1999) slutligen

visar på otillfredsställelse med status quo, ett behov av att vara sann mot sina värderingar samt ett intresse att vara samhällsansvarig som andra motivationsgrunder för samhälls-entreprenörskap.

För att sammanfatta det ovanstående kan man säga följande:

- Modellerna inriktas på individuella entreprenörer
- Modellerna är mycket rationalistiska. Om man har de rätta egenskaperna som en person och tillämpar den korrekta uppsättningen av aktiviteter, kommer man att lyckas som en entreprenör, samhällsorienterad eller ej.
- Entreprenörer presenteras som superindivider. Endast vissa människor kan genomföra att bli entreprenör.
- På samma sätt presenteras entreprenörskap som extraordinära aktiviteter, inte som en vardagsverksamhet.
- Entreprenörskap bör, enligt vissa uttalanden i litteraturen, användas så mycket som möjligt av etablerad företagsekonomisk kunskap, ju mer desto bättre. En samhälls-entreprenör betraktas som ytterligare en typ av entreprenör, men han eller hon kommer att lyckas bäst om han agerar som en ekonom.
- Definitioner av samhälls-entreprenörer sker antingen via deras mentala profil eller via vad de gör, inte så mycket i processer eller i termer av deras specifika sätt att arbeta.

## Några tankar på vägen

### FÖRDJUPAD KONCEPTUALISERING: FRÅN SAMHÄLLEN- TREPRENÖRER TILL PUBLIKA ENTREPRENÖRER

Vi hade många diskussioner under kraft-projektets gång vad vi skulle kalla det entreprenörskap som fanns företrätt bland deltagarna och i de samhällsprojekt vi specialstuderade. Det började med "samhälls-entreprenörskap". Emellertid fann vi snart detta begrepp alltför brett och att det saknade fokus. En översättning av "social entrepreneurship" till socialt entreprenörskap fann vi inte heller lämplig, eftersom detta i svenska språket har starka konnotationer till "socialstöd o d" och saknar den andra betydelsen av samhällelig, dvs "societal" som finns hos "social" på engelska. Vi försökte också med frivilligt entreprenörskap och ideellt entreprenörskap, men fann inte dessa begrepp tillräckligt väsentliga för samhället i stort. Till slut fastnade vi för "publikt entreprenörskap" av skäl som kommer att framgå efter hand som boken fortskrider.

Visserligen har vi studerat vad som skulle kunna kallas "gräsrots-entreprenörer" men vad de sysslar med är av mera allmänt, tom mera centralt intresse för samhället. Vi har studerat vad som alltså skulle kunna kallas "allmänhets-entreprenörer" i den mening som finns i begreppet "general public", dvs "publika entreprenörer". Vi ställde oss frågor som exempelvis (frågorna är hämtade från våra publika entreprenörers verklighet):

- Är det inte av allmänt (publikt) intresse att hjälpa hemlösa människor till att hjälpa sig själva till ett mera värdigt liv?
- Är det inte av allmänt (publikt) intresse att integrera invandrare bättre genom att uppmuntra dem att starta eget som hemservicekonsulter i stället för att i en svart marknad städa hemma hos andra, mera etablerade svenskar?
- Är det inte av allmänt (publikt) intresse att bygga en utomhusanläggning för skejtare där människor kan komma samman för att utöva sin "sport"?

Vårt fokus i den här boken har alltså varit att se hur entreprenörer ge-

nom skapandet av organisationer utvecklar lösningar som fyller olika slag av "tomrum" i samhället (återigen entreprenör som en person som sätter sig emellan). Övertygelsen om att det finns individuella behov som bäst uppfylls genom gemensamma lösningar har drivit "våra publika entreprenörer" att skapa organisationer vilka etablerat nya plattformar för mellanmänsklig aktivitet. Det publika entreprenörskapet har således effekter på samhället långt utöver de traditionellt sett betonade dito: nya produkter, ökad konsumtion, innovationer som leder till nya företag, skapandet av nya arbetstillfällen, välståndökning för samhället i stort. De publika entreprenörerna skapar dessutom:

- en meningsfull tillvaro för människor som inte klarar detta av egen kraft;
- nya platser i det publika rummet där människor kan mötas och nya möjligheter skapas,
- dvs resultat som följer av fokus på medborgaren snarare än konsumenten, och som opererar i det publika snarare än i det sociala, såsom det senare har kommit att underordnats det ekonomiska (i neo-liberal ekonomisk teori och praktik).

Det typiska resultatet av publikt entreprenörskap visar sig oftast falla in i bakgrunden för mellanmänskliga aktiviteter. Resultaten utgör så att säga spelplaner, förutsättningar, rambetingelser som när de är på plats frigör eller stimulerar människor till nya skapelser. Man kan därför hävda att publikt entreprenörskap inte går att reducera till det "social entrepreneurship" som vi sett beskrivet i föregående avsnitt, vilket är en mer eller mindre amerikansk tappning av innebörden av samhällsentreprenörskap, dvs mer eller mindre beskrivet som privata lösningar på områden där samhället misslyckats eller tillskapandet av marknader där sådana inte finns. Den diskussionen placeras konsumenten i främsta rummet.

Vår utgångspunkt i denna bok är att publikt entreprenörskap tillhör samhället, inte främst ekonomin (Hjorth & Steyaert, 2003). Vi är också övertygade om att vi måste studera livet snarare än företaget om vi vill förstå och utveckla ny kunskap om entreprenörskap (Hjorth, 2003). Entreprenörskap ser vi främst som en mellanmänsklig skapelseprocess där tillfälligheter görs till möjligheter och möjligheter till realiteter. En sådan beskrivning och förståelse av entreprenörskap utgår från bilder av människan som inte tillhör den dominerande synen.

*Publik* refererar till något som berör alla människor eller alla inom en nation eller stat; det har att göra med det som står i det allmänna tjänst; något tillägnat en allmän välgång/välfärd; påminner oss om det humanitära. I princip kan dessutom ingen som finns i ett samhälle känna sig fri från ansvar för det publika där, samtidigt som var och en kan välja att inte axla detta ansvar.

De publika entreprenörer vi studerat (och som presenteras i mera detalj i Del II av boken) tycks drivas av sådana ideal. På så sätt ger de uttryck för ett slags motstånd mot en annars ganska långt genomförd omskrivning av det sociala i ekonomiska termer. I en sådan omskrivning blir allmänna dygder framställda som "kostnader" eller i var fall "ineffektiviteter". Vi finner därför att våra exempel på publikt entreprenörskap inte går att infoga i en annan stark diskurs (sätt att tala och tänka) rörande social samhällsentreprenörskap. Denna från den Anglo-amerikanska världen kommande trend framställs annars som en typisk lösning på välfärdsstatens problem: bildandet av marknader eller kvasi-marknader på vilka "sociala entreprenörer" gör entré och skapar lösningar mer effektiva än de "samhället" kan åstadkomma. Som vi hoppas kunna klargöra i denna bok vittnar våra fall om något annat. Vi har mer att säga om den uppenbara motsättningen mellan "social entrepreneurship" och publikt entreprenörskap i Del III av denna bok.

En förutsättning för och produkt av moderniteten är den idealiserade modell-bild av människan vi kallar *homo oeconomicus* (Vi kommer tillbaka med andra människo-bilder i Del III). I en tid då nationalstaten, den moderna staden och storskalig produktion tar form – konstituerande medborgaren, den anställde och konsumenten – växte behovet av en reglerbar människa fram. Människans regler- och styrbarhet blir central i diskussioner om hur ett rike skall kunna skapas och bevaras (Macchiavelli, 1553/1992), men i än högre grad i diskussionerna hur en kontinuitet vad gäller styrelseformer inom samhället – ifrån riket till familjen, kungen till fadern – skall konstrueras. Denna styrandets konst bygger på en kontinuitet – den som vill styra en stat måste först visa hur hon/han kan styra sig själv och sin familj (moral, ekonomi och politiskt förenat). Den centrala frågan under 15-1700-talen var familjestyret, med vilket ekonomi förknippades.

Styrandets konst, i sin generella form, betraktades som lösningen på hur ekonomi – dvs hur man korrekt hanterar individer, varor

och tillgångar i en familj så att välståndet växer – introduceras som centralt i sättet att tänka och utöva styrning. Det handlar om en generalisering av det man såg som aldrig vilande uppmärksamhet vilken utmärkte faderns kontinuerliga arbete för familjen (Vi kan se hur Max Weber tar fasta på detta oupphörliga arbete på förmering av resurserna som "the spirit of capitalism" (jämför Agevall, 1999). Michel Foucault skriver (1991) om hur styrande ("government") under 1700-talet alltmer kommer att bli synonymt med ekonomi som vi senare kom att uppfatta detta begrepp. Under 1700-talet, och som resultat av diskussionerna om "government"/styre, får alltså ekonomi en ontologisk natur, dvs det kommer att beskriva en verklighet, ett socialt rum, vilket sedermera kommer att bli *synonymt med verkligheten*, dvs utan alternativ. *Homo oeconomicus* firar triumfer (och nationalekonomerna med den).

Länge fortgick och fortgår denna modernistiska ordning som bygger på och reproducerar mellanmännsliga sammanhang – organisationer, institutioner, företag – anpassade till *homo oeconomicus*. Hirschman har studerat relationen mellan passion och intresse (1977) och grunderna för inblandning i det offentliga livet (1982) i västerländsk historia. Förutom att han tecknar en parallell historiebeteckning till den Foucault gjort åt oss ovan med avseende på styrandets historia – Hirschman visar hur passion och intresse gradvis glider isär och intresse blir centralt i en ekonomiserad vardag medan passion hänvisas till en plats i Söndagskulturen – koncentrerar han sig på framväxten av ett system för social ordning. Problemet med att skapa en kontrollerbar människa är också relaterat till erfarenheterna mellan karnevalen och fastan (Findlen, 1998). Den passionerade människan, som lever med kroppen i en kontakt med spontaniteten, omedelbarheten, sinnligheten, representerar ett hot för den med styrande ambitioner. Lösningen blir att göra intresset – det ekonomiska och kalkylerande – till den styrande passionen.

Den av ekonomiskt intresse självkontrollerande rationella människan lades så till grund för en styrbar samhällsordning. Hirschman (1977) visar att i upplysningens anda, med betoning på behovet att skapa en självständig vetenskap fri från mysticism och religiös dogmatism, söker man en reglerande kraft för att ersätta religionen. En ny intellektuell, administrativ ekonomisk styrelit växer fram utifrån sitt engagemang för en kapitalistisk ordning. Fördelarna med detta system, utifrån ett styrperspektiv, ligger inte så mycket i genererandet

av pengar som i den ordning som systemet skapar:

Den reaktionen var fördelaktig, inte därför att verksamheter där man tjänade pengar accepterades som sådana, utan därför att de ansågs ha en högst förtjänstfull sidoeffekt: de höll så att säga de män som engagerade sig däri 'borta från dumheter' (Hirschman,1977, sid. 129-130; vår översättning)

I en marknadsekonomi är således det privata knappast en autonom sfär – som det varit i traditionell liberalism – utan snarare en uppsättning rättigheter och garantier som förmedlas av staten. Detta är centralt i allt styrande: styrandets framgång beror av de styrdas villighet att delta i det som styr dem. Man talar här om ”manipulable *homo oeconomicus*” (Gordon ,1991) som både förhåller sig till och är skild från *homo oeconomicus* (den strikt autonome beslutsfattaren). Den förra kan sägas utgöra grunden för företagsekonomiska ledarskapsteoriernas framgång efter andra världskriget. Management (ett amerikanskt begrepp för att vara ledare och chef, som numera är helt accepterat i det svenska språket) förutsätter organisationer befolkade av människor som villigt deltar i en ordning i vilken de är styrbara på ett visst sätt. Vi har förmågan – mer eller mindre medvetet eller omedvetet – att agera i flera roller i våra liv. Det innebär att vår roll som anställd avkräver en viss roll, en som vi inte behöver bortom vår anställning. Men det kräver ett annat samhälle än vårt, ett samhälle som inte bara har ekonomiserats utan också manageriliserats – och styrts av ett allt ökande utbud av statliga tjänster som vi som privatpersoner ska välja bland bortom alla tydliga gränser – pensionsplaceringar, telefonbolag, husläkare, elleverantör, skola till barnen, för att ta några exempel.

Det är i det ovan tecknade sammanhanget som relationen mellan det privata och det publika kan förstås. Det är också i relation till det som intresse (som ekonomiskt begrepp lika med förväntan av framtida avkastning) får sin moderna mening. Det sociala – som koncept med vilket vi tänker kring specifika företeelser – dyker upp i Frankrike strax efter revolutionen 1789. ”Det sociala” utgör då/där en konceptuell innovation tänkt att synliggöra specifika problem relaterade till ojämn fördelning av makt och tillgångar i ett samhälle grundat på civil och politisk ojämlikhet (jämför Dean, 1999). Statligt styre (government) utvecklar nu former för att styra det ”sociala” och Emile Durkheim och Léon Bourgeois utvecklar en doktrin om solidaritet som skall karakterisera statens orientering mot de sociala ban-

den mellan människor snarare än främst de strukturella faktorerna. Härur springer behovet av socialförsäkringar – av staten/samhället som den slutlige risktagaren – som en central del i bygget av välfärdsstaten. Vid den här tiden – 1800-tal – framskapas också det sociala genom en rad vetenskaper (sociologi, antropologi, psykologi, nationalekonomi) för vilka det sociala utgör ett studieobjekt och kontext för frågeställningar. Statligt eller kommunalt styre kan nu inte förbise utan måste utgå från ”det sociala” som något som fordrar – men nationalekonomins hjälp – att beslut av olika slag beaktar relationen mellan det sociala och det ekonomiska. Det sociala och det ekonomiska anses kunna korrigera varandra – med hjälp av statliga beslut – vilket ses som en förutsättning för utveckling av välstånd (Gordon, 1991, sid. 34). Det är denna syn, förfinad inom s k Keynesiansk ackommodationspolitik, som under 1980- och 1990-talen gradvis ersätts av en syn där det ekonomiska får en överordnad roll. Typiskt för denna tid är att Gary Becker får Riksbankens pris i ekonomi till Alfred Nobels minne (år 1992) för att han visat hur det sociala kan omskrivas som en del av det ekonomiska.

Det sociala får under 1990-talets Sverige en underordnad roll. Trenden är internationell och har sina föregångare i s k Reaganism och Thatcherism under 1980-talet. Det sociala bygger nu inte längre på solidaritetsdoktrinen, på synen att vissa behov är individuella men skall bäras gemensamt, utan på att det finns energi och initiativförmågor, frihet och egen-ansvar (Dean, 1999). Det statliga styrningen riktas nu in på att försöka reglera möjligheterna för uppkomsten av marknader och kvasi-marknader. Fokus förskjuts ifrån medborgaren till konsumenten.

## VAR FINNS DET PUBLIKA ENTREPRENÖRSKAPET?

Det är här vi finner bakgrunden för de fall som diskuteras i denna bok. Det är också här vi fann frustration med våra försök att förstå dessa fall. Centralt för dem är nämligen att de verkar i ett annat handlingsfält än det som karakteriseras som ”det sociala” enligt den s.k. rådande uppfattningen om samhällsentreprenörskap som diskuterats tidigare. Lika centralt är att de inte opererar med konsumenten som primär konversationspartner eller målgrupp, utan med en medborgare knuten till det publika (allmänna), vilket i sin tur främst regleras



av gamla svenska kulturvärden som jämlikhet, ärlighet, demokrati, samverkan och solidaritet. Vi ser det publika som ett kliv tillbaka från det ”sociala”. Ett kliv som vi upplever som nödvändigt i en tid då det sociala omskrivits som en (underordnad) del av det ekonomiska. Våra fall är exempel på det ”publika entreprenörskapet” i just denna bemärkelse, dvs innehåller ambitioner att bevara, underhålla och förbättra vårt publika kapital (”det svenska sättet”), vilket i sin tur är en manifestering av vårt kulturkapital. Våra publika entreprenöriella fall utgår från relationer med medborgare – snarare än konsumenter – i kreativa omformuleringar av tillfälligheter till möjligheter och skapandet av organisationer som gör potentiella möjligheter verkliga. De opererar samtidigt under värderingar som att det ska finnas mat och välbefinnande så att det räcker till alla samt att dessa resurser ska fördelas rättvist. En konsekvens av detta blir oftast att processen att realisera möjligheterna drivs av engagemang och passion som bränsle snarare än av finansiella resurser och att resultaten ofta inte syftar till någon vinstmaximering. Mer om denna analys i Del III efter att vi presenterat våra fall i Del II.

Entreprenörskap är en livsform öppen för alla människor. Det är ett sätt att realisera möjligheter genom ett organiserande. Det är en livsform där den ”passionerade” – snarare än ”kalkylerande” – människan låter skapande-begäret förmeras i mötet med andra(s) begär, för att på så vis öka den gemensamma ”produktionskapaciteten”. I interaktion med andra, och genom att vara en del av rådande stilar för att hantera människor och föremål i sin omgivning, får personer ibland en idé som föds i ett slags intuitionens uttåg ur vårt sätt att begripa/tänka tillvaron (Deleuze, 1988). Idén förändrar blicken på världen och det vi vill göra – som entreprenörer – framstår som anomalier för andra. Genom att hålla fast vid dessa anomalier skapar vi successivt möjligheter att realisera dem. Detta leder i sin tur till att stilar för att hantera människor och föremål förändras och verkligheten friläggs på nya sätt och vår anomali blir så småningom normal, faller in i bakgrunden: förutsättningar för nya idéers framväxt Spinoza *et al* (1997). Således kan var och en träda in och ur rollen som entreprenör.

Vi är alla del utav sammanvävda praxis och meningsbestämningar. Sådana vävar utgör möjlighetsytan på vilka vi kan verka genom att tillämpa vissa stilar. Stilar, vilket påpekats ovan, utgör sätt att förhålla sig till människor och föremål. Varje möjlighetsyta karakteriseras av

en viss stil. Således verkar en akademiker i föreläsningssalen (möjlighetsytan) genom att förhålla sig till studenter och texter på ett visst sätt (stil) och just därigenom är det möjligt att åstadkomma vissa saker i föreläsningssalen. På liknande sätt förhåller sig torgförsäljaren till sin miljö, till rörelser bland människor i närheten och till andra torgstånd för att realisera sina ambitioner. Entreprenörskap kan beskrivas som det som åstadkommer en förändring av en möjlighetsytas stil (Spinosa *et al*, 1997). Vi kan nu se hur publikt entreprenörskap – genom att förhålla sig till medborgaren snarare än till konsumenten – opererar med en viss stil och därmed på en viss möjlighetsyta. Publikt entreprenörskap reagerar på vad som med hjälp av en idé uppfattas som en anomali eller disharmoni och förändrar stilen på en viss möjlighetsyta (vi kommer i fallen i nästa del av den här boken t ex se ambitioner att integrera invandrare på ett mera meningsfullt och aktivt sätt eller byggandet av Europas största utomhusanläggning för skejtare som ambitioner att förändra stilen på möjlighetsytor i det publika rummet). Entreprenörskapet öppnar nya möjligheter för samhället att bli till.

## **II. NÅGRA UTFLYKTER**

## Bryggeriet

### FÖRENINGEN BRYGGERIET – EN INLEDNING

Bryggeriet har varit – och är – ett exempel på människor med lite olika intressen som går samman och skapar saker, såväl fysiska saker (skejtparken, utbildningslokalerna, utbildningarna mm) som mer abstrakta saker (nya nätverk, socialt kapital mm). Bryggeriet betyder säkert olika saker för olika människor.

Bryggeriet stiftades av tre föreningar – KFUM Malmö, Unga Örnar Malmö och AggroKult (skejtarnas förening). Bakgrunden var skejtarnas passion för skejtkultur och allt därtill samt deras ambition att skaffa sig ett inomhusställe i Malmö att åka i under de mer bistra årstiderna. Under fem år höll man till i de större garagen i Malmö under vintrarna. Detta trots att några av dem höll världsklass i sin ”sport”. ”Vuxenvärlden” – tjänstemän och politiker – hade under större delen av 1980-talet svårt att se behovet av en inomhus skejtpark, samtidigt som man lade ner åtskilliga miljoner på inomhushallar och planer för lagidrotterna.

Kombinationen och mötet mellan passion (skejtarna) och erfarenheterna (KFUM/Unga Örnar) fick Malmö Stad via Fritidsnämnden att 1997 ställa sig bakom föreningarnas önskan om stöd i processen kring skapandet av en skejtboardpark i Malmö. Bryggeriet behövde hjälp med att hitta ”rätt” lokal och ekonomiskt stöd med att betala lokalen initialt. Mot detta lovade Bryggeriet att fylla lokalerna med verksamheter och att ta fullt ansvar för drift och utveckling.

Skejtparken Bryggeriet invigdes 4 september 1998 av bland annat dåvarande skatteminister Tomas Östros. Skejtarna hade tagit ansvar för att designa, rita och snickra ihop hela skejtparken, Unga Örnar/KFUM tog ansvar för att söka olika former av ekonomiskt stöd och tillsammans planerade man hur organisation och drift skulle se ut.

Anläggningen består idag av drygt 1.800 m<sup>2</sup> landskap fyllt med ramper och skejtparken anses vara en av Europas absolut bästa. Förutom fantastiska ramper finns också ett kafé, en shop och en verkstad. Gatusporten i Malmö hade fått en hemvist som gav eko i hela skejtarvärlden.

## FYRA OLIKA BETRAKTELSE R OM UPPKOMSTEN

Alla har vi olika bilder av hur saker och ting utvecklats och varför. I ett försök att ge en nyanserad bild av Bryggeriets start ger fyra av initiativtagarna sin bild av vad som hände.

*Håkan Larsson*; då konsulent på Unga Örnar Malmö (nu rektor på Glokala Folkhögskolan

*Ronny Hallberg*; då konsulent på KFUM Malmö, nu verksamhetsledare på Bryggeriet

*Nils Svensson*; skejtare som var med från början, nu med kollektivt ansvar för skejtparken

*John Magnusson*; nerflyttad skejtare från Skara, nu projektledare för Stapelbäddsparken

### *Håkans berättelse*

Under några av de första åren på nittioalet sökte sig av olika tillfälligheter några skejtare till Unga Örnar i Malmö. De frågade hur de skulle kunna få hjälp med att åtnjuta Fritid Malmös ekonomiska stöd; om vi som organisation skulle kunna hjälpa till att finansiera ramper utomhus eller vara med att skapa ett ställe inomhus.

Min kollega jobbade ihop med skejtarna och de bildade en egen sektion inom Unga Örnar Malmö med namnet AggroKult. Det blev både protokoll och bokföring som konsekvens av den organiseringen.

För Unga Örnars del som organisation var det på flera sätt berikande att arbeta med skejtarna, där fanns kreativitet, en mycket stor social kompetens och oftast sunda principer. De tog för sig och var aktiva.

Min kollega slutade runt 1995 och då blev det dags för mig att börja samarbeta mera kontinuerligt och direkt med skejtarna.

Vi lyckades att i samverkan bygga en utomhusramp på Lindängen. HSB-föreningar hjälpte till tillsammans med ett byggbolag och Unga Örnar med finansieringen. Vi lyckades skapa utrymme i Sofielunds Folkets Hus så att det kunde byggas en ramp i ett före detta klassrum. Rampen gick från vägg till vägg. Den låg på andra våningen och under sig hade den ett stort forskningsprojekt. Rampen byggdes med föreningens egna pengar. Man hade kommit in i det ekonomiska systemet och hade rådighet över en viss del egna medel.

Parallellt som man åkte i Sofielunds G-Hus och på Lindängen höll man till i DCs garage vid Triangeln. Fastighetsägaren och vaktbolaget jagade ut skejtarna och det gick så långt att en drogs inför domstol för att ha skejtat i garaget mot fastighetsägarens vilja: ett intressant spörsmål om vem eller vilka som bestämmer över vad man får eller inte får göra i offentliga ytor som är privatägda.

Skejtarna behövde hjälp och vi lyckades engagera Per Lindelöw som skrev rättskrönikor i Arbetet. Han tog upp den principiella frågan i sin krönika och bevakade rättegången. Tack vare detta, som jag ser det, blev killen inte dömd.

Drömmen om ett stort ineställe blev efter hand mer och mer realistisk. Några av de mest framträdande för denna idé var arbetslösa och hade ALU-tjänster där de arbetade med förberedelser, tittade på lokaler, inventerade anläggningar etc.

Inom organisationen samarbetade vi med Lunds Universitet och vår styrelse gjorde tillsammans med skejtarna en framtidsverkstad om hur vi skulle kunna förverkliga drömmen om inestället.

Vi hade en nära dialog med Pingstkyrkan som flyttat till Mässhallarna och hade lediga lokalytor. Under dessa dialoger gjorde TV2 en programserie om Eldsjälar och en av dem som kom att porträtteras var Björn (en av rampbyggarna). Det blev bra publicitet – 30 minuter i Sveriges TV- fantastiskt!

Vi hade en kontinuerlig kontakt med Fritid Malmö, vi fick en dialog med KFUM och Skånes IF och ur detta växte föreningen Bryggeriet fram. I denna process, när föreningen bildades, övergick AggroKult från att vara en sektion till att vara organisationsmedlem inom Unga Örnar.

När det gällde inestället var Fritid Malmös slutligen positiva inställning och Kjell-Arne Göranssons lokal-letande av avgörande betydelse, liksom arkitekten Lars Karuds ideella engagemang där han hjälpte till med att ta fram en ritning så att man kunde se och besluta om visionen om inestället.

Storstadssatsningen var involverad i en av de många dialogerna som vi var en del av. En av deras projektledare ville kommersialisera processen. Förslaget var att skejtarna skulle bilda bolag.

När det var dags att lyfta, att gå från dröm till att ta risken, sökte vi oss bland annat till Almi och Kooputveckling för att se vad de kunde bistå med. Almi stängde dörren direkt. De fick inte arbeta med ideella organisationer. Kooputveckling var verkligen intresserade men gav oss en blankett där en stegvis upplevd företagstart beskrivs, vilken

skulle börja med att vi gjorde en marknadsundersökning.

De förstod inte att som anställd av Unga Örnars medlemmar var min roll inte att göra marknadsundersökningar utan att stödja medlemmarnas drömmar och visioner så att de kunde förverkligas.

Processen rullade på – en underfinansierad anläggning ritad och byggd av skejtarna själva. En av mina käpphästar i och kring arbetet med Bryggeriet är frågan om vad det är vi har lärt oss under åren. Svaret är ännu inte klart.

### *Nils berättelse*

Våren 1996 började jag på en praktik på skejtboardföreningen AggroKult. Mitt huvudsakliga jobb var att försöka få vår och resten av skejtboardåkarna i Malmös dröm förverkligad med ett inomhusställe att åka skejtboard på.

Föreningen AggroKult hade bildats några år tidigare och hade byggt ramper både på Lindängen och i Sofielunds Folkets hus. Lindängsrampen som stod utomhus revs -96 och kvar var bara rampan på Sofielund. Denna var byggd inne i ett 20 kvm gammalt klassrum och var mycket välbesökt av skejtare från Malmö och dess nära omkrets inkluderat Köpenhamn. 1996 hade skejtboard börjat växa rejält igen och från att ha varit ett 20-tal skejtboardåkare i Malmö några år tidigare, så var nu siffrorna uppe i ett hundratal. Det började bli trångt i det lilla klassrummet och i garaget under Triangeln där skejtboardåkarna höll till på vintrarna.

Redan efter ett par dagar på min nya praktikplats på AggroKult fick jag kontakt med Bo Sahlin på Europaporten som bjöd in mig och Björn Olofsson för att presentera våra idéer och tankar. Förbereda med ritningar på ramper och tankar om drift besökte vi Europaporten och fick Bo väldigt intresserad av våra idé. Tankarna var att i en av de gamla mässhallarna bygga en skejtboardbana och driva verksamhet som Bryggeriet gör idag. Diskussionerna och planerna tog fart, tjänstemän, näringsliv och föreningsliv blev inblandade och plötsligt var vi väldigt nära våra dröm, en något kompromissad sådan dock. Europaportens tanke var att alla ramper skulle vara mobila för att sedan kunna flyttas ut ett par veckor varje år då det skulle vara mässta eller dylikt i hallen. Detta var långt ifrån perfekt. Om man ska bygga en riktigt bra skejtboardpark är det viktigt att det inte förekommer några begränsningar och kompromisser och som tur var så blev aldrig detta projekt verklighet. Även om projektet på Europaporten aldrig

blev förverkligat så resulterade det i att Malmö Stad hade fått upp ögonen och insåg att det verkligen fanns ett behov och de lovade att göra sitt bästa för att hitta en ny lämplig lokal. Med oss på resan hade vi nu också KFUM som hade liknande planer på en slags gatusportanläggning. Tiden efter detta så var vi runt och tittade på lite olika tänkbara lokaler. Det skulle visa sig att hitta en lämplig lokal skulle vara mycket svårare än man hade kunnat ana. 1997 var jag med och tittade på några tomma lokaler i Prippts gamla bryggeri. Där fann vi till slut en lokal utöver alla förväntningar. Runt 2000 kvm, 8 meter takhöjd och ett utrymme för café där man kunde blicka ut över hela skejtboardytan. Det var mer än vi någonsin hade kunnat drömma om. Hallen var i väldigt dåligt skick, golvet behövdes gjutas om och gamla maskiner och bråte behövdes röjas undan. Det tog lite tid att få hallen i ordning men i slutet på maj öppnades Bryggeriet med halva skejtytan färdig och resterande var färdigt i september. Det var mycket slit, många långa arbetsdagar men med hjälp av många av Malmös skejtboardåkare så lyckades vi skapa vad som skulle fungera som modell för övriga skejtboardsverige och Europa.

### *Ronnys berättelse*

1996 började jag jobba som konsulent på KFUM Malmö, en organisation med flera anställda och en mycket bred verksamhet, en av de stora föreningarna i Malmö. Tidigare hade jag jobbat för Vi Unga – en annan barn- och ungdomsförening i Malmö, men det nya var betydligt större på alla sätt.

Ett av uppdragen som jag kom att ärva från min företrädare var att tillsammans med Skånes Idrottsförbund undersöka möjligheterna till att skapa en gatusportanläggning i Malmö. Det lät stort och en sorts arbetsgrupp med bland annat ordförande i Fritidsnämnden fanns redan. Det fanns också idéer om lokaler i kvarteret Facklan i Malmö.

Under 1996 var det många möten och träffar kring lokalerna och möjligheterna, men vid ett möte under senhösten stod det klart att det inte fanns några möjligheter för en gatusportanläggning i kvarteret Facklan. Den tjänsteman som vi förhandlat med hela tiden hade vilselett oss och hade inget mandat att förhandla om lokaler. Dags att börja om från noll igen!

Då gjorde jag en skrivelse till Fritidsnämnden att vi behövde nämndens stöd i vårt arbete och process. Jag tror att det var först då



som jag förstod att Unga Örnar och en grupp skejtare också höll på att skapa en sorts gatusportanläggning. Nu visade det sig att de också hade gjort en liknande skrivelse.

Nämnden beslöt i maj 1997 att ge de båda grupperna stöd i sina processer men man var tydlig med att grupperna måste enas och samverka kring projektet. Det blev ett möte på Fritidsförvaltningen där Unga Örnar/AggroKult satt på ena sidan bordet och KFUM Malmö/Skånes Idrottsförbund satt på den andra sidan.

Under hösten 1997 började vi samarbeta och personkemin stämde mycket väl överens. Vi hade liknande mål och visioner. Skånes Idrottsförbund drog sig ur och de tre föreningarna – KFUM Malmö, Unga Örnar och AggroKult – bildade Föreningen Bryggeriet.

### *Johns berättelse*

Det hela började som en liten hobby, men när Bert Karlsson 1990 byggde en gigantisk skejtboardanläggning utanför Skara Sommarland fick jag en helt ny syn på min hobby. Här skapades en otrolig gemenskap bland alla skejtboardåkarna och tävlingar varvades med uppvisningar hela sommarhalvåret. Jag och Pär, min bror, tillbringade många timmar varje dag på skejtboarden ända till anläggningen revs 1994.

Efter att Skara Sommarlandsrampen försvunnit infann sig ett stort tomrum för oss skejtboardåkare i regionen. Vår centrala mötesplats hade försvunnit och nu var vi tillbaka där vi en gång hade börjat.

Detta stoppade naturligtvis inte oss med vår starka passion och drivkraft att åka skejtboard.

Jag flyttade till Lidköping 1997 på grund av ett bättre klimat för skejtboardåkning och här fanns många av de kompisar som jag lärt känna på Skara Sommarland. Vi började ta saker i egna händer och skapade tillfälliga ramper för att få den mötesplats vi alla saknade. Efter ett halvår flyttade även Pär till Lidköping för att uppleva rätt atmosfär.

Under sommaren 1998 var jag på semester och resan slutade med ett besök i Malmös nya skejtpark, Bryggeriet. Jag insåg med en gång vad som var på väg att skapas i Malmö och här fanns just det som jag saknat i alla år: en naturlig mötesplats med Europas bästa anläggning för skejtboard. Jag flyttade till Malmö i augusti 1998 och ett år senare gjorde Pär samma resa.

Bryggeriet öppnade mina ögon och visade att det faktiskt går att

förverkliga drömprojekt och 2001 startade Bryggeriet en projektutbildning för att hjälpa andra att förverkliga sina drömmar. Jag hade länge funderat över en utomhuspark i betong och när projektutbildningen dök upp såg jag möjligheten att förverkliga den. Projektet Stapelbäddsparken föddes!



## VAD BRYGGERIET BLIVIT OCH VAD DET BETYDER

### *Skejtsparken som förebild på många sätt*

För Malmös skejtare är Bryggeriet i huvudsak en fantastisk skejtpark där man träffar sina kompisar, åker en sväng, kollar skejtfilmer och snackar med Nils, Tobbe och Patrik som är skejtare och som jobbar på Bryggeriet. Det finns säkert en hel del stolthet hos den stora skaran besökande skejtare över att Malmö har en av Europas bästa inomhusskejtparker och att den dessutom sköts helt av skejtare från staden. Alla ramper är ritade och byggda av skejtarna själva och nya innovationer tas fram i dialog med de dagliga besökarna. Den oerhört viktiga känslan av att man som 12-årig skejtare faktiskt får vara med och skapa nytt och fräckt ger säkert en tilltro till att man kan vara med och påverka.

Bryggeriet tar emot ca 1 500 ungdomar i veckan som betalar det dagliga inträdet. Till det kommer skolklasser, studiebesök (politiker, tjänstemän osv.), elever i olika utbildningar och massor av möten

med företrädare för Bryggeriet och andra. Det är alltså mycket människor av väldigt skiftande karaktär som rinner igenom Bryggeriet en vanlig vecka.



Skejtparken har också fungerat som förebild för politiker/tjänstemän och ungdomar från andra kommuner. Efter Bryggeriet har det vuxit fram flera skejtparker runt om i landet och inte minst Köpenhamn har blivit inspirerat av Bryggeriet. Under flera år betalade Köpenhamns kommun bussar som gick direkt till Bryggeriet i Malmö fullastade med danska skejtare. Efter många studiebesök och dialoger byggde man slutligen en egen anläggning 2003.

Etablerandet av Bryggeriet har också lett till att skejtarna i Malmö fått en samlingsplats. Ur det dagliga snacket mellan åkarna i ramperna har det under åren vaskats fram en rad "egna" projekt som ligger utanför Bryggeriets ramar. Nya märken för skejtboards, egenproducerade filmer, egen tröjförsäljning etc. Man går samman för att skapa nytt och det är kul och målet är kvalitet och främjande av skejtkulturen och inte ekonomisk vinning.

## BILDNING OCH UTBILDNING EN ALLT STÖRRE VERKSAMHET

Eftersom det fanns fler än "bara" skejtare som var drivkrafter vid skapandet av Bryggeriet var det också andra verksamheter som kom att

få stor betydelse – en av dem var bildning i olika former.

Först ut var en EU-finansierad utbildning för arbetslösa ungdomar kallad PUCK (Personlig Utbildning och Kommunikation). Denna sex-månaders utbildning gick bra och eleverna fick själva ta stort ansvar för skapandet av utbildningen. Lite anarkistiskt i sin natur och rörigt emellanåt, men efterhand visade det sig att det blev en utbildning för livet för en del av deltagarna. En – Emilia – blev anställd av Bryggeriet.

PUCK gav också råg i ryggen och en pedagogisk kompetens. En av de inblandade i PUCK var Torsten Buhre, lärare på Krokbacksskolan. Torsten hade lång erfarenhet från idrotten (bland annat landslagstränare i simning), hög utbildning från USA och framför allt intresserad av att hitta nya vägar. Nästa steg blev därför att försöka få ett avtal för ett individuellt gymnasieprogram. Efter många månaders olika turer lyckades Bryggeriet förhandla sig till ett avtal med Utbildningsnämnden om 32 elever. Kruxet var att Bryggeriet endast fick betalt per elev och att man var sent ute med rekryteringen. Här förelåg en uppenbar risk. Man tvingades anställa lärare utan att veta budgetens storlek. Lösningen var att Bryggeriets Bildningsbyrå (BBB) bildades. Risken för Föreningen Bryggeriet och skejtparken blev mindre och samtidigt kunde man samla mer pedagogisk kompetens i en ny styrelse.

Ett annat problem var bra utbildningslokaler. PUCK-eleverna hade som första projekt gjort ett klassrum, tigt bräddor från Pergo och målat själva. Detta räckte inte utan man fick hyra in Jobbcentrum (arbetslösa hantverkare i projekt) för att göra ytterligare några klassrum. Tyvärr saknades det fönster och ventilation men det gick.

Samtidigt kunde vi börja förhandla med Fritidsnämnden kring att också skapa nya utbildningslokaler där utbildningar riktade till ungdomar och föreningslivet kunde husera. Februari 2002 invigde Bryggeriet 500 kvm nya, mycket fina utbildningslokaler.

2001 startade Bryggeriet en ett-årig projektutbildning i samarbete med Österlens Folkhögskola och Malmö högskola. Syftet med utbildningen var – och är fortfarande – att ge ungdomar som bär på drömmar/projektidéer verktygen – såväl praktiska som teoretiska – för att kunna förverkliga sina drömmar. I Bryggeriet har skejtarna förverkligat sina drömmar med råge och under resan gång har alla skaffat sig mycket erfarenheter. Med Bryggeriets projektutbildning vill vi ge andra chansen att förverkliga sina drömmar.

En annan dröm har varit att kunna starta en egen friskola på gymnasienivå med en egen skejtlinje i fokus. Nu blir det inte en ”ren” skejtlinje utan ett nationellt mediaprogram där passionsämnena skejtboard och dans är i centrum. Hösten 2006 klev de 50 första eleverna in i Bryggeriet Gymnasium och fyllt utbyggd kommer skolan att kunna ta emot upp till 150 elever.

### *Projekten bara växer*

Bryggeriet var från början ett projekt för de entreprenörer som tog initiativet. Men projektet växte och etablerade sig snart till reguljär verksamhet och inom Bryggeriets ramar har nya och allt mer omfattande projekt skapats i nätverk med många olika aktörer. Kännetecknande för Bryggeriets framväxt har varit alla möten och träffar med mängder av olika människor. Grupperingar har skapats, nätverk etablerats och nya samarbetspartners har sökt nya lösningar på gamla eller nya problem.

Bryggeriet har – som vi uppfattar det – blivit en nod där en rad olika nya verksamheter skapas och får näring. Det sker också ofta i en samverkan mellan flera olika former av aktörer.

## LITE REFLEKTIONER KRING DET SOM VARIT OCH SOM KOMMA SKALL

### *Det kollektiva ledarskapet*

Man kan nog säga att Bryggeriet präglas av ett slags kollektivt ledarskap. Skapandet av Bryggeriet låg i en grupp mycket engagerade skejtare, Unga Örnar via Håkan Larsson och KFUM via Ronny Hallberg. Även om Ronny tog posten som verksamhetsledare våren 1999 så har hela tiden en respekt och förtroendet vad det gäller utveckling av Bryggeriet mellan Håkan, Ronny och gruppen skejtarna varit starkt.

Skejtarna har tagit huvudansvaret för driften och utvecklingen av själva skejtparken emedan Ronny/Håkan tagit huvudansvar för bildnings- och projektverksamhet. Men det har hela tiden funnits kopplingar emellan.

### *Viljan att ta större ansvar än själva kärnverksamheten*

Hos framför allt Ronny och Håkan har hela tiden legat ett starkt samhällsintresse. Viljan att vara med och utveckla den ideella sektorn

eller sociala ekonomin har varit en av drivkrafterna till bredden i Bryggeriets verksamhet.

### *Nätverksbyggandet – att ha många goda vänner*

I byggandet av en allt bredare verksamhet så har också Bryggeriet varit med och skapat många nya nätverk. En filosofi som vi började använda tidigt var att det var viktigt att skaffa sig många goda vänner. Om man reflekterar kring några projekt och vilka nya samarbeten det skapat kan det se ut så här;

- PUCK – URBAN Malmö, Pedagoger
- IV-program – utbildningsförvaltningen, Heleneholmskolan, andra skolor
- Projektutbildningen – Malmö Högskola, Folkhögskolor (Österlen, Malmö)
- Kaliningrad – Kaliningrad kommun/Malmö Högskola/förening, Österlens Folkhögskola, Malmö Högskola
- Stapelbäddsparken – Gatukontoret, Fritidsförvaltningen, Movium (SLU), Företag, skolor, föreningar
- Equal – Försäkringskassan, Samhall, Iris Hadar, AF
- Kulturprojektet – Konstmuseet Rooseum, Skånes Dansteater, Malmö Museer
- KRAFT-gruppen – Malmö Högskola, MKB, företag och föreningar

### *Ärligt uppsåt och kvalitet*

Att ha hög kvalitet i allt vi gör har varit viktigt från allra första start. Inte bara ramperna skulle ha bästa utformning utan också väggar, kafé och utbildningslokaler skulle hålla hög kvalitet. Arkitekter, konstnärer och inredningsdesigners har hjälpt till på olika sätt för att skapa en bra form i lokalerna.

Begreppet ”ärligt uppsåt” har också varit centralt genom hela processen. Med detta menar vi att allmänintresset går före organisations/egenintresse, dvs syftet med vår verksamhet är mer att tillsammans skapa för andra än att skapa för oss själva.

### *Uthållighet och otållighet*

Att samverka i skapandet av nytt och i nya former med det offentliga kräver både otållighet och uthållighet. Här finns ofta en skillnad i takt från idé till beslut och handling mellan det offentliga och den

ideella föreningen. En av Bryggeriets absoluta styrkor och viktigaste framgångsfaktorer är att vi både orkat "ligga på" för att beslut skall fattas, och att vi orkat "sitta kvar runt bordet" när vi känner att det inte händer så mycket.

Stapelbäddsparken hade t ex sin start runt 2002 och målet vi har för ögonen nu är 2010. Under tiden jobbar vi aktivt med verksamheter som nu fyller huset, kommunala beslut som skall utgöra grunden för fortsättningen och samtidigt sökandet efter externa finansierare. Många av projekten och Bryggeriet i sig kräver liknande förhållningssätt.

### *Om framtiden*

Bryggeriet har idag (2007) drygt 25 fast anställda och Bryggeriets Gymnasium har 8 anställda lärare. Framöver kommer föreningen att växa men troligen nå sin kulmen kring 35-40 stycken. Bryggeriets Gymnasium kommer att innebära att 150 elever och 15-talet pedagoger skall lära sig samsas i vardagen med de anställda på Skejtparken.

Det intressanta är också att det är fritiden som startar skola och inte tvärtom och vi ser framför oss ett befruktande av samverkan skola/fritid där passionerna dans, skejt och media kommer att vara motorn.

I Malmö Stads nya ungdomspark Stapelbäddsparken kommer Bryggeriet att ha en central roll i utveckling och drift, planerna på ett Samverkan Center i Malmö kan bli verklighet de närmsta åren, nya större EU-projekt med arbetsmarkandsinriktning kommer att sökas, nya it-projektet Linuxhuset kommer att etableras, mm, mm. Kort sagt det är bara fantasin och ev. byråkratin som sätter gränserna för Bryggeriet i framtiden.

## Stapelbäddsparken

### BAKGRUND

Bryggeriet öppnade 1998 och har 1.000-1.200 besökare i veckan. Skeitboardanläggningen där är välskött och snygg och har en kaféverksamhet som även lockar många föräldrar. Men hur stilig det än är på Bryggeriet saknar skejtboardåkarna en bra anläggning utomhus. Att åka skejtboard är från början en utomhussport och den optimala anläggningen är gjord i betong, därför att materialet är hållbart och för att det går att skapa helt unika former för åkning.

### VISIONEN SKAPAS

John, skejtboardare från Västergötland, besökte bryggeriet i juni 1998 och var imponerad av den fantastiska anläggningen. John beslutade sig för att flytta till Malmö i augusti 1998 för att kunna åka mer skejtboard och uppleva atmosfären i den nybyggda skejtboardanläggningen.

I och med att Bryggeriet blev byggt innebar det att många äldre skejtboardåkare fortsatte att aktivt åka i stället för att successivt trappa ner. John fick därför många nya kompisar som brann för samma sak som han själv, skejtboard.

John och hans nyvunna vänner började sommaren 1999 att åka på husbilstemester, för att bada, festa och besöka nya skejtboardanläggningar. Det roliga med skejtboard är att åka på nya saker, besöka anläggningen som är unika och uppleva nya minnen. Under husbilstemestrarna har skejtarna besökt en rad olika platser, allt från en fantastisk pool vid stranden i Spanien till ett skimrande vitt betonglandskap i alperna i Österrike. Att färdas mellan de olika platserna i Europa har naturligtvis tagit mycket tid och vad kan man göra i en husbil på Autobahn om inte fundera och drömma. John och hans kompisar har långsamt men säkert arbetat fram en vision om vad som saknas i Malmö, en skejtboardanläggning i betong som har allt och ligger på bästa ställe i staden. Många av de skejtparker som de



besökt under sina husbilssemestrar har haft något fel. Att bygga en drömanläggning på bästa ställe i Malmö vore ett drömprjekt.

Detta drömprjekt kom ett steg närmare verklighet när John genomgick en projektledarutbildning på Bryggeriet (John i denna utbildning finns beskriven under avsnittet ”Bryggeriet”). I slutet av denna projektutbildning ansökte Bowl 02 (det projektteam som John ingick i) tillsammans med Bryggeriet om pengar från svenska ESF-rådet. Här kan man söka pengar för att jobba och utveckla sin projektidé. Ansökan gick igenom och 70 000 kronor fanns nu att jobba vidare med. Sommaren 2002 kom och ytterligare en underbar husbilssemester genomfördes. John och Anders hade inte så mycket kontakt under sommaren vilket i sin tur ledde till att Anders gick en annan väg. Det är ganska naturligt att det blev så. Anders åkte inte skejtboard själv och hade inte samma glöd för att genomföra projektet som John.

## KONTAKTEN

Efter sommaren 2002 började John att arbeta på Bryggeriet. Han kunde nu bli projektanställd för ESF-pengarna som han och Bryggeriet ansökt om. I slutet av sommaren hade John ett möte med John Ericson, stadsträdgårdsmästare i Malmö. Han hade via olika personer i kommunen hört om skejtboardåkarnas drömprjekt och ville nu få lite mer kött på benen. Gunnar förklarade att Malmö hade tankar på en aktivitetspark ute vid Västra Hamnen, en park som stimulerar till rörelse och aktivitet. Hur den skulle se ut eller vad den skulle innehålla fanns det inga tankar på, men Gunnar gillade idén med skejtparken och tyckte att den skulle passa in perfekt där. Platsen Gunnar hade i tankarna var en gammal Stapelbädd, 300 meter lång och 75 meter bred, som använts till fartygsbyggen under Kockumstiden.

Nu hade John plötsligt fått den sedan länge efterlängtade kontakten med Malmö stad. Nu fanns det någon som var intresserad. John kunde nu konstatera att allt lobbyingarbete hade gett resultat. Han hade fått gehör!

Gunnar hade nu genom Bryggeriet fått den föreningskontakt han sökt efter och Johns skejtboardpark förvandlades till en hel aktivitetspark.

John och Gunnar började ha möten lite sporadiskt och diskutera

hur man skulle arbeta vidare. Gunnar ville se en modell av en tänkbar skejtpark. Hur kunde en anläggning se ut just i Malmö? John och hans kompisar hade en vision om en skejtpark mitt i staden, med parkbänkar, grillplatser och vatteninslag. Man ville skapa en trevlig familjemiljö där alla skulle kunna känna sig välkomna.

## MODELLEN

John började fundera på en modell och han ringde till landskapsarkitekter för att få tips om bra material att jobba med. Problemet var att numera jobbar alla tredimensionellt och en bra lera var svår att hitta. John tog saken i egna händer och blandade till lite trolldeg till att börja med. Han tog delar ur berömda skejtparker som placerades i modellen för att få en bra mix av allt. Att jobba med trolldeg är inte lätt. Man får degen precis överallt och det som John inte tänkte på var att den skulle torka när arbetet var klart. Hur får man in en modell på 1x1 meter i ugnen? John övervägde att kontakta olika pizzerior, men hittade till slut en lösning med hårtorkar och värmefläktar. Det tog ungefär två veckor för modellen att torka och efter det fick John tips av en kompis att ta på spackel för att sedan kunna polera upp en fin yta.

För att kunna förmedla en fin parkkänsla köpte John gräs, träd och gatlampor på en modellaffär. Att bygga en modell av denna kaliber kräver (som allt annat inom projektarbete) tålmod och noggrannhet. John blev mycket nöjd med resultatet och modellen fotograferades med speciell ljussättning och levererades till Malmö stad. Nu hade Gunnar fantastiska bilder att visa Tekniska nämnden, som tar beslut i alla frågor kring utveckling och bygge av Malmö stad.

## K3

Under våren 2003 hade John ett samarbete med Malmö högskola, vilken erbjöd projektarbetskurs på 10 poäng. John behövde hjälp med att utveckla ett parkkoncept. Han visste hur han ville ha skejtparken, men vad kunde resten av aktivitetsparken innehålla? John blev inbjuden på en projektpresentation tillsammans med 19 andra projekt, såsom Kävlinge kommun, Köpenhamns kultur med mera. Alla ville ha studenternas hjälp. Alla projekt fick fem minuter på sig

att presentera sin idé. John gjorde en presentationsfilm, allt för att få studenternas intresse. Han ville fånga allas uppmärksamhet och locka de bästa studenterna till just sitt projekt för att få ut så mycket som möjligt av samarbetet. Nästan hälften av alla studenter valde Stapelbäddsparken i sitt förstaval, vilket resulterade i en projektgrupp på 10 personer.

John och studenterna enades om att samarbeta. Samarbetet blev mycket givande och även studenterna gjorde en liten film där tankarna på projektet presenterades.

Efter samarbetet med studenterna kom sommaren 2003. John och hans kompisar åkte på ännu en husbilssemester och denna gång landade de i Österrike, The Cradle i Rattenberg. John hade hört talas om just denna park, eftersom den som första europeiska skejtpark var byggd av skejtboardåkare från USA. Skillnaden är kanske svår att se för det otränade ögat, men allt ligger i finishen på ytan. Det får inte finnas ojämnheter, skejtboarden är för känslig och åkandet blir olidligt.

John pratade med killarna som jobbade på anläggningen och fick ett visitkort med kontakten PTR Skateparks. John blev lite funderksam eftersom han hade hört att parken var byggd av ett annat företag vid namn Dreamlands Skateparks, men sparade kortet och tänkte inte mer på det.

Efter sommaren blev John inbjuden till en stadsträdgårdsmästarkonferens i Halmstad. Här träffades folk från hela Sverige för att diskutera parkmiljöer och lyssna på föreläsningar om hur man kan förbättra staden. Efter konferensen gjordes en artikel till tidningen Utemiljö, som producerades av Movium. Artikeln handlade om ungdomars deltagande i stadsplaneringen och blev väl mottagen.

För att komma ordentligt vidare med projektet bjöd Bryggeriet, Malmö stad och Movium in 30 människor till en framtidsverkstad. Framtidsverkstaden blev mycket lyckad och resulterade i bildandet av en styrgrupp för projektet.

## STEFAN HAUSER

Hur skulle då skejtparken se ut?

John hade inrett ett speciellt rum på Bryggeriet, där han och andra skejtboardåkare samlat tidningar, bilder och allt som kunde vara

till hjälp för att hitta en bra design. Massor av lera hade inhandlats för att kunna gestalta idéerna som poppade upp i huvudet, ty det handlar mycket om att känna med händerna vad man skapar. John diskuterade med styrgruppen om att plocka dit någon som kunde hjälpa till med designen av skejtparken, men framför allt att klara av att bygga den slutliga produkten. John hade tänkt på visitkortet som han fick vid besöket i Österrike och tog kontakt med Stefan Hauser och PTR. Stefan förklarade att han tillsammans med Dreamland Skateparks byggt skejtparken i Österrike, men strax därefter startat en egen firma vid namn Place to Ride. John och styrgruppen bjöd över Stefan Hauser till Sverige och han anlände i april 2004.



När skejtarna byggt tidigare hade man blandat all betong i hinkar, ett otroligt påfrestande och tidskrävande arbete. Eftersom resurserna var små och man saknade elektricitet fanns det ingen annan metod att tillgå, trodde man! På 30 sekunder uppfann Stefan Hauser hjulet på nytt. Han visade en blandningsteknik som gick tjugo gånger fortare än hinkmetoden och alla var imponerade. Under hela påsken arbetade man med bygget och fick mer gjort än någonsin. En stor grund till samarbetet med Stefan Hauser gjordes under just påsken 2004. Stefan fick bra kontakt med Malmös skejtboardåkare och alla var överens om att få honom som ansvarig för bygget av Stapelbäddsparken.

## FÄRDIGSTÄLLET – BÖRJAN PÅ NÄSTA PROCESS

Under sommaren 2005 byggdes en av de bästa betongparkerna i Europa. Bryggeriet hade fått entreprenaden att bygga själva anläggningen eftersom vi kunde visa att den expertkunskap som behövs för att bygga en professionell skatepark i betong finns bara i skatevärlden.

Stefan Hauser fick handplocka ett internationellt team av skatebyggare som sedan anställdes av Föreningen Bryggeriet. Kollektivavtal fick sluta med Byggnads, uppehållstillstånd fixas och framför allt fick John/Stefan räkna på bygget om och om igen. MKB ställde upp med en fantastisk lägenhet i Västra Hamnen så att alla byggare skulle ha nära till arbetsplatsen.

Under hela sommaren och delar av hösten gjordes ett fantastiskt arbete av alla inblandade. I mitten av november stod äntligen hela anläggningen klar. Tyvärr hade dock vintern redan börjar krypa närmare, så åkningen fick vänta till våren.

Den 13 maj 2006 stod kommunalråd, skejtare, tjänstemän och press och lovordade Malmös nya internationella attraktion – Stapelbäddsparken – vid en invigningscermoni.

Hela sommaren fylldes sedan av tävlingar – med världscupfinalen Quicksilver som topp – och olika arrangemang. Barn, ungdomar, och unga vuxna vallfärdade till Stapelbäddsparken i tusentals för att uppleva den nya attraktionen. Skejtare från hela Europa visste plötsligt var de skulle fira semester. Succen var ett faktum.

I kölvattnet av uppmärksamheten kring själva skejtparken föddes också idén om att skapa en helt ny mötesplats i själva Stapelbädden med sina 3 000 m<sup>2</sup> inomhusyta. Här hade varsarbetarna från Kockumstiden bytt om och fått sin dagliga lunch i decennier; nu stod lokalen tom sedan några år tillbaka.

Gatukontoret var den part som Bryggeriet samverkat med kring byggandet av skejtparken, nu blev också Fritidsförvaltningen intresserad av att medverka kring Mötesplats Stapelbädden. En helt ny och än mer omfattande process startade för att skapa en ny mötesplats för malmöborna – både ute och inne – som också kan attrahera nya verksamheter i nya former där malmöbornas medverkan i själva skapandet sätts i fokus.

## Framtidshoppet LBK P89

### ETT LAG UTÖVER DET VANLIGA

Detta är berättelsen om ett fotbollslag. Den har en början och än så länge en fortsättning. Troligtvis har den inte något slut eftersom minnena lever kvar långt efter sista avblåsningen.

Det är en framgångshistoria om ett gäng killar som utöver allt annat älskar att spela fotboll. Inget ovanligt tycker ni. Så är det väl överallt. Det är sant men dessa killar hittade mycket mer.

Men vi tar det från början. Lunds Bollklubb har anordnat fotbollsskola i många år. Sebastian, Christoffer, Pontus, Ville, Joel och Kalle än namnen på några av killarna som började träna i tidiga år. I ur och skur, trotsande hårdfrusna grusplaner, blandades lek med teknikövningar. Föräldrarna ojade sig över kyla och, gu' bevars, den tuffa träningen – ”de var ju inte mer än små barn”. Men de små killarna älskade fotbollen och kunde aldrig få nog.

Och mer blev det. Åren gick och årgången växte. De var snart en hel flock. Ledaren hette Maurizio Catozzi. Han hade själv spelat fotboll i Parma. En varmhjärtad italienare med ett hett temperament som det ofta slår gnistor om. Fråga domarna runtom i Skåne! Maurizio växte upp i staden Falconara i Italien. Slakten är stor och sammanhållningen gav trygghet och gemenskap. Kanske blev det de grundläggande värderingarna för lagbyggandet. ”La famiglia” fick en ny innebörd i Sverige för Lunds BK. Han tog ett helt fotbollslag till sitt hjärta.

För många av killarna blev fotbollen ett andra hem. Men ännu så länge var det mest på lek. Även om leken började få lite mer allvar. Seriespelet började så sakteliga. Vinna var ännu inte det viktigaste. Att få spela bortamatch i Eslöv eller Hörby var äventyr nog. Spelare och tränare kom och gick. Men ”Marre” blev laget trogen liksom den kärna av spelare som hängt med sedan fotbollsskolan.

### HÄNDELSE SOM FÖRÄNDRADE

Den första milstolpen kom med Gothia Cup. Ett gigantiskt fotbollsä-

ventyr som årligen lockar ungdomar från alla världsdelar. Cupen blev det första stora fotbollsäventyret som skulle följas av många. Tolv år gamla och alla var förväntansfulla. Och nog gick det över all förväntan. Laget kom till slutspel och fick dessutom en hedrande artikel i Sydsvenskan.

Här väcktes drömmen om en internationell karriär för några. En av dem var lagets Joel Ekstrand. Han är idag uttagen till svenska landslaget för 15-åringar och anses som en av våra mest lovande ungdomar. Allt är möjligt.

Nu började resan mot ännu högre mål. En turnering 2003 i Italien blev ytterligare ett rundningsmärke. Ett vänskapsförbund hade inletts mellan Uppåkra IF och LBK. Syftet var att tillsammans ta sig till Italien för att delta i en internationell fotbollscup. Vänskapsbanden växte sig starka efter 10 dagar och 250 mil tillsammans. Bortsett från framgången i cupen blev den största vinsten att de två lagen blev ett. 15-talet grabbar från Uppåkra IF valde att spela i Lunds BK. Laget hade vuxit från 20 till 35!

Att sammanfoga två ”familjer” kan vara lika svårt på fotbollsplanen som i verkligheten. Olika kulturer skall fogas och smältas ihop. På resa var det mest kul. Nu kom vardagen och därmed konkurrens om platserna.

Det första eldprovet kom strax efter hemkomsten från Italien. Öresundsbro Cup är en av Skånes största utomhusturneringar och samlar lag från hela Norden. Efter en dyster inledning låg laget långt ner på resultatlistan. Här kom den första signalen på att det inte räcker med att sätta ihop ett antal duktiga spelare för att nå framgång. ”Real Lund” fungerade inte. Killarna var tjuriga och ledarna visade dåligt humör.

Men så händer något. En kraftsamling. Plötsligt stämmer allt. Genom en makalös upphämtning kom killarna tillbaka och lyckades med det till synes omöjliga – att ta hem segerpokalen. Vad hände? Vad fick laget att höja sig till en nivå som de knappt själva trodde sig om?

Segerrusiga men med nya insikter kom funderingarna. Kan man göra om det och hur bevara man känslan? Då föddes tankarna om ett projekt för hjärtat som också måste vara med – laget och de ledare och föräldrar som deltog skulle så småningom kallade det ”Framtidshoppet”.

## MÅL ÄR MER ÄN ATT "NÄTA"

Höstsäsongen 2003 inleddes. Sedan länge har klubbens måldokument varit rättesnöret. Målet att kvalificera sig till pojkallsvenskan gäller för 16-åringar. Ett tufft mål med tanke på alla skickliga lag i Skåne. Åtskilliga lag och allsvenska klubbar hade samma mål men med betydligt större resurser. Hade LBK P89:or viljan och kapaciteten? Med det målet i sikte skulle man under flera säsongers spel avancera till högsta gruppen i Skåne. Och i den dessutom placera sig bland de fyra bästa. En hisnande tanke.

Här fanns en trupp med 30-talet ystra och hoppfulla killar som ville mycket. Två lag fick det bli. Resurserna var begränsade och bestod av två tränare och minimala medel. Träningsdosen ökade och det gjorde också kraven – men också viljan att klara utmaningen.

Redan ett år tidigare hade ett lagråd bildats. I god demokratisk anda hade en grupp utsetts att vara representativ för alla viljor i laget. "Friska viljor" kom att bestå av spelare, ledare och föräldrar. Inom gruppen skulle man planera och verkställa beslut. Skaffa fram pengar och ordna körscheman. Det blev nästan som ett mindre företag. Någon blev säljare och fixade allehanda uppdrag för killarna att utföra. Kassör utsågs. En annan fixade fika och skrev protokoll.

"Affärsidén" var ju klar – "P89 har det roligast, har bästa kamratskapen samtidigt som vi är det bästa laget". Redan i denna ålder är man ju i underhållningsbranschen.

Spelsäsongen började. Men lyckan av att vara en stor familj infann sig inte direkt. Den tillfälliga euforin efter cupvinsten försvann. Killarna saknade fokus och i laget som helhet sviktade självförtroendet. Ledarna blev otålig och det dåliga humöret spred sig. Spelresultatet blev sämre. Några spelare hoppade av. Något måste göras. Man hade kört fast.

På ett lagrådsmöte kom killarna själva med ett förslag på hur problemet kunde lösas. Det behövdes någon utifrån som kunde få laget på fötter. Någon som kunde ingjuta mod och hopp. Kanske se det utifrån på ett annat sätt. Denna någon blev Balli Lelinge.

## ÄNNU ENVÄNDPUNKT

På Fågelskolan i Lund har man i flera år framgångsrikt arbetat med värdegrundande projekt för att öka samhörigheten och motverka



mobbing. Balli Lelinge var anlitad av Lunds kommun och hade utvecklat en egen metodik. Flera av lagets killar kom i kontakt med honom redan i 10-årsåldern när hans populära lektioner stod på schemat.

Kalle och Danilo i laget var några av dem. Danilo och Balli brukade skoja om deras tuffa ”sammandrabbningar” på skolan. Kanske att just Danilo och Kalle kom med förslaget gjorde att resten av laget nappade.

Ballis ”dramalektioner” innehöll allvar men också mycket skratt. Skrattet och att ha roligt är Ballis varumärke. SKRATTET. Det är ju precis det som saknades i laget. Man hade inte roligt längre.

När jag första gången kom till lagets träning märktes det med en gång att något saknades. Glädjen fanns inte och alla var dörädda för att misslyckas. Tänk om man blev bänkad. Eller fick en utskällning för ett felpass. Här fanns jättemånga individuellt duktiga spelare men tillsammans fick de inte ihop det. Och ledarna var för stränga.

Balli var rätt kritisk i sitt första omdöme. Han visste själv av erfarenhet som målvakt i ungdomselit hur viktigt det är att känna förtroende för ledare och att alla skall kunna lita på varandra.

Projektet inleddes efter övertalning av ”lagrådet”. Mest påtryckning kom ifrån spelare och föräldrar. En del höjde ögonbrynet. Ledarna var inte negativa utan snarare lite frågande. På klubben i stort förstod man nog inte var vitsen var. Det var ju bara genom hård och målmedveten träning som man utvecklas. Lull, lull – det kan tjejerna hålla på med.

Belackarna var fler. Att driva projekt kräver resurser. Otaliga ansökningar till fonder om bidrag gjordes. Kalla handen. Avslagen kom från Sparbanksstiftelsen, Lekande barnens fond, Färs och Frosta Sparbank och tjugotalet till. Till och med etablissemang, Skånes Fotbollsförbund tvivlade – då.

Man trotsade och startade ändå. Tack vare lagkassa och privata sponsorer. Balli startade sina övningar som vävdes in i den vanliga träningen. Och sällan har det skrattats så mycket. Roliga övningar som ändå innehöll allvar. Övningar som gav insikt om hur viktigt det är att samarbeta och våga lita på varandra. Och att snacka med varandra. Både på och utanför plan. Det kändes ju också tryggare på plan när Balli stod vid sidan. Han hade ju sagt att de skulle vinna – men viktigast var att ha roligt.

Men allt var inte frid och fröjd. Olika skolor och tankesätt rådde om hur träning och utveckling skulle fungera. Ett tränaravhopp i laget skapade oro och besvikelser. Ett avhopp som dessutom kom strax före en av vinterns största utmaningar. En cup där toppslag från hela Sverige deltog. Kanske var det då som den sista pusselbiten föll på plats. Motgången gav det extra lilla bränsle som behövdes och svetsade ihop laget ytterligare.

Belöningen blev en välförtjänt bronspokal. Och en viktig insikt. Genom mod, glädje och vilja kunde laget spela jämnt med allsvenska lag. Lag som på papperet egentligen var betydligt bättre. Ballis ledstjärna hade fastnat – ”Agera som om du redan har nått målet!”

## FRAMTID

Det hällregnar och runt träningsplanen vid Klostersgården är det becksvalt. Spelarna och ledarna i Lunds BK:s P89:or märker det inte. De är fullt upptagna med Beckhamhoppet. Beckhamhoppet går ut på att spelarna delas upp i två lag, varje lag ställer upp i två lika långa led, spelarna vänder sig mot varandra, sträcker ut armarna och flåtar samman händerna. En i varje lag väntar ut bit bort, skriker och springer sedan fram och kastar sig raklång över de andras armar. Det handlar om att lita på sina klubbkompisar.

Denna text stod att läsa i en artikel om laget i Sydsvenskan i mars 2004. Projektet hade börjat väcka nyfikenhet. Beckhamhoppet döptes snart om till Framtidshoppet. Ett passande namn på en symbolhandling och för projektet i sig självt. Att skapa en tro och ett hopp om en bra framtid. Det som bör vara ungdomars självklara rättighet.

Den mentala inställningen blev också avgörande för kommande resultat. Inför slutspelet i en cup under vintern 2004 uppmanade Balli killarna att skicka ett SMS med texten VI VANN! (näja, förutsatt att de gjorde det). Balli var på väg till en annan världsdel och mottog just det meddelandet mellan två flygplan. Tankens kraft är stor.

”I alla inomhuscuper vi har deltagit i under våren har vi blivit sämst trea. Fyra har vi vunnit” berättar Tim Wincze, back i laget, för Sydsvenskan i en intervju. ”Svårt att säga om det beror på projektet att vi spelar bra, men det har i alla fall blivit mycket roligare att spela” instämmer lagets Joakim Hansson.

Sakteliga har arbetet gått framåt. Ytterligare en tränarresurs fann

laget i Gert Malm och klättringen uppåt mot de stora målen hade börjat. Stabilitet och långsiktighet präglar arbetet. Sammanhållningen är stark och vänskapen växer på och utanför planen. Av de trettiotalet spelare som truppen utgjorde när projektet startade är nästan alla kvar. Trots att utvecklingen har gått från bredd till elit.

Nya spelare som har kommit till har uttalat sig över den goda stämningen som finns i laget. ”Ingen skall behöva vara ensam, alla skall få vara med” sa Joakim Hansson i laget till Sydsvenskans reporter Carina Sigurdsson. Joakim vet för han är den av de 15-talet nya spelare som kom till laget under 2003.



Träningsläger, temadagar och sociala träffar betyder mycket. Maurizio och Gert har lagt ner stor kraft på trivselfaktorn och gemenskapen. Kalle Wachtmeister är en av truppens målvakter och har spelat i laget sedan fotbollsskolan. ”Vi har fixat mat tillsammans och gått och bowlat efter” berättar han för Sydsvenskan. Små saker som stärker gemenskapen.

Henrik Mansfelt är lagkapten. Han tillhör de spelare som varit med länge och har funderat en del på hur sammanhållningen blivit bättre. ”På matcherna och träningarna jobbar vi mycket mer på att peppa varandra nu. Det är klart att det händer att man blir ovänner men då har vi lärt oss att gå undan tills det lagt sig”.

## MÅLET NÅDDES

Efter hösten 2004 stod det klart att LBK:s P89 var klara för spel i Pojkallsvenskan för 16-åringar år 2005. Målet blev verklighet. Så här stod det att läsa i Sydsvenskan 5 oktober 2004:

*Ny årgång LBK-löften*

Fotboll. LBK upprätthåller de goda traditionerna på ungdomssidan. Färskt exempel: P89 som nu kvalificerat sig för nästa års fotbollsallsvenska. Detta efter fem vinster på nio matcher i Skåneserie grupp A. Facit gav en fjärdeplats i tabellen – och just fyra lag flyttas upp. Jämt LBK, Höllvikens Gif, Ängelholms FF och Helsingborgs IF

Den bestående nyttan av det idrottsliga engagemanget och den gemenskap som följer är svår att mäta. Samhällsvinsterna av att må bra psykiskt och fysiskt är enorma. Lägg därtill idrottens funktion att bygga broar inom olika kulturer. Att driva annorlunda projekt kräver uthållighet och tålamod. Även när målet och innehållet är på gränsen till det självklara.

## Hemservicekonsulter

### PERSONLIG BAKGRUND

Jag heter Stig Andersson och har en lång bakgrund i MKB (Malmö Kommunala Bostadsföretag AB) där jag varit anställd i omkring 30 år. Större delen av den tiden har jag varit bostadsförvaltare. Den första tiden kunde jag betrakta mig som fastighetsförvaltare. Det var den tiden mest fråga om att förvalta hus, och man tänkte inte så mycket på människorna som bodde där. Jag har alltid själv haft ett starkt socialt intresse och jag har därför glatt mig åt att få vara med om att MKB:s inriktning har ändrats och kommit att omfatta alltmera av socialt ansvar. Jag hade då själv länge tänkt över hur mycket ett bostadsföretag kunde göra för de boendes trygghet och trivsel. Jag ställde mig frågan: Vem är jag till för egentligen? Var ska jag lägga tyngdpunkten i mitt jobb?

Som förvaltare av husen fick vi i början ingen riktig närhet till de boende och kände därför inte till deras önskningsar och behov. Vi började i företaget mera fråga vad vi kunde göra för att bättre bemöta de boende. Det finns människor från hela världen i Rosensgård där jag mest arbetat. Närhet, bekräftelse och ett förändrat beteende från vår sida blev därför en nödvändighet. Vi beslutade oss för att sätta kunden i centrum och skapade vad vi kallar bostadssocial förvaltning. Vid sidan om den ekonomiska och tekniska förvaltningen uppmärksammas då mera vad som kallas ”mjuka värden”.

Jag har de senaste åren haft uppgiften att vara utvecklingschef i företaget. Vi uppmärksammar nu behoven i hela bostadsområdet och inte bara i själva bostaden. Jag har alltid rört mig mycket ute bland människorna.. ”Management by walking around” skulle man kunna kalla det.

Vi har frågat oss vad som bostadsföretaget på ett naturligt sätt kan hjälpa till med för att människorna ska trivas och vilja bo kvar. Jag har tidigare hjälpt till att starta butik och företagshus mm. Men det visade sig inte räcka. Arbetslösheten var stor och många ville framför allt få ett jobb. För att kunna hjälpa till med detta måste kontakterna bli flera åt alla håll. Det gäller såväl kontakter med den kommunala

förvaltningen, som med privata arbetsgivare och direkt med de boende och med föreningslivet.

Det var för att kunna gå vidare i utvecklingsarbetet och för att som entreprenör få kvalificerad hjälp, som jag kom med i krAft-projektet.



## EN MALMÖMODELL FÖR TILLVÄXT, SYSSELSÄTTNING OCH INTEGRATION

De kommunala bostadsföretagen och allmännyttans roll i välfärds-samhället har debatterats sedan den moderna bostadspolitikens tillkomst under mitten av förra seklet. Man har dock kunnat urskilja en tydlig kontinuitet ända fram till 1990-talet då det genomfördes genomgripande förändringar präglade av decentralisering, avreglering och marknadsanpassning. Kommunernas ansvar för bostadsförsörjningen reglerades tidigare i Bostadsförsörjningslagen (1947:523) och lagen om kommunal bostadsanvisningsrätt (1987:1274). Båda dessa lagar upphävdes 1993 och det kommunala ansvaret för bostadspolitiken kom i allt högre grad att vila på de tre ramlagarna kommunallagen, socialtjänstlagen samt plan- och bygglagen. Genom krav på ökad affärsmässighet kom hyresgästen att betraktas som kund och avtalspartner på ett helt nytt sätt. Dels tillskrevs hyresgästen/kunden individuella preferenser och behov, dels också skyldigheter vilande på rådande avtalsförhållanden. Många har pekat på att det i grunden var

positiva och nödvändiga förändringar som genomfördes – differentieringen och konkurrensen – och som har stimulerat såväl den allmännyttiga som den privata fastighetsförvaltningen att ta nya grepp och ett ökat socialt ansvar. Den som misslyckas i strävan att skapa goda och konkurrenskraftiga bostadsmiljöer ser snart de handlingskraftiga kunderna flytta någon annanstans.

*Potentialen vad gäller utvecklandet av den hushållsnära sektorn är enorm.*

Allmännyttan har med andra ord att hantera följande: Den bostadspolitiska styrningen har under de senaste tio åren präglats av övergången till ramlagssystem och en minskad detaljreglering. Hårda krav på ekonomiskt oberoende har delvis förändrat allmännyttans roll i förhållande till hyresgästerna. Samhälleliga och strukturella förändringar på ett makroplan har dramatiskt ökat de sociala problemen i främst segregerade storskaliga bostadsområden i storstädernas ytterområden. Med hänsyn till de nya framväxande förutsättningarna har det kommit att bli helt nödvändigt att ta nya grepp. Ute i de enskilda bostadsföretagen på de lokala marknaderna pågår ett intensivt utvecklingsarbete. Det syftar till att utifrån ett helhetsperspektiv på de boendes behov – och de genomgripande strukturella förändringarna – hitta vägar som i framtiden kan ge trivsel och trygghet i boendet. Det krävs dock att samhället i form av samverkande integrationspolitik, bostadspolitik, arbetsmarknadspolitik är mer lyhört vad gäller att uppmärksamma de lokala utvecklingsprojekt som når framgång. Målsättningen måste vara att stödja och sprida de fungerande lösningarna så att de får möjlighet att verka i så många sammanhang som möjligt.

## LYCKADE PROJEKT SOM UTVECKLATS

Låt oss se på några av de mest lyckade projekten som utvecklats och drivits lokalt hos MKB –Malmö Kommunala Bostadsbolag och visa på de stora samhällsvinster som ligger i förlängningen av ett eventuellt nationellt genomförande.

## PROJEKT I: JOBBAKUTEN

Verksamheten startade 1998 som en följd av att den offentliga arbetsförmedlingen hade lämnat området och flyttat in till centrala Malmö. Förvärvsfrekvensen på Rosengård var mycket låg. Många av de arbetslösa kom till MKB för att fråga om hjälp även när det gällde sin försörjning. MKB inledde en diskussion med en privat entreprenör om möjligheten att starta en egen arbetsförmedling för att förmedla jobb till sina hyresgäster. Man enades om en policy att inte ha något organiserat samarbete med den offentliga arbetsförmedlingen eller Socialtjänsten. Anledningen till detta var arbetsgivarnas stora missnöje med arbetssökande som kom från dessa instanser och som upplevdes som omotiverade. De var anvisade att besöka en arbetsgivare för att få sin A-kassa eller sitt socialbidrag. JobbAkuten beslutade därför att inte informera myndigheter om vilka som var inskrivna vid JobbAkuten och att inte skriva intyg, att man hade besökt JobbAkuten. Detta skulle enligt aktörerna bakom JobbAkuten leda till att man enbart förmedlade högmotiverad arbetskraft. Den private entreprenören som stod för driften av Jobb Akuten finansierades av MKB, varför personal kunde förmedlas till arbetsgivare utan förmedlingsavgift. Redan från början var det ett stort intresse från MKB:s hyresgäster för att skriva in sig som arbetssökande vid JobbAkuten. JobbAkuten uppmärksammades mycket av media, samtidigt som det gjordes marknadsföringsinsatser med bland annat annonsering. Efter ca två års verksamhet, 2000, öppnade JobbAkuten filialkontor på Holma, Nydala och Bellevue, där JobbAkutens personal fanns på plats en dag per vecka. Anledningen till detta var att det uppmärksammades att andelen inskrivna sökande från dessa stadsdelar var lågt i förhållande till inskrivna i Rosengård. Är man arbetslös och uppbar socialbidrag, så åker man inte genom hela Malmö för att skriva in sig som arbetssökande vid JobbAkuten. Detta var samma fenomen som när den offentliga arbetsförmedlingen flyttade till Rosengård. Det visade hur viktigt det är med närhet till de boende.

## AMBULERANDE KONTOR I EN MINIBUSS

I maj 2002 togs ytterligare ett steg för att öka närheten till hyresgästerna. JobbAkuten ersatte då filialerna med ett ambulerande kontor i en minibuss. Därigenom kunde JobbAkuten bli mer flexibel och



nå ut till boende i alla områden. JobbAkutens ambulering kontor fungerar enligt bokbussprincipen, dvs information skickas ut till boende i olika områden om när och var bussen finns på plats. JobbAkuten är bemannad på det ordinarie kontoret i Företagshuset mellan kl. 07:00 – 17:00 varje helgfri vardag och öppet för besök mellan kl. 08:00 – 12:00 varje helgfri vardag. Sedan starten har JobbAkuten förmedlat 615 arbeten. Många har varit av tillfällig karaktär, men har senare lett till stadigvarande anställning hos den arbetsgivare där man från början fick en tillfällig anställning. JobbAkuten har ca 950 personer inskrivna som aktivt arbetssökande:

Kvinnor: 44% och män 56%

Härkomst: Utländsk: 76% och svensk: 24%

Exempel på typ av arbeten som förmedlats

- Byggbranschen
- Lokalvård
- Fastighetsskötsel
- Chaufförsjobb
- Trädgård
- Äldreomsorg
- Förskolelärare/lärare
- Restaurang
- Industrierbetare

Sedan 2003 erbjuder JobbAkuten även samhällsrådgivning till MKB:s hyresgäster. Denna service innebär, att hyresgästen kan få hjälp med att tolka myndighetsskrivelser och även få hjälp med att formulera skrivelser.

## PROJEKT 2: UPPDRAGSFÖRMEDLINGEN

Tillkomsten av Uppdragsförmedlingen är en utveckling av projekt ett JobbAkuten och bygger på erfarenheter från densamma. Aktörerna bakom JobbAkuten har uppmärksammat hur mycket gediget yrkeskunnande och utbildning det finns bland en stor del av JobbAkutens arbetssökande som har invandrarbakgrund. Det har även uppmärksammat hur svårt dessa personer har haft att få en möjlighet att visa sina kunskaper och färdigheter på den svenska arbetsmarknaden. Ett av skälen är en rädsla för nyanställningar som till stor del bygger på

okunskap om regelverket kring anställning. En annan orsak till att denna målgrupp inte kommer in på svenska arbetsplatser är okunskap, rädsla och fördomar mot främmande kulturer.

Vi noterar samtidigt att bemanningsföretagen växer. Arbetsgivare vill hellre hyra in personal än själva anställa, trots att detta innebär en kraftigt förhöjd personalkostnad. En stor del av JobbAkutens arbetsökande har med sig företagstradition från sitt hemland. Svårigheten att starta företag i Sverige är brist på nätverk, okunskap om det svenska systemet gällande företagande, svårighet att marknadsföra sig mm. Med denna kunskap som bakgrund har aktörerna bakom JobbAkuten skissat på en modell för att hjälpa våra invandrare in på arbetsmarknaden och därigenom kunna bli självförsörjande.

### **ETT MELLANTING MELLAN ANSTÄLLD OCH FÖRETAGARE**

Modellen bygger på ett mellanting mellan anställning och uthyrning via bemanningsföretag. I modellen med Uppdragsförmedlingen hjälper MKB invandrare med yrkeskunnande att starta enmansföretag i form av enskild firma. Uppdragsförmedlingen hjälper anslutna enmansföretagare med all administration kring företagen, såsom fakturering, momsredovisning och annan bokföring. Genom denna modell, som alltså är ett mellanting mellan anställd och företagare, skulle många personer som idag inte kommer in på arbetsmarknaden få en möjlighet att visa sitt yrkeskunnande. Förmodligen skulle många deltagare efter en tid när man gjort sig känd och uppskattad på sin arbetsplats, kunna byta ut sitt konsultuppdrag mot en anställning.

### **PROJEKT 3: HEMSERVICEKONSULTER**

Det senaste steget i att söka stärka invandrares ställning på arbetsmarknaden utgörs av projektet Hemservicekonsulter som i ett pilotprojekt har nått stora framgångar. Projekt Hemservicekonsulter är ett samverkansprojekt där ett antal lokala aktörer i Rosengård är engagerade i en försöksverksamhet som går ut på att hjälpa människor ur ett bidragsberoende samt skapa en modell för ny och ökad sysselsättning. Tanken är att projektet skall leda till att deltagarna under 22 månader slussas från att vara socialbidragstagare till att kunna fungera som egna företagare inom marknader för hushållsnära tjänster. Modellen

har utarbetats av rättsociologen Måns Svensson på initiativ av MKB Fastighets AB. I projektet samarbetar och delfinansierar MKB Fastighets AB, Södra Innerstadens stadsdelsförvaltning, Personalpartner AB och Sisfyfos Processutveckling AB.

## DEN DANSKA MODELLEN HAR FUNGERAT SOM FÖREBILD

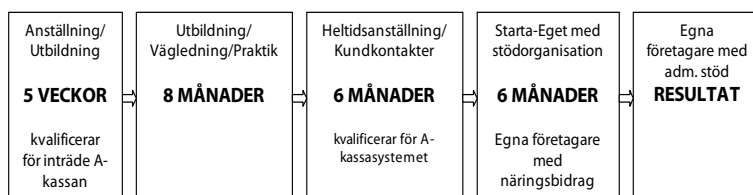
En av utgångspunkterna för projektet var de stora framgångar som nåtts i Danmark genom den idag fullt fungerande Hjemmeserviceordningen som i Danmark under kort tid genererade tusentals arbetstillfällen och hundratusentals regelbundna kunder. I samarbete med den danska Erhvervs- och Selskapsstyrelsen och med den danska modellen som förebild utvecklades en lokal variant i Malmö, där man lade fokus på att uppnå klara integrationsvinster genom att projektet utformades med ett sådant stödsystem att bland annat kulturella hinder och språkbarriärer skulle övervinnas.

*Metoden bygger på att deltagarna genom olika utvecklingsfaser successivt stärks genom sociala, mentala och ekonomiska perspektiv.*

Pilotprojektet (i vilket fyra deltagare har provat sina vingar som egna företagare) inom branschen för hushållsnära tjänster har varit mycket framgångsrikt. Deltagarnas personliga vinster har varit mest påtagliga och har utgjorts av bland annat ett förbättrat språk, ökat självförtroende, täta kontakter med svenska hushåll, ökade inkomster mm. Projektet har uppmärksammats i pressen och har bedömts ha mycket stora potentialer. Det lokala partnerskapet inom näringslivet har anmält intresse att stödja projektet på flera olika sätt och hundratals kunder finns sedan något år tillbaka i kö för att utnyttja tjänsterna. Förutom att uppnå tillväxtmål och integrationsmål skall projektet även testa och undanröja flera strukturella hinder. Ett av dessa har funnits i socialtjänstlagen vilket stadsjuristen i Malmö stad, Lena Zethraeus har varit behjälplig att undanröja.

Hinder som kvarstår finns främst hos Arbetsförmedlingen och ESF-Rådet i Skåne. Projektet har ambitionen att utveckla en metod som under en period av ca 22 månader utvecklar 15 långtidsarbetslösa, bidragsberoende kvinnliga invandrare till egna företagare. Metoden bygger på att deltagarna genom olika faser successivt stärks

utifrån socialt, mentalt och ekonomiskt perspektiv. Insatserna under projektperioden omfattar bland annat utbildningsinsatser, praktik, deltidsanställning, marknadsföring, nätverk och administrativt stöd.



## AVSLUTANDE KOMMENTARER

Arbetet med Hemservicekonsulter har varit en lång och delvis tålamodsprövande process. Och ännu har inte de politiska problemen lösts som förordat ett genomförande. Det råder en bred politisk enighet om att något måste göras för att bryta den sociala och etniska segregationen och det omfattande beroendet av socialbidrag, speciellt hos invandrare. Men om sätten att göra det har det rått en förlamande oenighet. Det har funnits ett starkt politiskt motstånd mot statlig subvention av hushållsnära tjänster. Själva kärnan i den s.k. pigdebatten är att man inte med skattemedel bör subventionera välbeställda familjer så att de får hjälp med hushållsarbete. Det har inte påverkat inställningen att det finns en stor svart marknad för sådana tjänster. Denna debatt har gjort det svårare att komma vidare med projektet Hemservicekonsulter. Man har inte tillräckligt förstått att detta är en annan typ av verksamhet än de hushållsnära tjänster som man vanligen talar om. Här är det ett försök att ge långvarigt socialbidragsberoende invandrarkvinnor en kvalificerad utbildning till att bli egenföretagare. Efter en sådan utbildning, där man varvar praktik och teori, finns det all anledning att räkna med att dess kvinnor med stärkt självkänsla och personlig kompetens skall kunna försörja sig själva. Detta bör man kunna räkna med oberoende av hur man löser de större frågorna på det politiska planet om eventuella skattesubventioner i någon form kommer till stånd. Detta är i och för sig önskvärt om det skall kunna bli en verksamhet i större skala. De offentliga arbetsmarknadsmedel och socialbidragsmedel, som till stor del skulle finansiera denna utbildning, är ingen extra kostnad utan

skulle ändå utgå.

Projektet innebär enligt vår mening stora såväl sociala som samhällsekonomiska vinster för Malmö. Idén bör också kunna spridas till andra storstäder.

## Trädgårdsrum Österlen

### FÖRUTSÄTTNINGAR

Projektet syftar till att i samverkan mellan forskning, samhälle och entreprenörskap initiera en verksamhet för att utveckla Österlens trädgårdsnäring i bred bemärkelse. Hållbar utveckling och en god livsmiljö är riktmärken. På sikt ska detta generera tillväxt och sysselsättning. I projektet ingår att undersöka förutsättningarna för att genom systematiserad kunskapsutveckling skapa den utveckling som åsyftas. Ett kunskapscentrum eller akademi för trädgårdsnäring kan vara en lämplig form.



Österlen har unika förutsättningar för att utveckla trädgårdsnäringen. Här förekommer en näringsverksamhet i form av äppleindustri och musterier, annan fruktodling, sparrisodling, rapsoljeframställning och en spirande vinframställning. Här finns ett stort antal handels-trädgårdar med skilda inriktningar, här finns Weibulls fröproduktion och Kiviks försöksstation.

Klimatzonen är den bästa, landskapet och dess skiftningar lockar många entreprenörer och kulturpersonligheter till trakten. Här finns

ett växande antal icke-vinstdrivna entreprenörer som skapar personliga och vackra trädgårdar i en ständigt pågående dynamisk process. Trädgårdsföreningar bildas, kunskapsutbyte sker och efterfrågan på gemensamma aktiviteter ökar. Turistnäringen i området bygger till betydande del på trädgårdsutbyte bland annat genom projektet ”Öppna trädgårdar” då allmänheten får tillgång till privata trädgårdar för kunskapsutbyte och modellskapande. Vidare ordnas en rad aktiviteter inom ramen för trädgårdsnäringen i övrigt.

Här finns medicinsk verksamhet inriktad mot rehabilitering och här finns entreprenörer som arbetar med trädgårdsterapi. Inom rehabiliteringsmedicinen och dess forskning har påbörjats intressanta projekt kring terapiträdgårdar, bland annat hos skånska Alnarp. Viktiga forskningsresultat, i såväl svensk som internationell forskning, har påvisat den gröna miljöns positiva effekter för hälsa och välbefinnande.

Simrishamns kommun, som exempel på hur ovan nämnda resonemang kan ta sig mer medveten form i termer av idéer för lokal utveckling, menar sig ha en strategi som bland annat bygger på:

- god hälsa
- utrymme och tid för mänskliga möten och kreativitet, delaktighet och gemenskap
- ett rikt kulturliv
- attraktivt boende
- ”slow city-konceptet” som ett samlingsbegrepp för dessa värden. Förutsättningar finns genom:
  - ren miljö
  - en vacker och fängslande miljö
  - korta avstånd
  - ett rikt fritids- och kulturutbud
  - god kommunal service och god hälso- och sjukvård
  - utbyggd informationsteknik med bland annat bredband
  - på sikt utbyggda kommunikationer till västra delen av Skåne och Köpenhamn

Men det finns en annan sida: ”Hur är det med vintern?” frågar icke-österlensbor med skepticism i rösten. ”Bara bra” kan den säga som njuter av vindar, tyst mörker och ett stålgrått hav, som har sin dagliga gärning eller sina intressen tillgodosedda.

Men många hus står tomma i fiskelägena på vintern. Arbetsmarknaden är begränsad. Många entreprenörer kämpar för att kunna försörja sig på sin verksamhet. Österlen måste kunna leva hela

året och ge försörjning till fler.

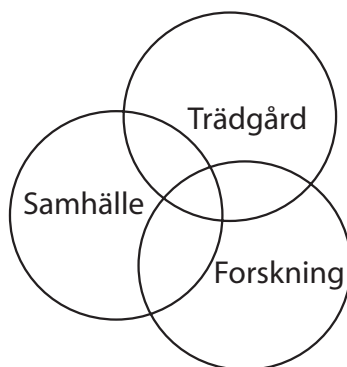
Monika Olin Wikman, som driver projektet och bor på Österlen, frågade sig: Kan man genom nya gränsöverskridande möten samla kunskap och utveckla ny kunskap inom trädgårdsverksamheterna i bred mening för att på det sättet bidra till Österlens utveckling under *hela* året?

## GRÄNSÖVERSKRIDANDE MÖTEN

### *En förstudie*

En förstudie genomfördes under 2004 som innehöll en bred inventering av trädgårdsaktiviteter/näringsaktiviteter, av turismen baserad på trädgård, hälsoaspekter på trädgård, kulturens koppling till trädgård samt av pågående återkommande evenemang, mässor, utbildningar mm. Entreprenörer av olika slag intervjuades och under en sk Framtidsverkstad under ledning av Alnarp/Movium breddades diskussionen om Österlen som framtida trädgårdscentrum.

Förstudien landade i ett förslag om att anordna en trädgårdsmässa där Österlens unika struktur med kombinationen spännande trädgårdsrum och ett öppet landskap skulle tas till vara. Österlens i en mening lite ålderdomliga struktur skulle vändas till en klar fördel för människor som söker en annorlunda livsstil. Vidare föreslogs på sikt en akademi/utvecklingscentrum för systematisk kunskapsuppbyggnad och spridning av kunskap kring trädgård i dess olika dimensioner.





### *Fortsatt utveckling*

Förstudien gav upphov till diskussioner, seminarier och möten med bland annat lokala och regionala företrädare. Många projekt konkurrerar om utrymme och resurser på Österlen. Utvecklingen av projektet var kantat av hinder men under 2005 byggdes ett kontaktnät upp. Inom föreningen beslutade man sig efterhand för en strategi där ett första steg var att konkret visa exempel på lyckade projekt att starta trädgårdscentrum i bred mening.

Ett sådant lysande exempel är Wij trädgårdar utanför Ockelbo i Gävleborg där entreprenören och trädgårdskaparen Lars Krantz verkar. Ett större möte hölls under hösten 2005 på Äpplets Hus i Kivik med föreningen Trädgården som livsrum som arrangerar i samarbete med Äpplets Hus i Kivik, Weibull Trädgård AB, Kungl. Skogs- och lantbruksakademien (KSLA), Österlens trädgårdssällskap samt SV-Österlen. Intresset var så stort att alla inte kunde tas emot. Detta möte innebar att många anmälde sitt intresse av att delta i fortsatt arbete för att stärka Österlen som trädgårdscentrum.

Kvällen i Kivik har följts upp av ett antal diskussionskvällar kring olika teman som näringslivsutvecklingen på Österlen, kulturen som näringsskapande faktor, trädgård och turism samt hälsa och trädgård och livsstilsfrågor. Föreläsare har varit chefer inom kommunen inom respektive områden. Kommunens politiker har visat ökat intresse. Kvällarna har varit mycket välbesökta och centrala aktörer/entreprenörer, såväl ideella som mer näringsinriktade, har deltagit. Intresset för att fysiskt skapa ett ”Trädgårdscentrum” har dokumenterats med förslag om aktiviteter som mässa, ideträdgårdar, utveckling av parker, kultur och konstupplevelser kopplade till trädgård, bibliotek, seminarier och kunskapsuppbyggnad.

Projektet förs med dessa ambitioner. Genom att lägga en grund genom brett nätverk med entreprenörer och lokala aktörer samt med förankring hos samhällsföreträdare framstår förutsättningarna för att uppnå projektets och föreningens syften växande och alltmer positiva. Formerna för att driva och bilda ett trädgårdscentrum utreds och där det publika entreprenörskapet kommer att spela en fortsatt viktig roll.

Föreningen har även genomfört en förstudie om samarbete med Polen och de baltiska staterna under Linnéjubileets år 2007. Sida Östersjöenhet har stött detta arbete. Studien har lett fram till att det anordnas ett evenemang på Österlen hösten 2007 där SLU Alnarp är

en huvudaktör kring temat ”Linné och trädgårdsfloras mångfald” i samarbete med Sida Östersjöenhet och föreningen Trädgården som Livsrum-Blickpunkt Österlen. Detta evenemang blir också det ett led i att stärka Österlen som trädgårdscentrum .

## SeXBoX

### BAKGRUND

Under vårterminen 2001, på Rosengårdsskolans Satellitskola, där Ann-Marie fungerade som projektledare, arbetade man med temat ”etik och moral” och producerade under denna termin tre debattfilmer med etiska och moraliska dilemman. Dessa ”dilemma-filmer” behandlade i huvudsak sex- och samlevnadsfrågor. (Satellitskolan är till sin form en profilskola - åk. 7-9 – innehållande film, musik och drama som verktyg/redskap i sin strävan att arbeta ämnesövergripande, tematiskt och med integration som en av de absolut största och viktigaste resultaten.) Dessa filmer blev snabbt mycket efterfrågade då de dels var elevproducerade, väldigt välgjorda samt behandlade ämnen som för många skolor kändes aktuella och angelägna att diskutera/debattera. Det var naturligtvis glädjande att så många intressenter var angelägna att begagna sig av dessa filmer men samtidigt upplevde Ann-Marie och hennes kollegor att filmerna blev ”ryckta ur sitt sammanhang” och därmed inte fyllde den lilla funktion de producerats för. De bestämde sig då för att låna ut filmerna på begäran men marknadsförde dem aldrig och kände i detta en viss frustration över att inte kunna ta sig tid att åtminstone författa en handledning i hur man skulle kunna arbeta med och runt filmerna. Satellitskolan hade relativt unika möjligheter att arbeta produktionsinriktat då hela skolans bas bygger på intressebaserat lärande med en årlig produktion som gemensamt mål. De flesta andra skolor hade/har inte de tekniska tillgångar och möjligheter att göra samma resa med samma tydliga produktionsmål som man gjorde på Satellitskolan, varför Ann-Marie och en kollega, Rolf Isaksson, började fundera över hur de skulle kunna hitta på ett sätt att förmedla sina positiva erfarenheter ifrån arbetet med filmerna i en konverterad metod tillämpbar för de flesta.

### FRÅN IDÉ TILL FAKTISK PRODUKT

Det skulle dock visa sig dröja ända till hösten 2003 innan idé skulle komma att bli praktik. Efter en dialog med Camilla Löf på ”Pro-

grammet för Sexuell Hälsa”, Folkhälsoenheten i Malmö, där hon uppmuntrade till att söka projektpengar för att utveckla den grundidé som Ann-Marie och Rolf burit på, var detta precis vad de gjorde. De två satte sig ner och tog sig en rejäl funderare på hur de skulle kunna utveckla sin idé till att bli en metod tillämpbar i alla möjliga sammanhang där det fanns ungdomar och kloka vuxna. Därefter formulerade de sina tankar i en projektansökan som till deras glädje beviljades. I detta läge hade både Ann-Marie och Rolf bytt jobb som i bådas fall var väldigt tids- och kraftkrävande så nu uppstod den absurda situationen att de stod med en projektidé, projektmedel för utvecklingen av den, men ... utan just TID för själva utförandet. Till slut, mars 2004, lyckades de hitta två veckor där de hade möjligheter att samtidigt vara tjänstlediga från sina respektive arbeten och då gällde det att vara synnerligen effektiva. Alla som gjort något liknande vet dock att en kreativ process inte alltid följer en linjär utveckling, särskilt inte då deras respektive ”jobbmobiler” och problemlösning från dessas samtal upptog hälften av deras ”ledighet”.



De lyckades trots detta formulera och sortera sina tankar och idéer till att bli substantiella och konkreta nog för framtagandet av själva produkten som de bestämt skulle gå under namnet ”SeXBoX”. Själva namnet syftar dels på att metoden till vissa delar har formen av ett

spel (och vilken ungdom av idag är inte bekant med XBoX) men också att själva produkten de facto levererades i en box på hjul samt behandlar sex- och samlevnadsfrågor. Efter ett antal kvällar/nätter och helger senare fyllda med arbete, stod den första ”SeXBoX:en” färdig att lanseras.

## PRODUKTEN LANSERAS

I april 2004 höll Ann-Marie och Rolf sina första två workshops i Stadshusets pelarsal för lärare, socialarbetare, fritidsledare m fl i regi av Programmet för Sexuell Hälsa, vilket av naturliga skäl kändes lite smånervöst. Att få dessa potentiella brukare av deras metod så pass nyfikna och intresserade av boxen att de faktiskt började boka den var en utmaning i sig. De två insåg också snabbt att den bästa presentationen av boxen var att få prova på att arbeta med den, så kallat ”learning by doing”, då det oerhört lätt låter mycket mer komplicerat än vad det är när man enbart försöker verbalisera syfte och innehåll.

När sedan boxen varit ute på ett par skolor och utvärderingarna började trilla in insåg de två till sin glädje att omdömena om boxen vida översteg deras förhoppningar, både vad beträffade eleverna och lärarna. Nedan följer några ”saxningar” ur dessa:

Några lärare/handledarröster:

Inlevelse- och uppfinningsrikt. Bra att jobba med något så viktigt med hjälp av en annorlunda metod. En metod som är aktuell och engagerande. Detta koncept tycker jag är imponerande, välutformat och man kan tillämpa det inom flera olika ämnen. Resultatet vi uppnådde och de alster vi skapade med hjälp av detta är högeligen imponerande, viktiga samt välbehövliga.

Det har varit riktigt roligt att arbeta med SeXBoX både för eleverna och för oss vuxna. Personligen tror jag att SeXBoX-tiden har varit mycket givande för alla elever och att de har lärt sig mycket:

- Faktasök och kritisk granskning
- Kunna argumentera och stå för sina åsikter
- Respektera andras åsikter
- Lära sig hur en talkshow fungerar, kamera/redigering etc
- Att man kan ha kul medan man lär!

Filmerna var mycket bra och tydliggjorde dilemman på ett bra sätt. Kort och gott – Kul att arbeta med SeXBoX!

Bra att eleverna får fördjupa sig i ett för dem intressant ämne. De jämför sina åsikter med fakta och lagar vilket ger fördjupad kunskap. Som handledare lär man känna eleverna på ett nytt och spännande sätt. Man kommer närmare varandra. Kul med proffsig bakgrund, kort och annat. För att vidareutveckla SeXBoX kunde ni kanske göra en handledning för egen produktion av filmer.

Några elevröster:

”Vi borde ha jobbat mer än vad vi gjorde, alltså flera veckor”, ”Jättekul, har inte haft så kul i skolan på länge”, ”Jag har lärt mig att samarbeta, att våga säga vad man tycker och att alla är lika värda”, ”Jag har lärt mig att diskutera utan att alltid ha sista ordet”, ”Jag har fått mer förtroende för mig själv”, ”Alla gjorde vad dom skulle göra och dessutom var det roligt”, ”Bra uppgifter och man kände sig professionell”, ”Det här var jätteroligt, superkul! Komiskt, borde finnas på TV haha” (övningstalkshow med karaktärskort) ”Bra för att man lärde sig och man blev mer intresserad och verkligen ville jobba och leta fakta”, ”Det var skitroligt och man slapp vara nervös för man var ju någon annan” (Övningstalkshow) ”Skitkul att få vara med om detta, man sade vad man tyckte och accepterade varandras åsikter”, ”Det var ballt och spännande att jobba med SeXBoX”.

Stärkta av detta fantastiska mottagande av sin metodbox begav sig de två i oktober 2004 upp till Folkhälsostämman i Stockholm för att dels ställa ut boxen samt att göra en posterspresentation av den samma. Här delade de ut informationsbroschyrer med nedanstående innehåll:

SeXBoX är en helt ny metod framtagen under våren -04 av Ann-Marie Erixon och Rolf Isaksson på uppdrag av Folkhälsoenheten, Programmet för Sexuell Hälsa i Malmö. Boxen kan användas i såväl skola, fritidsgård som förening. Målgruppen är således alla som arbetar med ungdomar i åldern 14-18 år. Syftet med boxen är att på ett roligt och upplevelsebaserat sätt närma sig sex- och samlevnadsfrågor utifrån ett etiskt -moraliskt perspektiv där ungdomarna får pröva sina normer och värderingar i förhållande till andras. Under en två veckors period får de lära sig skilja på fakta och vad som är ett allmänt tyckande när de aktivt söker fakta om otrohet, våldtäkt och tonårsgraviditeter. De får ett historiskt- och nutidsperspektiv på det aktuella problemet. De lär sig hur andra kulturer ser på och tolkar problemet. I ”Talkshowen” får de en möjlighet till att tränas i den demokratiska diskussionsformen. När hela gruppen samlas för den avslutande utvärderingen kan var och en klart och tydligt se om de normer och värderingar som fanns i början har förändrats.

Metodboxen innehåller en komplett Debatt/Talkshow scenografi, tre elevproducerade debattfilmer (DVD/VHS) programledarkort, karaktärskort, uppdragskort, signaturmelodi, instruktions-inspirationsDVD, samt en handledning för hur man arbetar med metoden. I Malmö håller vi i Folkhälsoenhetens regi handledarkurser i metoden.

Boxen kan kostnadsfritt bokas på ”Programmet för Sexuell Hälsa” av alla Malmös skolor.

Syftet med detta var givetvis att de båda och Malmö Stad fick visa upp något av det som gjorts i Malmö på Folkhälsofronten, samtidigt som det fyllde funktionen att lansera och marknadsföra själva boxen. Det tog inte många dagar från det att Ann-Marie och Rolf var hemkomna från Stockholm förrän de fick ett antal förfrågningar från diverse kommuner och landsting om sin box. Frågorna handlade om allt ifrån vad boxen kostade till hur och genom vem man beställde den etc. Detta ställde de två inför en del nya dilemman, t ex vad gällde rättigheter och avtal och, kanske framför allt, hur de två skulle ha tid med att gå vidare med boxen i större skala?

## NULÄGET

I nuläget har de två ett antal beställningar på boxen och förhandlar även med Finland och svenskspråkiga skolor där som visat ett stort intresse för metoden. Vad priset för boxen anbelangar så har de beslutat att göra ett procentuellt påslag på varje såld box och tillhörande workshop som skall gå in i ett bolag. Detta för att i framtiden kunna köpa sig mer tid för att eventuellt konvertera SeXBoX till att behandla andra brännande frågor samt möjliggöra utvecklandet av nya spännande idéer och produkter. Än idag känner de två en viss oro för hur de skall hinna med detta vid sidan av sina ordinarie arbeten, familj och allt annat som pockar på och kräver tid. Endast framtiden kan utvisa hur det kommer att gå för metodboxen och bolaget.





### **III. INFÖR NYA RESOR**

## Bidrag till förståelse

### KROCKEN!

Under minst två decennier har vi sett hur entreprenörskap har alltmer kommit i fokus – på ekonomihögskolor, i den offentliga debatten och på de politiska dagordningar. Det borde därför inte komma som någon överraskning att när det på senare tid har växt fram ett förnyat intresse för offentliga handlingar, en stor del av dessa betraktas i entreprenöriella termer. Men den stora frågan är: Bör publikt entreprenörskap (eller vad vi nu väljer att benämna det) ses som en vidare fortsättning av affärsentreprenörskap eller är det något definitivt annorlunda? Det är ganska lätt att se en form av motsättning mellan våra sex fallbeskrivningar, vilka har presenterats i denna bok, och den existerande synen på entreprenörskap av det samhällseliga slaget. En vidare diskussion i denna fråga sker i Hjorth & Bjerke (2006).

Några exempel på yttranden bland våra entreprenörer om vad de menar med samhällsentreprenörer – eller publika entreprenörer, som vi kallat dem:

- De har ingen överordnad plan för vad de sysslar med. Hade de haft någon, skulle de inte ha lyckats.
- De har ingen aning vad som menas med en formell organisation.
- De bara gör vad de gör på något naturligt sätt. De har problem att i efterhand berätta vad de faktiskt har gjort.
- De ser på vad de sysslar med som den mest naturliga sak att göra i samhället och de är mycket förvånade att inte fler människor sysslar med det.
- De är mycket ödmjuka människor och ser på sina kollegor och partners som de största bidragarna till att de har lyckats.

Beskrivningarna pekar varken in i affärsentreprenörskap eller den form av 'social entrepreneurship' som den amerikanska litteraturen framställer. Istället framtonar en bild av entreprenörskap som

är mer relationistiskt och socialt baserat. Det beskrivs inte med hjälp av rationaliserande modeller eller typ-beteenden som skulle kunna plockats ur en management-lärobok. Istället är det mer trevande och experimentellt. Den opererar mer självklart i det offentliga och tar sikte på att förändra samhällets möjlighetsbild så som den upplevs av individer. Det är en annan form av entreprenörskap och vi har kallat den 'publikt entreprenörskap'. Ett typiskt drag är att det som brukar hamna i marginalen vid beskrivningar av rationellt ekonomiskt beteende (management) i detta fall placeras i centrum. En 'irrationalitet' om vi betraktar det ifrån management-perspektiv.

## DET MARGINELLA GÖRS CENTRALT

Ett generativt språk för att beskriva och förstå entreprenörskap, ett som skapar resonans med vår ansats i denna bok, tillhandahålles av Spinosa *et al* (1997). De talar om entreprenörskap i termer av "historiemakare" och som "agenter som frilägger nya verkligheter". Detta kan ske på tre olika sätt (sid. 24ff):

- *Artikulering* ("articulation") – detta sker när en samhällsstil förs fram i tydligare fokus – när stilen behåller sin grundidentitet men blir mer synbar än vad som tidigare var fallet. Detta är det vanligaste entreprenöriella mönstret.
- *Omkonfigurering* ("reconfiguration") – detta är ett mera substantiellt sätt på vilket en stil kan förändras. I detta fall blir en marginell samhällspraxis mera dominant och central.
- *Kors-tillägnet* ("cross-appropriation") – detta äger rum när ett frilagt handlingsmönster tar över från ett annat handlingsmönster en praxis som den förra inte kan generera på egen hand men som den finner användbar.

Man kan säga att vad som sker i samhällsentreprenörsfrågor i den etablerade (amerikanska) versionen är kors-tillägnet, dvs de invaderas av det affärsentreprenöriella paradigmet. Vad som händer avseende publikt entreprenörskap i ett land som Sverige är omkonfigurering. Vad som betraktats som någonting frivilligt, idealistiskt och mon-dänt blir mer och mer en angelägenhet för alla. Ingen (del av allmänheten) kan heller avsäga sig ansvar för vad som håller på att ske.

Med termer från Spinoza *et al* kan vi beskriva detta som att det som tidigare betraktats som en anomali i den dominerande språkbilden, plockas upp som en möjlighet och förändrar vårt sätt att förhålla oss till människor och föremål/händelser – vår stil, vårt sätt att relatera oss, vårt sätt att förhålla oss, våra kulturella och sociala mönster blir annorlunda och verkligheten omkonfigureras. Det som var en anomali blir till något nödvändigt.

## ETT SAMHÄLLE – TRE DIMENSIONER?

Vår synpunkt är, att även om projekt likt de som beskrivs i del II måste komma fram genom ihärdiga och idérika ansträngningar av vad man skulle kunna kalla entreprenörer i vid mening, finns det en mera modern syn på entreprenöriella möjligheter och resultat.

Entreprenörskap har funnits i teorin under ungefär trehundra år (i praktiken ännu längre; entreprenörskap kan säkert tävla om titeln ”världens äldsta yrke”). Vad vi lärt oss under dessa år är att:

- det finns ingen generell uppsättning av egenskaper som karakteriserar den entreprenöriella personligheten;
- det finns ingen generellt giltig uppsättning av steg man måste gå igenom för att bli en lyckad entreprenör.

Vi har sagt det tidigare: det enda generella hos entreprenörer (var de än uppträder) är att de vill nå resultat i form av värden för användare. Och det enda generella resultatet är också att de måste genomföra sina entreprenöriella ambitioner genom att skapa organisationer i vid mening. *Sett ur denna synvinkel* (dvs att skapa användarvärde och att skapa organisationer som möjliggör resultat) ser vi det som fruktbart att urskilja tre sektorer i vårt samhälle (Bjerke, 1995a):

- *Gemensamma sektorn*. Denna sektor är den gamla offentliga sektorn. Entreprenörer har där ambitionen att använda skattepengarna mera effektivt och organiserar sig som byråer, institutioner o d.
- *Marknadssektorn*. Här försöker affärsentreprenörer tillhandahålla nya varor och tjänster, vilka vem som helst kan köpa efter eget behag. Organiseringen resulterar förr eller senare olika juridiska alternativ, t ex enskild firma, handelsbolag el-

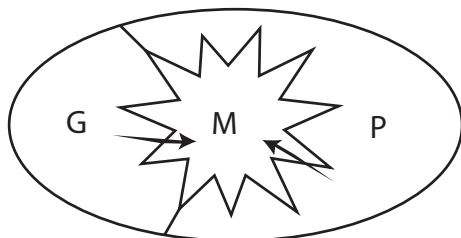
ler aktiebolag.

- *Den publika sektorn.* Här försöker publika (allmänna; jämför uttrycket "the general public") entreprenörer förtydliga, bevara, underhålla och förbättra vårt *publika kapital*, dvs alla slags manifesteringar av *vårt kulturella kapital*. Detta organiseras ofta i t ex ideella föreningar e d, dvs sådana organisationer som inom EU definieras som "den sociala ekonomin". Svenska publika entreprenörer jobbar för "det svenska sättet", t ex Jämlikhet, solidaritet, demokrati och jämlikhet.

I andra länder och kulturella sammanhang skulle publika entreprenörer självklart arbeta för (åtminstone delvis) annorlunda värden.

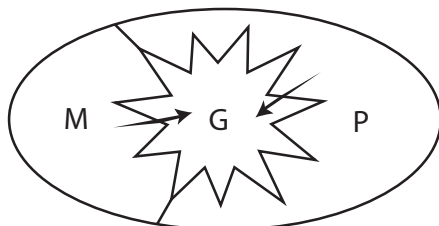
Typexempel på det marknadsdominerade samhället ser vi nedan:

*Det amerikanska samhället.* Allt ska återföras till marknadskrafterna (den rådande uppfattningen om 'samhällsrenörenskap')



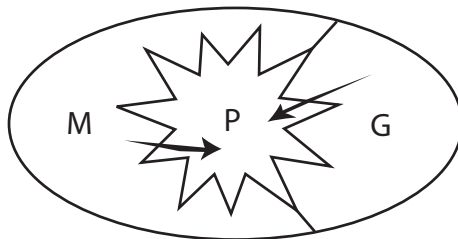
M: marknadssektorn; G: den gemensamma sektorn; P: den publika sektorn

Som exempel på det samhälle där den gemensamma sektorn dominerar utgörs av *det gamla kommunistasamhället* (jämför engelskan: "common" = samma rot som "kommunism"). Det mesta i samhället antogs vara gemensamt:



I detta samhälle är marknadssektorn liten (och till stora delar "svart").

Vi tycker oss kunna tolka *ett nytt svenskt samhälle* genom våra berättelser om entreprenörskap, dvs där vissa arbetar för att få saker och ting publika, att göra dem mer centrala!



## Inspiration

### SPRÅKBILDNING

Språkbilder av intresse här är hur man som kunskapare bygger sina resultat på antaganden om människan – medvetet eller ej. Några alternativ som föreslagits är:

- homo traditionalis
- homo oeconomicus
- homo administrativus
- homo ludens
- homo risens
- homo communicatus

*Homo traditionalis* ("den traditionella människan"), *homo oeconomicus* ("den ekonomiska människan") samt *homo administrativus* ("den administrativa människan") ger tillsammans en stilisering av människan som passar utmärkt med den rationella, kalkylerande, förutsägande och planerande syn på en entreprenör som erhålles vid en traditionell vetenskaplig ansats på studier av entreprenörer.

En annan syn på entreprenörer, en mera intim syn kan man säga, får vi om vi baserar den på *homo ludens* ("den lekande människan"), *homo risens* ("den skrattande/humoristiska människan") och *homo communicatus* ("den kommunicerande människan"). Den mångfald av föreställningar som dylika bilder genererar utmanar oss, även som författare, att bli entreprenöriella i vår vardag. (Hjorth *et al*, 2003). Dessa bilder ligger nämligen vardagslivet för oss alla genom att betona våra kommunicerande, kulturella, passionerade, lekande och skrattande sidor.

I sin bok *Homo Ludens* argumenterar Johan Huizinga (1971), på ett mycket övertygande sätt, att den mänskliga kulturen i all sin mångfald är ett resultat av den mänskliga förmågan att "play" ("play" betyder, vilket är viktigt här "leka" såväl som att "spela") med existensen. Människan, till skillnad från djuren, tycks ha en obegränsad förmåga till att leka, att experimentera, att prova. Om man ger en hund

en kartong kommer hunden att börja tugga på den. Om man ger ett barn en kartong kan den förvandlas till ett dockhus, ett slott, en förvaringsbox för leksaker, en bur för mjukisdjuren, en bil eller en båt.

Liknande kommentarer kan ges om det mänskliga värdet av humor och skratt. Myten om att arbete och allvar är viktigare än lek och skratt är mycket utbredd. Arbete och allvar samt lek och skratt hänger mycket samman, stödjer varandra samt är ofta aspekter på samma aktivitet. För att jämföra med djuren igen kan vi säga att vi delar allvaret med dem, men skratt står vi ensamma för.

Ytterligare ett förslag på människobild som kommit fram under vårt arbete är *homo cooperativus*. Bilden stämmer bra med människor som försöker bevara våra publika värden, vilket redovisats i föregående avsnitt.

Ett resultat av de workshops vi haft under dessa aderton månader som krAft-projektet fortgått har varit att generera en vokabulär, som enligt deltagarna karakteriserar publikt entreprenörskap. Vokabulären består bland annat av följande ord:

- |                           |                           |                          |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| - en ny laglig form       | - ideellt entreprenörskap | - kicken att sätta igång |
| - mötesplatser            | - ingen resursförstörelse | - flexibilitet           |
| - samhällsklimat          | - eldsjälar               | - vision                 |
| - storlek                 | - samskapande med andra   | - tankemönster           |
| - en politisk dimension   | - sektorer                | - vad är "publikt"?      |
| - legitimitet             | - vem är social?          | - stolthet               |
| - en multinationell värld | - framgångsfaktorer       | - historiska drivkrafter |
| - andningsutrymme         | - nationella skillnader   | - ideella föreningar     |
| - framtiden               | - maktposition            | - socialt kapital        |
| - försöksutrymme          | - bara gör det            | - icke-hierarki          |
| - låg profil              |                           |                          |

Ett annat resultat var att deltagarna, under två hela dagars internat, ombads att ge sina uppriktiga åsikter om vad de ansåg om entreprenörer som de själva. Bland annat kom följande åsikter fram vid redovisningen av resultaten:

- "Den publika entreprenören har förmågan att se vad som saknas, det tomma utrymmet. Han kan också inte låta bli att fylla detta tomma utrymme."
- "Publika entreprenörer är ofta äldre människor. De vill göra någonting och vara någon."
- "De publika entreprenörerna 'vet' att de gör vad som är rätt."
- "Hinder för publikt entreprenörskap utgörs ofta av nostal-



giska människor, som har en förlegad föreställning om ett 'gott' samhälle.”

- ”Det faktum att många ser varje uppgift som tillhörande ett visst konto och måste bokföras så försvårar en mera holistisk syn.”
- ”Publika entreprenörer vågar ha kul.”

## TANKE - SPRÅK - HANDLING

Språket är vågar för tanken att färdas via. Visst finns det handlingar och känslor som vi inte har språk för. Det handlar inte om en daterminering, d.v.s. att utan språk ingen handling. Men språket bygger världar för oss. Ett rikt språk skapar möjligheter för fantasin och föreställningsförmågan och ökar våra möjligheter att se just möjligheterna i tillfälligheterna (Hjorth, 2003). Ett fattigt språk begränsar möjligheterna.

Ett rikt språk innebär att min språkvärlds sammansättning blir mer heterogen. Heterogenitet driver kreativitet enligt en ganska enkel logik. Skillnader skapar mening. Ungefär – för att ta en något begränsande liknelse – som med datorernas språk: ettorna i sig eller nollorna i sig bär inte på informationen, utan det är skiftet mellan noll och ett som bär på budskapet. På samma sätt är den homogena kulturen eller den homogena organisationen, eller det homogena personliga nätverket, eller, slutligen, det homogena språket alltför fattigt på skillnader och därför mening. Frågan om kreativitet handlar alltså mycket om frågan om hur stor variation, hur stor mångfald (snarare än enfald), hur stor heterogenitet jag klarar av att bära. Poängen med den idag mycket omhuldade inter- eller fler-disciplinära utbildningen eller forskningen eller projektgruppen är just denna: skillnader skapar mening. En grupp ingenjörer eller en grupp ekonomer ser inte en viss typ av frågor därför att deras språkvärld är alltför homogen. Det finns inte tillräckligt många skillnader i denna för att mening skall uppstå. Blandar vi upp gruppen med något annat (lite nollor ibland alla ettor) så uppstår en heterogenitet, en skillnad, som bär på budskap som tidigare inte gick att se.

Om vi så närmar oss handling (efter diskussionen ovan om relationen mellan tanke och språk) så blir behovet av det sociala och kulturella mer tydligt. Steget ifrån tanke/språk till handling påverkas av

sådana kulturella/sociala storheter som självförtroende, status, risk- eller osäkerhetsacceptans och dessa påverkas av socialt och kulturellt reproducerade krafter såsom Jantelag och avundsjuka. Man kan alltså se möjligheterna och kunna formulera dessa, men fortfarande dra sig för att handla 'som om' de var möjliga att just realisera. Handling är i en viss bemärkelse alltid ett stycke vansinne, d.v.s. den skapande handlingen måste kasta sig ut i ett intet för att se om det går. Frågan är då hur olika kulturer och samhällen ser på misslyckande. Vi vet att det krävs 9 misslyckanden för 1 lyckat försök. Men hur står det till med uppmuntrandet av de 9 försöken? Vilka organisationer stödjer sådana försök. Oftast straffas den som försöker varje gång det inte lyckas. Hur ser samhället på en konkurs? Hur hanterar banken en som försökt men inte lyckats? Det finns exempel på amerikanska investeringsbanker där man *inte* lånar ut pengar till en uppstartande företagare om de *inte* har erfarenhet ifrån en tidigare konkurs.

Det är viktigt att kunna se handlingen som lek och experiment. Med en *homo oeconomicus* syn på människan kanske den möjligheten ökar. Vi har låst oss vid en idealiserad rationell människosyn som passar ingen annan än den modell-kalkylerande nationalekonomen som men hjälp av en sådan modell-människa får sina kalkyler att gå ihop och prognoserna att stämma med statistiska modeller. Men det ter sig mer som en hämmande syn på människan. Släpp loss den lekande människan för vilken handlingen kan vara ett försök, ett experiment. Våra berättelsen om entreprenörskap i del II uppvisar exempel på sådan inställning – att handla som om det var möjligt, inte först försöka räkna ut sannolikheten att det skall funka.

## HANDLINGENS KONTEXT

Koestler (1964) ger ett enkelt men genialt recept för hur att vara innovativ (och därmed också vara entreprenöriell). Han menar att tre upplevelser alla är nödvändiga för att skapa något nytt:

AH = skönhetsupplevelsen

AHA = den intellektuella upplevelsen

HAHA = den humoristiska upplevelsen

Man kan också uttrycka det sista så här: För att bli en framgångsrik entreprenör måste man ha kul!

## Med på nya resor?

Under denna rubrik presenterar vi helt kort 1) statusen på projekten idag, samt 2) resultat som kan knytas till krAft-projektet och hur vi ser en fortsättning.

### PROJEKTEN IDAG

Vi beskriver dagens (vår 2007) projektstatus för att visa på att de lever vidare och i former som delvis går att se som sprungna ur krAft-projektet och delvis är helt nya. Detta hoppas vi kan bidra ytterligare till att inspirera människor som arbetar i liknande projekt/verksamheter. Det visar på att det finns en livskraft bortom projektet och det visar på att man kan starta något som förvärvar egen livskraft och ger upphov till nya skapelser.

### *Stapelbäddsparken*

Hela iden med Stapelbäddsparken var att skapa en mötesplats. En plats dit man kan bara kan sticka och umgås med alla möjliga sorters folk. Den första etappen är klar och skejtboardanläggningen blev med facit i hand, precis så bra som vi hade hoppats på. I skrivande stund är vi bara i början av våren 2007, men redan är det packat med folk varje dag. En annan del i tänket med skejtparken var att locka hit duktiga åkare som kan inspirera för ungdomarna i Malmö. Därav den annorlunda designen av Stefan Hauser som skulle se till att få folk nyfikna världen över. Ryktet om Stapelbäddsparken finns i hela världen och innan maj månad är till ända har vi haft alla dom bästa åkarna på plats, den största tävlingen och så mycket mediabevakning som bara går. Taktiken lyckades!

Vad framtiden för Stapelbäddsparken innebär vet ingen, men jag tror att projektet banat väg för en helt ny utveckling i Europa. Vi har visat att allt är möjligt bara man samverkar och jobbar hårt för vad man tror på.

*(John Magnusson)*

## **Bryggeriet**

Bryggeriet har idag drygt 25 fast anställda. Framöver kommer föreningen att växa men kanske nå sin kulmen kring 35-40 stycken. Bryggeriets Gymnasium kommer att innebära att 150 elever och 10 talet lärare skall lära sig samsas i vardagen och det intressanta här är att det är fritiden som startar skola och inte tvärtom. Vi ser framför oss ett befruktande av samverkan skola fritid där passionerna dans, skejt och media kommer att vara motorn.

I Malmö Stads nya ungdomspark Stapelbäddsparken kommer Bryggeriet att ha en central roll i utveckling och drift, föreningens planer på ett Samverkan Center i Malmö kan bli verklighet de närmsta åren, nya större EU-projekt med arbetsmarkandsinriktning kommer säkert att sökas, nya it-projektet Linuxhuset kommer att etableras, mm, mm. Kort sagt det är bara fantasin och eventuellt byråkratin som sätter gränserna för Bryggeriet i framtiden.

*(Ronny Hallberg)*

## **SeXBoX**

Jag och Rolf har startat vårt handelsbolag och har via detta sålt en box till Länshälsolaget i Västergötland. Malmö Stad och folkhälsoenheten har idag två boxar till sitt förfogande som löpande bokas upp och används, främst av diverse högstadie- och gymnasieskolor. Vi har med anledning av våra respektive, relativt krävande, arbeten inte kunnat lägga särskilt mycket kraft på att marknadsföra vår box men vi konstaterar ofta att det är något vi egentligen skulle vilja och borde göra. Vi har också en hel del idéer om hur man skulle kunna konvertera grundmetoden till att omfatta flera oerhört angelägna ämnen att behandla och för någon form av dialog med folkhälsoenheten om detta. Det vi behöver till vårt förfogande är återigen tid och det är tid som vi i dag inte förfogar över, vilket är oerhört frustrerande. Något som däremot är mycket intressant och glädjande är att en tjej vid namn Susanne Sundell som läser Master of Public Health-programmet på Lunds Universitet/Blekinge Tekniska Högskola inom ramen för sin magistersuppsats valt att göra en studie kopplad till SeXBoXmetoden. Hon är idag i full färd med detta och följer i detta nu Örtagårdsskolans (på Rosengård) arbete med boxen. Susanne är oerhört

intresserad av metoden då hon menar att den ligger helt i fas med den senaste folkhälsoforskningen, vad beträffar sättet att arbeta med dessa frågor. Vi ser alltså fram emot resultatet av denna studie.

*(Ann-Marie Erixon)*

### *Trädgårdsrum*

När detta skrivs är Skåne och Österlen kanske som vackrast på hela året. Trädgårdarna och växtligheten är bedårande. Våra idéer väcker ett starkt intresse. Vi får efterhand allt fler drivande samarbetspartners med oss. Vår strategi är att få de tunga trädgårdsintressenterna i trakten som intressenter en efter en. Vår förening har idag också en bra verksamhet i sig.

Till det bekymmersamma hör att i kontakterna med det offentliga märker vi att de ibland inte ser potentialen i det publika entreprenörskapet. Kunskapen om detta och insikten i förutsättningar och möjligheter behöver utvecklas på olika sätt. Vi tror att efterhand så kommer förståelsen att öka i vår alltmera globaliserade värld för det publika entreprenörskapet. Tålamod och uthållighet. Vi arbetar långsiktigt, förankrar steg för steg och är övertygade om att inom ett par år så har vårt projekt blommat ut i full blom.

*(Monika O W)*

### *Hemserviceprojektet*

Projektet har haft det svårt på grund av det vi uppfattar som svårigheter i dagens skattelagstiftning. Denna gör det svårt att få en hög efterfrågan på hemserviceprojektets tjänster i fattiga områden - som Malmö har många utav. Emellertid så har andra verksamheter utvecklats som en följd av eller med inspiration från deltagandet i krAft-gruppen. Vår satsning på en doktorand kring Publikt Entreprenörskap är kanske det tydligaste och långsiktigaste intressantaste spåret.

Andra verksamheter projekt inom området som bör nämnas är vårt arbete med rehabilitering av missbrukare där vi också arbetar med att lösa arbete och boende i behandlingen. Projektet heter Vägvalet och bygger på samverkan mellan privat, offentlig och ideell sektor.

Ett ytterligare annat projekt är HolmaUtvecklingsCenter som ar-

betar med områdesutveckling i bostadsområdena Holma, Kroksbäck och Bellevuegården och där det offentliga ställt en servicepatrull (kommunal arbetsmarknadssatsning som syftar till att öka serviceutbudet samtidigt som människor får göra nytta) till gruppens förfogande. Hemserviceprojektet har alltså fått 'avknoppningar' genom lärprocesser som initierats inom krAft-projektet.

*(Stig Andersson)*

### *Framtidshoppet - som lever vidare*

Ett år har passerat sen sista rapporten. Hur blev det? Nådde man målen? Kan modellen återanvändas? Frågorna är enkla men svaren blir något mer komplicerade.

Det sägs att ett lag aldrig är bättre än den svagaste länken. Ändå kan små mirakel inträffa inom lagsporter - också fotbollen. Ett på pappret starkt lag är inte garanterat det lag som skördar framgångarna. Vårt "gula lag" bevisade den tesen. Under sommaren och hösten 2005 fortsatte framgångarna för LBK P89 i både cuper och seriespel.

Men inget varar för evigt. Nya tränaravhopp skapade oro och några av spelarna tyckte samtidigt att gräset var grönare på andra klubbars planer. Kanske en naturlig utveckling. De ambitiösa vill prova nytt medan andra blir trogna. Några slutar helt.

Ändå kan man konstatera att vårt projekt nådde målet. I alla fall de vi kunde mäta. Andra värden som vi inte kan mäta lever vidare; framtidstro, respekt och vänskap. Ovärderliga insikter inför den största av alla lagsporter – livet.

*(Gunilla Wachtmeister)*

## **RESULTAT – DIREKTA OCH INDIREKTA**

Vad som fokuseras i denna bok är att publika entreprenörer genom skapande av organisationer fyller olika slag av 'tomrum' i samhället. Övertygelsen om att det finns individuella behov som bäst uppfylls genom gemensamma lösningar har drivit publika entreprenörer att skapa organisationer som plattformar för mellanmänsklig aktivitet. Det publika entreprenörskapet har effekter utöver de traditionella som nya produkter och konsumtion, arbetstillfällen etc. De skapar

dessutom en meningsfull tillvaro för människor som inte klarar detta av egen kraft; de skapar nya platser i det publika rummet där människor kan mötas och nya möjligheter skapas.

Ett begrepp som använts inom ramen för vår KrAft-grupp är 'rum för entreprenörskap'. Genom att systematiskt skapa utrymme för nya möten mellan olika slags grupperingar samt understödja och skapa utrymmen för nytänkande inom olika områden av samhället kan utveckling, tillväxt och nya arbetstillfällen skapas samt en bättre social situation för många.

Detta är signifikativt för entreprenörskap. En entreprenöriell process är en där tillfälligheter omskapas som möjligheter och möjligheter till realiteter. Processen bygger ofta på 'entre-', d.v.s. att träda emellan, att använda sig av glapp eller glipor, mellanrum, för att däri gripa eller greppa tag (prendre på Franska) i möjligheter. Entre + prendre är alltså denna process att skapa mellanrum och i mellanrummet generera möjligheter för nya realiteter. Mellanrummet är oftast ett socialt rum, d.v.s. en handling eller ett sätt att tänka som bryter mot dominerande praktiker, normer eller kunskap.

Som en direkt följd av arbetet i vår KrAft-grupp i och för fortsatt kunskapsbyggande gjordes i år en (mellan Malmö högskola, Folkbildningsföreningen och MKB) gemensam ansökan till KK-stiftelsen om finansiering av en företagsdoktorand i publikt entreprenörskap. Ansökan beviljades inte detta år. Det får bedömas som ovanligt, och kanske ovanligt, med en ansökan kring entreprenörskap som inte följer mera traditionella företagsmönster.

En av deltagarna i vår KrAft-grupp, dvs MKB, delade insikten om intresset kring idéerna om 'publikt entreprenörskap', såg potentialen i att kunna beforska detta mer systematiskt via en doktorand, och skapade förutsättningar för att anställa en sådan (Tobias Dalhammar), som i kraft av sin Fil.Lic. examen, på två år skall genomföra studien av denna nya form av entreprenörskap.

I dialog med Fritid Malmö har samsyn uppnåtts om att den nya ungdomsmötesplats som kommunen beslutat om bör kunna förläggas till Stapelbäddsparkens lokaler. I ett samspel med omgivningen, Malmö högskola samt företag som bidrar till ökad integration i olika dimensioner, skulle ett Centrum för Publikt Entreprenörskap med fördel kunna rymmas där. Det skulle kunna bli en mötesplats för nytänkande och publikt entreprenörskap, där skulle man systematiskt understödja 'rum för entreprenörskap'. Det skulle kunna fungera

som resurscentrum för den sociala ekonomins olika delar.

För att skapa och utveckla ett sådant centrum krävs samarbete och satsning från en rad intressenter. Hit hör Bryggeriet, Folkbildningsföreningen, Malmö högskola med fortsatt kunskapsutveckling enligt ovan, Malmö stad, MKB, samt en bred uppslutning ifrån den sociala ekonomin m fl.

Det vetenskapliga arbetet i och kring centrat skulle också kunna presenteras för Sparbankens forskningsstiftelse i hopp om att få dem engagerade i denna utveckling under tiden som delar av verksamheterna och forskningen kan integreras. Då nu doktoranden är finansierad för två år borde Sparbanksstiftelsen kunna finansiera uppbyggnaden av centrat som, för sin verksamhet, kräver en enkel administration, lokaler att hyra, styrgrupp och PR-budget för att producera tryckmaterial (publikationer och marknadsföringsmaterial).

En närmare definition av uppgifter och organisation behöver givetvis göras och en genomförandegrupp bör tillsättas om förslaget vinner gehör. Utgångspunkten bör vara begreppet publikt entreprenörskap, teorin och tänkandet kring detta. En fortsatt kunskapsutveckling genom en doktorand som anknyter till praktiken inom det publika entreprenörskapet i Malmö är naturligtvis den centrala tillgången för uppbyggnaden av ett centra – ett nationellt centra.

Under tiden med arbetet kring Stapelbäddsparken har tänkbara aktiviteter utkristalliserats som skulle kunna utgöra ett led i bildandet av ett centrum. Här finns också ett intresse från delar av krAft-gruppen att bidra i det fortsatta utvecklingsarbetet av arbetet, både vad gäller organisering och kunskapsbyggandet i och kring publikt entreprenörskap.

I krAft-gruppen har planerats ett seminarium i samband med att denna bok blir färdig. Detta skulle kunna medverka till att lyfta fram det publika entreprenörskapets betydelse ur många olika infallsvinklar.

Ett seminarium kring 'Rum för entreprenörskap' skulle kunna avhållas och utgöra startskottet till ett brett samarbete kring detta.

En plan för att 'kreativisera' malmöskolor och ev. malmöföreningar skulle kunna presenteras. Stapelbäddsparken kan ge exempel på att saker och ting är möjliga i Malmö genom bra idéer, hårt arbete och förmåga att organisera sig.

På den akademiska sidan har vårt krAft-projekt lett till presentationer på två konferenser samt till ett kapitel i en bok. Carl-Johan



och Björn har presenterat det till European Summer University i Paris i september 2005 och Björn har på egen hand presenterat vid en konferens om samhällsutveckling på Nya Zeeland på sommaren samma år. Daniel och Björn författat ett kapitel med titeln "Public Entrepreneurship – Moving from social/consumer to public/citizen", som ska ingå i boken Steyaert, C & D Hjorth (2006), *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham: Edward Elgar Publishers, vilken utkom i oktober 2006.

Daniel har vunnit professuren i "Entrepreneurship and Innovation Management" vid institutet 'Ledelse, Politikk och Filosofi' vid Handelshögskolan i Köpenhamn (CBS). På LPF-institutet finns flera doktorander och forskningsprojekt som intresserar sig för social ekonomi och olika former av det vi i denna bok kallar 'publikt entreprenörskap'. Handelshögskolan i Köpenhamn blir, genom Daniel, en viktig framtida länk i byggandet av det 'Centrum för Publikt Entreprenörskap' som vår krAft-projekt har skapat en vision om. Visionen är att i första hand etablera detta centrum som Öresunds-baserat och på en sådan arena medskapa ett samtal om de nya möjlighetsbetingelser det publika entreprenörskapet får och skapar sig i dagens och framtidens samhälle.

Björn har just satt igång ett nytt forskningsprojekt "Den entreprenöriella staden", vilket kommer att ha många kopplingar till publikt entreprenörskap.

## Bilaga I

### NÅGOT OM krAft OCH DEN PEDAGOGISKA GRUNDEN FÖR krAft

*Per Odenrick*

Den skolutbildning som vi vuxna har genomgått i livet har en viktig roll i att forma vår uppfattning om lärande och kunskapsbildning. Detta måste man ta hänsyn till när man planerar kompetensutveckling för vuxna.

Några uppfattningar om utbildning bland många vuxna idag:

- Det finns någon som är expert och lärare, som sitter inne med ”sanningen”
- Lärandet sker endast i ”klassrummet”
- Läraren bestämmer innehåll, examination och betyg
- Teoretisk kunskap är mer värd än praktisk kunskap
- I dagens skola är förhållandena annorlunda. Läraren har mer en stödjande roll i elevens kunskapssökande. Med olika pedagogiska former försöker man få eleverna att ta eget ansvar för sitt lärande. Men många av dagens vuxna har kvar den ”gamla” bilden av hur utbildning genomförs.

Den pedagogiska modellen i krAft är framsprungen ur den grundläggande synen på lärande att ansvaret för lärande ligger både hos eleven och läraren. För att skapa ett varaktigt lärande så måste man lämna det ytliga lärandet av fakta och mer koncentrera sig på ett mer förståelseinriktat lärande.

krAft-programmet har som mål att skapa en djupare förståelse och kompetensutveckling bland små- och medelstora företag i Sverige. Deltagarna från företagen relaterar under programmet sina egna erfarenheter och kunskaper till de ”experter” som bjuds till programmets aktiviteter.

Tre typer av interaktion mellan högskolor och företag kan identifieras enligt Brulin (1998):

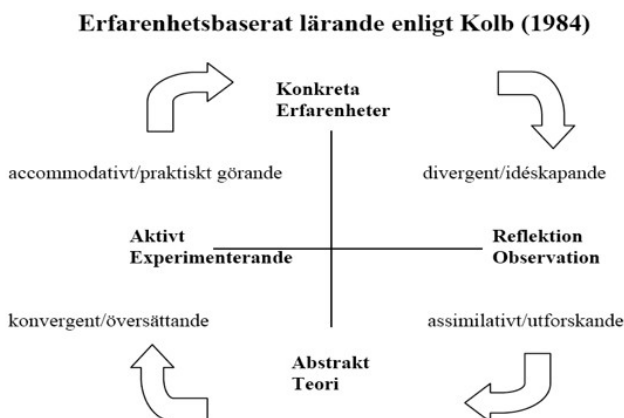
- Överföring av kunskap från högskolan till företagen
- Företagen beställer kompetensutveckling och forskning från

högskolan

- Företagen och högskolan möts i en interaktiv process i att forma ny kunskap

krAft är inriktat på skapa förutsättningarna för den sistnämnda interaktionen. Inom KK-stiftelsen kallar man ibland detta för att skapa förutsättningar för en "samproduktion" av kunskap. Man skulle också kunna se det som att genomföra en "samkonstruktion" av mötesarenor för värdeskapande processer. För att därmed skapa förutsättningar för att en "samproduktion" av ny kunskap sker.

Den pedagogiska grunden i krAft utgår från erfarenhetsbaserat lärande av David Kolb (1984). Modellen beskrivs i nedanstående figur:



I modellen kan man grovt säga att forskaren från högskolan befinner sig i nedre högra hörnet medan praktikern har ett förhållningssätt som mer kännetecknas av övre vänstra hörnet. Mötet mellan dessa två världar kännetecknas av att "forskaren" försöker stimulera "praktikern" till att reflektera och "vända på fler stenar" innan det sker ett aktivt handlande. "Praktikern" å sin sida försöker översätta de teorier och kunskaper som "forskaren" har, till uppnå specifika lösningar som är praktiskt användbara. Man kan säga att målet för de handledare som är engagerade i krAft är att stimulera deltagarna till att både "vända på stenar" och att "översätta" kunskap till praktiskt genomförbara lösningar.

Vår syn inom krAft på lärande är att det är först då man omsätter kunskaperna i praktiken som ett genuint lärande sker. Det är rela-

tivt lätt att lära sig vad som står i boken eller att förstå vad en expert står och säger, men att följa råden är betydligt svårare. Kraft syftar till att skapa en jordmån som leder till att deltagarnas verksamhet kontinuerligt utvecklas. För att skapa en sådan jordmån är det viktigt att arbeta med olika kombinationer av lärande och pedagogiska hjälpmedel.

Det innebär att det slutliga målet är att bygga in rutiner i företaget och skapa ett klimat och en kultur som innebär en utveckling av organisationens förmåga att utvecklas. Att uppmuntra värderingar som gör att medarbetarnas vilja att identifiera och själv engagera sig i förbättringsmöjligheter är ett sätt att stimulera till lärande. krAft bidrar till att sådana processer initieras, men det är upp till det enskilda företaget och dess representanter att driva förnyelsen av lärstrukturerna i det egna företaget.

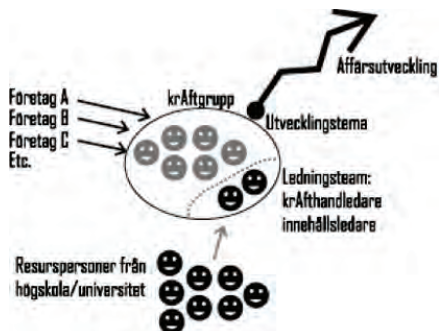
Kraft programmet är inte enbart ett medel för kunskapsöverföring utan också en katalysator för välgrundade affärsutvecklingsprojekt. Målet är att företaget efter genomgången program både har byggt upp lärstrukturer som gör att man är bättre rustad för att möta framtida utmaningar och att företaget initierat konkreta affärsutvecklingsprojekt. Företagens förmåga och medarbetarnas kompetens att möta omvärldsförändringar har utvecklats och ökats.

Den som vill läsa mer om ovanstående tankar bakom krAft och hur krAft utvecklades, kan med fördel läsa en bok som kommer ut senast september 2006. Titeln på boken är "Homo Pracademicus – ett försök att utveckla högskolans samverkansuppgift". Författare är Lars-Erik Norbäck, Professor vid Handelshögskolan i Göteborg, Lars-Erik Olsson, Professor vid Göteborgs Universitet, samt Per Odenrick, Docent vid Lunds Tekniska högskola.

krAftgruppen består av 5-7 företag som vart och ett representeras av två personer. Gruppen har 12 utvecklingsdagar till sitt förfogande under 12 månader. Beroende på bakgrunden kan deltagarna i krAftgruppen vara mer eller mindre välkända för varandra. krAftgruppens första arbetsuppgift är att definiera ett utvecklings-tema som vägleder gruppens vidare arbete. Temat skall vara kopplat till affärsutveckling och det skall gå att identifiera meningsfulla mål som gruppen kan stämma av mot vid programmets slut.

I arbetet med att definiera utvecklingstemat får krAftgruppen hjälp av ett ledningsteam som består av KrAfthandledaren och Innehållsledaren. Det är ledningsteamets uppgift att

omsätta gruppens behov som uttrycks i utvecklingstemat till ett utvecklingsprogram som leder till målpuppfyllelse.



Ledningsteamets uppgift är dessutom att aktivt stödja nydanande affärsutvecklingsprojekt i de enskilda företagen. Projektet/projekten skall kopplas till programmets utvecklingstema och återkopplingar sker därmed naturligt under de gemensamma träffarna.

Ledningsteamet har förutom träffarna i gruppen även möjlighet att genomföra rådgivning till vart och ett av de deltagande företagen. Inom programmet får deltagarna tillgång till resurser från Sveriges alla högskolor och universitet. Innehållsledaren har dessutom ansvar för att gruppen kopplas upp gentemot en lokal högskola/universitet, så att deltagarna kan fortsätta utnyttja de resurser som erbjuds där efter programmets avslutning. krAft handledaren å sin sida har en relevant bakgrund som underlättar förståelsen av de processer som gruppen arbetar med.

krAfts syfte och mål är att:

1. Att underlätta deltagarnas kontinuerliga arbete med sin strategiska affärsutveckling genom ökad kunskap, möjlighet att reflektera samt stöd för genomförande av affärsutvecklande handlingar.
2. Övergripande målet med verksamheten är (dessutom) att deltagarna upplever att kontakten med högskolan/universitetet har bidrag till att utveckla deras verksamheter på ett sätt som gör att de vill fortsätta samverka med högskola/universitetet.

Långsiktigt viktiga mål för krAft är även att:

- sträva efter att skapa pedagogiska modeller för att överföra kunskap och kompetens mellan högskola och företag.

- fördjupa samarbetet mellan högskolor och universitet
- sammanföra företagare på ett sätt som möjliggör kunskaps- och erfarenhetsutbyte direkt mellan verksamheter.

krAft-programmet verkar över hela landet, men är indelat i noder för att underlätta genomförandet och administrationen. Syd-noden inom krAft består av de grupper som är kopplade till Malmö högskola, Lunds Universitet, Kristianstads högskola, Campus Helsingborg, Blekinge Tekniska Högskola, Kalmar högskola. Sedan starten september 2000 har drygt 120 grupper i hela landet genomfört sina program. Totalt har 630 företag/organisationer deltagit. Inom Syd-noden har 23 grupper med drygt 120 företag/organisationer deltagit i krAft. För den som är intresserad av veta mer om krAft och vad de olika grupperna har genomfört finns mycket och utförlig information på hemsidan [www.kraftprov.nu](http://www.kraftprov.nu). krAft-programmet har varit föremål för flera utvärderingar och ett flertal studentrapporter och andra forskningsrapporter finns på hemsidan.

Den aktuella gruppen Samhällsentreprenörsskap som under programmets gång bytt namn till Publikt entreprenörsskap är en de mest intressanta krAft-grupperna. I denna grupp möts olika typer av organisationer som har en stark drivkraft att skapa meningsfulla aktiviteter inom den "civila" sektorn. Mycket i dagens samhälle sker utanför den privata företagsvärlden och den offentliga sektorn. Många nya verksamhetsidéer skapas i denna typ av grupper genom att man tillsammans "vänder på stenar". Övriga kapitel i denna bok speglar den mångfald av idéer som är på väg att förverkligas genom arbetet i krAft-gruppen. Som ansvarig för Syd-nodens verksamhet och medlem i den nationella ledningsgruppen för krAft, så är jag säker på att alla de aktiviteterna kommer att leda till viktiga resultat för samhället. Den viktigaste effekten är kanske att krAft har bidragit till att personliga förtroenden har skapats mellan deltagarna. Det är ju trots allt detta som har betydelse för att relationer skall bli uthålliga och långvariga. Det är med stor tillförsikt som jag ser hur min uppväxtstad Malmö utvecklas till en arena för "samproduktion" av ny kunskap och nya kompetenser.

## Bilaga 2

### ETT PROJEKT SOM LADES NER - ALUMA

Aluma är en månadstidning som säljs av hemlösa på gator och torg i Malmö och Lund (även Eslöv). Tidningens mål är att vara starkt opinionsbildande inom hemlöshetsfrågan och innehållet består av sociala artiklar men redaktionen bevakar även nyheter främst inom kultur och nöjen. Aluma är partipolitiskt och religiöst obunden och säljs i cirka 20.000 exemplar.

Motsvarande projekt finns i Stockholm ("Situation Stockholm") och Göteborg samt i flera andra delar av världen.

Elisabeth som grundade Aluma hade varit ute och rest och blivit nyfiken på och inspirerad av liknande tidningar som funnits ganska länge i en del andra städer i världen. Eftersom en liknande tidning fanns i Stockholm åkte hon dit på studiebesök efter att ha kommit hem till Sverige. Av en tillfällighet fick hon kontakt med en missbrukande hemlös man som kom att bli hennes följeslagare och via honom hittade hon in i de hemlösas värld och kunde bygga upp en försäljningsorganisation. Hon hade själv tidigare gjort en fotoutställning om uteliggare och lärt känna en del av dem, deras villkor och liv. Elisabeth och hennes kollega gick vidare och bildade en ekonomisk förening, konkretiserade sin idé, började marknadsföra den och ansöka om stöd för att starta upp. Utgivningsområden skulle komma att bli Malmö och Lund (senare Eslöv).

En försäljningsorganisation byggdes upp. I dagsläget finns ungefär 25-30 försäljare i Malmö som säljer varje dag. Totalt handlar det om ungefär 90 säljare. I Lund finns det 15-20 som säljer kontinuerligt och upp emot fyrtio totalt sett om man räknar in dom som säljer mera sporadiskt. Tidningen kommer ut med 11 nummer per år och kostar 20 kronor. Försäljarna får köpa den för tio kronor och alltså sälja den för tjugo. Varje nummer säljs i ungefär 20.000 exemplar.

Förutom gatuförsäljning kan företag teckna sig för företagsprenumerationer. Man kan som organisation också stödja verksamheten genom sponsring.

Elisabeth har de första åren kontinuerligt jobbat och lett verksamheten. Under 1993 fick hon ett stipendium på sex månaders vistelse

i Indien av IM människohjälp. En ny kvinna rekryterades för att utveckla, strukturera och stabilisera verksamheten medan Elisabeth nyttjade sitt stipendium.

Verksamheten har idag sex anställda med var sitt ansvarsområde, en för försäljning/distribution i vardera Malmö och Lund, en för ekonomi/personal samt tre i tidningsproduktionen (en ansvarig utgivare, en chefredaktör och en som sköter frilanskontakterna).

Verksamheten är nu inne i en process där man försöker involvera försäljarna mer i helheten. Detta sker t ex genom att man informerar om helheten, berättar om ekonomin för alla, försöker få in mer material som kommer från försäljarna själva osv.

Utmaningarna framöver är förutom brottningsmatchen kring ekonomin att få försäljarna att gå vidare i livet och att rekrytera nya försäljare.

En del nya verksamheter har också växt fram. En ideell förening Alumaförsäljarna har bildats och deras planerade verksamhet är att spela fotboll och göra närradiosändningar.

Till denna förening har också knutits en stödförening som samlar in pengar till verksamheten.



## REFERENSER

- Agevall, Ola (1999) *A Science of Unique Events – Max Weber’s Methodology of the Cultural Sciences*. Uppsala: Uppsala University (dis.).
- Arbner, Ingeman (2004), *Vägen från klockrike. Om liv och ledarskap*. Stockholm: SNS Förlag
- Audretsch, D. B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge, MA: MIT Press
- Baldwin, J. R. & J. Johnson (1999), “Entry, innovation and firm growth” i Acs, Z. J. (red.), *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*. Dordrecht: Kluwer, sid. 51-78
- Benner, Mats (2002), “Time and the new economy” i Holmberg, I., M. Salzer-Mörling & L. Strannegård (red.), *Stuck in the Future? Tracing the ‘New Economy’*. Stockholm: Bookhouse Publishing, sid. 135-157
- Birch, David (1979), *The Job Generation Process*. MIT Program on Neighborhood and Regional Change
- Bjerke, Björn (1989), *Att skapa nya affärer*. Lund: Studentlitteratur
- Bjerke, Björn (2005a), “Public entrepreneurship – marginal made central”, paper presenterat vid the *Enterprise & Innovation Conference 2005*, University of Waikato, Nya Zeeland, juli 7-8
- Bjerke, Björn (2005b), *Förklara eller förstå entreprenörskap?* Lund: Studentlitteratur
- Bjerke, Björn & Claes Hultman (2002), *Entrepreneurial Marketing. The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgar
- Bornstein, David (1998), “Changing the world on a shoestring”, *The Atlantic Monthly*. 281 (1), pp. 34-39
- Boschee, J. (1998), “What does it take to be a social entrepreneur?”, <http://www.socialentrepreneurs.org/whatdoes.html>
- Brunlin, Göran (1998) *Den tredje uppgiften. Högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: SNS förlag.
- Cannon, Carl (2000), “Charity for profit: how the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth”, *National Journal*. June 16, pp. 1898-1904
- Carlsson, Bo (1999), “Small business entrepreneurship and industrial dynamics” i Acs, Z. J. (red.), *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*. Dordrecht: Kluwer, sid. 99-110
- Carree, M. & A. R. Thurik (1999), “Industrial structure and economic growth” i Audretsch, D. B. & A. R. Thurik (red.), *Innovation, Industry Evolution*

- and Employment*. Cambridge: Cambridge University Press, sid. 86-110
- Castells, Manuel (1998), *Nätverks-samhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos
- Catford, John (1998), "Social entrepreneurs are vital for health promotion – but they need supportive environments too". Editorial, *Health Promotion International*. 13, pp. 95-98
- Chia, Robert (1995), "The problem of reflexivity in organizational research. Towards a postmodern science of organization", *Organization* 3(1), sid. 31-59
- Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, 4(4), sid. 386-405
- Coulter, Mary (2000), *Entrepreneurship in Action*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Davidsson, Per (1989), *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm
- Davidsson, Per (2003), "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions" i Katz, J. & D. Shepherd (eds.), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship* (Vol. 6), Elsevier Science, sid. 315-372
- Davis, S. J., J. Haltiwanger & S. Schuh (1996), *Job Creation and Destruction*. MA: MIT Press
- Davis, S. J. & M. Henrekson (1997), "Industrial policy, employer size and economic performance in Sweden" i Freeman, R. B., B. Swedenborg & R. Topel (red.), *The Welfare State in Transition*. Chicago: University of Chicago Press, sid. 353-398
- Dean, Mitchell (1999), *Governmentsality – Power and Rule in Modern Society*. London: SAGE
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson & Peter Economy (2001), *Enterprising Nonprofits. A Toolkit for Social Entrepreneurs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson & Peter Economy (2002), *Strategic Tools for Social Entrepreneurs. Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons, Inc
- Deleuze, G. (1988) *Bergsonism*. New York: Zone Books.
- Det nya näringslivet* (2001), Svenskt Näringsliv
- Drucker, Peter (1969), *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. London: Heinemann
- Eriksson, K. & M. Ådahl (2000), "Finns det en ny ekonomi och kommer den till Europa?", *Penning och valutapolitik*, No. 1, Stockholm: Sveriges Riksbank
- European Commission (2002), *SMEs in Europe*. Competitiveness, innovation and the knowledge-driven society
- Ferguson, Marilyn (1980), *The Acquarian Conspiracy*, Jeremy P. Tarcher
- Findlen, P. (1998) "Between Carnival and Lent: The Scientific Revolution at the Margins of Culture", *Configurations* 6(2):

- 243-267.
- Foucault, Michel (1991), "Governmentality" i Burchell, G., C. Gordon & P. Miller (eds.), *The Foucault Effect: Studies in governmentality*. Chicago, IL: University of Chicago Press, sid. 87-104
- Gartner, William B. (1988), "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question", *American Journal of Small Business* 12(4), sid. 11-32
- Gendron, George (1996), "Flashes of genius: interview with Peter Drucker", *Inc.*, May 16, 18(7), pp. 30-37  
*Global Entrepreneurship Monitor*. 2002 Executive Report
- Gordon, C. (1991), "Government Rationality: An Introduction" i Burchell, G., C. Gordon & P. Miller (eds.), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, Chicago: The University of Chicago Press, sid. 1-51
- Grip, L (2003), *En massa för social ekonomi. Rapporter om utbildning* 10/2003. Malmö: Malmö högskola, Lärarutbildningen
- Henrekson, Magnus (2001), "Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företags-tillväxt" i Davidsson, P. F. Delmar & J. Wiklund (red.), *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag, sid. 38-82
- Hirschman, Albert O. (1977), *The passions and the interests: political arguments for capitalism before its triumph*, Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Hirschman, Albert O. (1982), *Shifting involvements – private interest and public action*, Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Hjorth, Daniel (2003), *Rewriting Entrepreneurship – For a New Perspective on Organizational Creativity*, Copenhagen/Malmö/Oslo: CBS Press/Liber/Abstrakt
- Hjorth, Daniel & Bengt Johannisson (1998), "Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi" i Czarniawska, Barbara (red.), *Organisationsteori på svenska*, sid. 86-104
- Hjorth, Daniel, Bengt Johannisson & Chris Steyaert (2003), "Entrepreneurship as discourse and life style" i Czarniawska, B. & G. Sevón (eds.), *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Malmö/Copenhagen/Oslo: Liber/CBS Press/Abstrakt, sid. 91-110
- Hjorth, Daniel & Chris Steyaert (2003), "Entrepreneurship beyond (a new) economy: creative swarms and pathological zones" i Steyaert, C. & D. Hjorth (eds.), *New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, sid. 286-303
- Hjorth, Daniel & Björn Bjerke (2006), "Public Entrepreneurship: From social/consumer to public/citizen" att ingå i Steyaert, C & D. Hjorth (eds.), *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Holmberg, Ingalill, Miriam Salzer-

- Mörling & Lars Strannegård (2002), "Epilogue: Stuck in the Future?" i Holmberg, I., M. Salzer-Mörling & L. Strannegård (red.), *Stuck in the Future? Tracing the 'New Economy'*. Stockholm: Bookhouse Publishing, sid. 268-272
- Huizinga, Johan (1971), *Homo Ludens*. London: Beacon Press
- Johannisson, Bengt & Leif Lindmark (1996) (red.), *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Studentlitteratur
- Johnson, Sherill (2000), "Literature Review on Social Entrepreneurship", *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.
- Johnson, Sherrill (2003), "Young Social Entrepreneurs in Canada", *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.
- Jonung, L. (2000), "Den nya ekonomin i ett historiskt perspektiv utifrån debatten och litteraturen", *Ekonomisk Debatt*, 28:6, sid. 561-566
- Kelly, Kevin (1998), *Den nya ekonomin. 10 strategier för en uppkopplad värld*, Timbro
- Koestler, Arthur (1964), *The Act of Creation*. London: Hutchinson
- Kolb, David, A. (1984). *Experiential Learning; Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice Hall.
- Kuratko, Donald F. & Richard M. Hodgetts (2004), *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice* (6<sup>th</sup> Edition), Thomson South-Western
- Lucas, R. E., Jr. (1978), "On the size distribution of business firms", *Bell Journal of Economics*, 9(3), sid. 508-523
- Macchiavelli, N. (11513/1993), *The Prince*. New York: Collier & Son Company
- Naisbitt, J., N. Naisbitt & D. Phillips (2001), *High Tech High Touch: Our Accelerated Search for Meaning*. Nicholas Brealey Publishing
- Piore, M. & C. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books
- Prabhu, Ganesh N. (1999), "Social entrepreneurial leadership", *Career Development International*, 4(3), pp. 140-145
- Reis, Tom (1999), *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation
- Schuyler, Gwyer (1998), "Social entrepreneurship: profit as a means, not an end", Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurial Education (CELCEE) website ([www.celcee.edu/products/digest/Dig98-7html](http://www.celcee.edu/products/digest/Dig98-7html))
- Spinosa, C., F. Flores & H. L. Dreyfus (1997), *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, democratic action, and the cultivation of solidarity*. Cambridge, Mass: MIT Press
- Storey, David (1994), *Understanding the Small Business Sector*.

- London: Routledge
- Storey, D.; K. Keasey, R. Watson & P. Wynarczyk (1987), "Fast Growth Small Business: Case Studies of 40 Small Firms in Northern Ireland", *Department of Employment, Research Paper* no. 67
- Thalbuder, J. (1998), "How non-profit and for-profit differ", <http://www.socialentrepreneurs.org/entredet.html>
- "The New Economy. Untangling e-conomics" (2000), *The Economist*, Sep. 23<sup>rd</sup>
- "The Next Society. A survey of the near future" (2001), *The Economist*, Nov. 3<sup>rd</sup>
- Thompson, John L. (2002), "The world of the social entrepreneur", *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), pp. 412-431
- Thompson, John, Geoff Alvy & Ann Lees (2000), "Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential", *Management Decision*, 38/5, pp. 328-338
- Timmons, Jeffrey A. (1999), *New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21st Century* (5<sup>th</sup> Edition), Irwin-McGraw-Hill
- Toffler, Alvin (1984), *The Third Wave*. Bantam Books
- Ushido, Yoshio (1995), "Small and Medium Enterprises and Government Policy", paper presenterat vid *APEC Symposium on Human Resources Development for SMEs*, Taipei, 8-10 november
- Vesper, Karl (1993), *New Venture Mechanics*. Prentice-Hall
- Weick, K. E. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25(4), sid. 305-317
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage
- Westlund, Hans (2001), "Social Economy and Employment. The Case of Sweden", paper presented at the Uddevalla Symposium 2001 ("Regional Economies in Transition"), 14-16 June, Vänersborg, Sweden
- Zimmerer, Thomas W. & Norman M. Scarborough (2002), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (Third Edition). Upper Saddle River: Prentice Hall