

**Morgondagens Arbete –  
En jämförande studie mellan USA och Sverige  
med fokus på Entreprenörskap, Kvinnor & Nätverk**

**Vägar till tillväxt och självförverkligande**

**Av**

**Lotta Alsén, Creative Futures AB**

**På uppdrag av Svenskt Näringsliv &  
Svenska ESF-rådet i Stockholm**



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Avsiktsförklaring</b>	<b>3</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Vision</b>	<b>6</b>
<b>Syfte</b>	<b>6</b>
<b>Mål</b>	<b>6</b>
<b>Metod</b>	<b>6</b>
<b>En förklaringsmodell</b>	<b>7</b>
<b>1. Karriärens hädangång och den entreprenöriella erans intåg</b>	<b>9</b>
<b>2. När nätverken styr världen</b>	<b>15</b>
<b>3. Kvinnotänk blir tillväxttänk</b>	<b>20</b>
<b>4. Amerikanare är vi allihopa</b>	<b>24</b>
<b>5. Den utifrånstyrda människans uppvaknande</b>	<b>28</b>
<b>6. Ett bättre samhälle, eller självförverkligande leder till tillväxt?</b>	<b>31</b>
<b>7. Resultat, slutsatser och rekommendationer</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga</b>	
<b>1. Källor</b>	

## AVSIKTSFÖRKLARING

Med den här rapporten vill jag dra mitt strå till stacken, inte bara för att ge en bild av hur morgondagens arbete ser ut, utan även för att påverka utvecklingen i samhället. Och därmed även bidra med förslag och rekommendationer som förhoppningsvis kan leda till såväl tillväxt som lyckligare individer.

Rapporten är gjord utifrån två grundövertygelser och en upptäckt:

1. Vi står inför ett paradigmskifte där den ökande komplexiteten driver fram en ökad individualisering inom alla samhällsområden, inklusive företagande, konsumtion, familjebildning, religion, etc. Kunskap blir mer och mer en färskvara och det relativa värdet på kunskap minskar. I en värld med en allt högre förändringstakt krävs det att individens förmåga att lära sig nytt samt att se mönster och samband blir normen i stället för undantaget. Och eftersom vi aldrig kan veta om det verkligen blir en efterfrågan på det vi just nu klarar kunskapsmässigt, blir det logiskt att fokusera på det som individen brinner för. Sannolikheten ökar att personen gör något bra och att han/hon inte har förlorat något även om hans/hennes tankar inte går hem. Då har han/hon åtminstone haft roligt under tiden.

Paradigmskiftet är även av en mer psykologisk natur. I dag har många individer tillfredsställt en hel del av de grundläggande behoven i livet och söker därför ytterligare utveckling, ofta genom någon form av självförverkligande. Det leder i sin tur att morgondagens arbete behöver innehålla flera meningsfulla parametrar för att vi ska må bra.

2. Den andra övertygelsen är att vi som enskilda individer aldrig är offer, utan alltid, i alla sammanhang kan välja att förändra vår situation. Ibland kanske vi bara kan ändra vår egen inställning till situationen vi befinner oss i. Oftast går det dock att ändra mycket mer än så. Självklart är vi alla en del av ett större sammanhang, socioekonomiskt, kulturellt, lokalt, nationellt och globalt och därmed vare sig oskrivna blad, eller utrustade med lika förutsättningar. Självklart är vi också ständigt påverkade av politiska beslut, såsom lagar, skatter och förordningar och i ännu större utsträckning påverkade av utbildning, attityder och vår nära omgivning. Men i första hand väljer vi alltid själva hur mycket vi vill låta oss påverkas och hur mycket andra får styra vår utveckling. Rapporten bygger därför på tanken om individen som utgångspunkt, inte samhället, företagen, nätverk eller andra samhällliga institutioner.
3. Initialt hade jag en uppfattning om att nätverk spelar en mycket större roll i samspelet med entreprenörer, framför allt för s.k. "fria agenter", och hade en hypotes kring nätverksstrukturer och kvinnliga företagare/fria agenter. Fortfarande tror jag att kvinnor aktivt söker den typ av support, och jag tror att nätverk är nyckeln, men affärsklimatet i dag, framför allt i USA, tvingar fram ett mer resultatorienterat synsätt, även för nätverk. På sikt tror jag dock fortfarande att det både finns utrymme och efterfrågan på framför allt olika stödstrukturer i nätverksformat. Men de måste kunna struktureras i en framgångsrik affärsmodell för alla parter. Och där har vi bara sett början...

Rapporten är framtagen på uppdrag av Svenskt Näringsliv och ESF-rådet i Stockholm, men åsikterna är helt mina egna.

Lotta Alsén  
Creative Futures AB

## BAKGRUND

“**WE** hold these Truths to be self-evident, that all Men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights that among these are Life, Liberty and the Pursuit of Happiness...”

Med risk att få en känga i huvudet väljer jag att använda delar av USA: s frihetsdeklaration, “The Declaration of Independence”, som inledning. Att feminismen inte hade slagit rot 1776 får väl kanske anses vara förlåtligt. Och svenska pragmatiska ateister får väl stryka över order “Creator”. Min poäng är att det ytterst handlar om ett ställningstagande vad vi ska ha ett samhälle till, och vad vi ska sträva efter.

Om syftet med vår korta tid här på jorden (åtminstone enligt den amerikanska frihetsdeklarationen) är liv, frihet och lycka, måste arbetet rimligtvis falla inom dessa ramar. Ovanstående verkar dock inte delas av majoriteten av svenskarna, som enligt SOM-rapporten 2000<sup>1</sup> indikerar att såväl ärlighet som rättvisa är betydligt viktigare än lycka. Den svenska inställningen kanske kan beskrivas i följande ordalag i stället: “Du tronar på minnen från fornstora dar, då ärat Ditt namn flög över jorden. Jag vet att Du är och Du blir vad du var...” Dessa strofer är från nationalsången, och utan att göra alltför vittgående analyser kan man konstatera att den svenska nationalsången föreskriver ett relativt statistiskt förhållningssätt som i mångt och mycket fortfarande är en relevant beskrivning av grundattityderna i det svenska samhället. Som tur är finns det dock motkrafter, personer som i allt högre utsträckning väljer att följa sina egna vägar, där självförverkligande och “lycka” blir en naturlig del av arbetet. Utan att gå händelserna i förväg så representerar dessa personers grundsyn framtidens grundsyn.

Tack vare utvecklingen de senaste 200 åren har vi i väst nått en nivå enligt Abraham Maslows behovstrappa som innebär att vi kan tillfredsställa de mest grundläggande behoven i vår vardag som mat, sömn, tak över huvudet, och för de som orkar, även sex. För många är titlar och bekräftelse fortfarande det som ger drivkraft, medan en allt större del av befolkningen söker efter självförverkligande i en eller annan form. För 150 år sedan var Sverige ett fattigt jordbrukarsamhälle och för att överleva tvingades en stor del av befolkningen att utvandra. Tack vare utbildning, teknisk utveckling, och ett antal drivna entreprenörer lyckades Sverige ta sig upp på listan som ett av de “rikaste” länderna i världen (en lista som vi numera ligger lite längre ner på). Det är intressant att koppla ihop detta med hur lyckliga vi har blivit. Sverige toppar (eller ligger väldigt högt) på alla listor över långtidssjukskrivningar, depressioner, konsumtion av anti-depressanter, självmord etc. Syftet med den här rapporten är inte att ta ställning, eller gå på djupet med de frågeställningarna, men det är onekligen något att fundera över. I dag står vi åter inför en gigantisk omställning, när samhället styrs om från att förlita sig på kunskap som den viktigaste konkurrensfördelen, till ett samhälle där förmågan att lära sig nytt, att söka samband, och att själv kunna skapa sina egna förutsättningar blir nyckeln. Den här rapporten fokuserar på det sistnämnda fenomenet, dvs. karriärens slut, 9-17-arbetets hädangång, och tillsvidareanställningens tynande tillvaro. I dess ställe träder nätverken, flöden, processer och relationer. Men också en projekttillvaro med högre osäkerhet och större krav på individens egen kapacitet att skapa sig en tillvaro som både är meningsfull och hållbar, såväl ekonomiskt som fysiskt. Och detta ställer många traditionella tillväxtbegrepp, metoder och system på ända. Hur skapar man tillväxt i ett framväxande samhälle som är byggt på lösare nätverksstrukturer, är projektorienterat och där värdeskapande i allt högre utsträckning handlar om att kunna ta tillvara individers idéer?

USA har åtminstone de senaste 30 åren varit den dominerande kraften i världen och styr, på gott och ont, utvecklingen i många länder inklusive Sverige. Det som händer i USA händer i regel

<sup>1</sup> Land du välsignade, Weibull & Holmberg, s 20

även i Sverige, även om det sker några år senare, och i en försvenskad version. I USA är delstaten Kalifornien den främsta trendsättaren. Rapporten speglar skillnaderna mellan de två länderna, men också de övergripande likheterna i det pågående paradigmskiftet som sveper över en stor del av världen.

Generellt kan man säga att USA ligger långt före Sverige inom både entreprenörskap och entreprenörsanda. USA ligger även i framkant avseende nya nätverksstrukturer. Och medan Sverige fortsätter att lyftas fram som jämlikhetens paradiset visar studier från USA att även här börjar USA att gå om Sverige. Sist, men inte minst, är USA också en trendsättare inom området självförverkligande, vilket börjar få ett allt större genomslag, inte bara i "flummiga" Kalifornien, utan även i resten av USA. Detta är givetvis kopplat till såväl den tuffare arbetsmarknaden, där det blir allt svårare att förlita sig på att man kan behålla sitt arbete, kraschen på aktiemarknaden, den 11 september, samt det allt stressigare samhällstempot. Det leder till framväxten av nya industrier, där exempelvis coachingindustrin<sup>2</sup> i dag är en av de snabbast växande nya branscherna inom tjänstenäringen. I Sverige finns det också en allt starkare önskan att kunna skapa sina egna vägar och att förverkliga sig själv, vilket är en naturlig konsekvens av ett samhälle med allt färre givna stödstrukturer. Men attityderna och oförmågan att veta hur man gör saker på egen hand håller många tillbaka.

Det som kanske är den mest signifikativa förändringen inom samhällsutvecklingen är kvinnornas ökande inflytande i samhället. Man kan även uttrycka det som att det 20e århundradet blir "kvinnornas" århundrade. Samhället är allt mer mångfasetterat, nätverksbaserat, icke-linjärt och holistiskt, och behovet att veta mer om sig själv för att kunna fatta relevanta beslut om framtiden blir allt mer centralt. Kvinnor har på alla dessa områden ett naturligt försprång före män genom en kombination av biologi och uppfostran. I USA ses kvinnors ökande inflytande i samhället de senaste tio åren som den enskilt viktigaste ekonomiska trenden, och denna utveckling kommer troligtvis att ske även i Sverige, under förutsättning att fler kvinnor utvecklar sin entreprenöriella förmåga.

## **VISION**

Min vision med rapporten är att den ska fungera som en katalysator för att få igång en debatt om hur vi kan uppnå en större grad av såväl tillväxt som självförverkligande genom ett entreprenöriellt förhållningssätt.

## **SYFTE**

Att presentera en rapport om morgondagens arbete som bygger på en jämförande studie mellan USA och Sverige med fokus på entreprenörskap, kvinnor och nätverk.

---

<sup>2</sup> Coaching eller coachning är ett koncept som ursprungligen kommer från USA och sportvärlden, det bygger på att hjälpa enskilda individer att åstadkommer maximala prestationer. Idag är coaching ett begrepp som börjar få allt större inflytande även i företagsvärlden, och bara i USA beräknas det i dag finnas över 40 000 coacher. Till skillnad från terapeuter, finns det ingen enhetlig träning eller certifiering inom området eftersom det är så nytt. Coaching skiljer sig från terapi i den bemärkelsen att coaching uteslutande är framåtorienterat, och tittar sällan på att förstå varför ett problem har uppkommit. Fokus är i stället att lösa problemet, och att skapa sig förutsättningar för att få det liv man vill ha. Utöver sportcoachning finns det i dag individuell coaching, som exempelvis livscoaching och karriärcoaching och företagsbaserad coaching; som coaching för chefer, VD-coaching etc. I dag börjar coaching införas som ett sätt att leda personer i största allmänhet. Hjälptill-självhjälps-industrin är bara i sin linda, men växer lavinartat världen över.

## **MÅL**

Målet med rapporten är trefaldigt:

1. Ge en förklaringsmodell för vilka underliggande krafter som styr utvecklingen av samhället, och en konsekvens- och trendanalys av effekterna på arbetsmarknaden.
2. Fungera som diskussions- och debattunderlag för hur Sverige kan och bör stimulera till att utveckla en högre grad av entreprenöriell förmåga, med fokus på kvinnor.
3. Att rapporten ska leda fram till en metodik som kan appliceras av Svenska ESF-rådet i Stockholm i ett efterföljande projekt.

## **METOD**

Metodiken bygger på förstahandsinformation och andrahandsinformation från såväl Sverige som USA och EU. Sökningen har byggts på en bred ansats vilket ger perspektiv och "mönsteravkänning" eller med ett annat ord "spaning". Djupet har därmed inte prioriterats. Huvudfokus har legat på ämnesområdena; skillnader och likheter mellan USA och Sverige inom områdena:

entreprenörskap, män/kvinnor, nätverk, självförverkligande samt tillväxt.

### **Förstahandsinformation – intervjuer, allmänna diskussioner, debatter**

Jag har haft förmånen att få träffa många intressanta personer, och pratat med ännu fler över telefon. Jag har också haft möjligheten att delta i olika nätverksträffar, mingla, och uppleva såväl miljöer som kulturer, och det är utifrån dessa jag har haft möjligheten att skapa mig en bra överblicksbild från USA (se bilaga 1). När man vistas i ett annat land plockar man även upp de mer subtila signalerna, vilket kan vara svårt att ange specifikt i en rapport, men utan tvekan bidrar det med en förståelse för var man söker information och vilken information som är relevant.

### **Andrahandsinformation – internet, rapporter, tidningar, böcker**

Informationen kommer från ett stort antal källor (se bilaga 2). Som vanligt finns det rapporter som motsäger sig själva, och alla vet att statistik är ett effektivt men trubbigt verktyg som kan användas utifrån de syften man vill uppnå. Genom att använda källor från olika håll hoppas jag dock få fram en relativt trovärdig bild, även om jag givetvis tillstår bristen av att inte ha en "perfekt" bild av hur världen ser ut, vare sig i Sverige, i det större EU, eller i USA.


Därutöver vill jag kommentera att jag hade en uppfattning om världen innan jag gjorde den här rapporten, som bland annat har presenterats i boken "Don't Panic". Den här rapporten är byggd på en del av den modell, som förklaras närmare i nästa stycke.

## EN FÖRKLARINGSMODELL

I de flesta sammanhang när man pratar om trender och framtidsprognoser sker detta utan att förstå varför man tror att framtiden kommer att röra sig åt ett håll eller ett annat. I regel används svepande förklaringar, som "globaliseringen" eller "teknikutvecklingen" men fortfarande utan att koppla ihop fenomenet med en relevant förklaringsmodell. Jag har en bestämd uppfattning om varför saker sker och använder mig även av den förklaringsmodellen i den här rapporten.

## PARADIGMSKIFTET

Min grunduppfattning är att vi står inför ett paradigmskifte som förändrar det sätt vi ser på världen och framför allt vad som gör oss konkurrenskraftiga. Nedan finns en bild som visar utvecklingen i samhället, och var vi befinner oss i dag.



Skikt	Det finns mycket av...	Fördelar skapas av...
Komplexa system	Kunskap & kompetens	Flöden & mäklade (mäts i tid, frekvenser och hastighet)
Kunskap & fackkompetens	Arbete & energi	Kunskap & kompetens (mäts i informationsmängder, titlar och universitetspoäng)
Arbete & energi	Material & Råvaror	Arbete & energi (mäts i dagsverken, watt & hästkrafter)
Material & mark	Luft & vatten	Material & mark (mäts i kilo, meter och liter)

Bild 1. Från "Don't Panic, Alsén/Troedson, 2000, Troedson Förlag

Man kan sammanfatta bilden på följande sätt. Vi är på väg in i ett samhälle där värdet på traditionell kunskap och fackkompetens relativt sett minskar i värde; kunskap blir mer av en allmän nytthet. Vår framtida tillväxt kommer att avgöras av vår förmåga att se och koppla ihop samband och flöden och att vi kan tillägna oss ny kompetens. Nätverksstrukturer blir därmed överlägsna traditionella hierarkier eftersom de förstnämnda är mer flexibla och snabbare kan omstruktureras efter nya behov. Av den anledningen har jag även valt att titta på framväxande nätverkstrukturer i den här rapporten.

För att kunna förstå och bli ledande i det nya paradigmet krävs en betydligt större systemförståelse; att se och förstå mönster och samband, att både skapa och förstå koncept, och ett i allmänhet mer holistiskt tänkande. Dessa egenskaper har generellt sett varit mer förknippade med "kvinnliga egenskaper", vilket gör att vi kan vänta oss ett intressant systemskifte även i den bemärkelsen.

## KOMPLEXA SYSTEM

Samhället drivs framåt av det som nobelpristagaren i fysik, Murray Gell-Man beskriver i sin bok "Kvarken och Jaguaren", nämligen att en ökande komplexitet ofrånkomligen leder till en ökad individualisering. Individualisering blir en logisk och ofrånkomlig konsekvens av återkopplande komplexa system. Man kan uttrycka det så här. "Individer hos en art, eller konsumtionspreferenser på en marknad, kommer att utvecklas till individuella och unika företeelser om det sker i ett

system med varians, återkoppling, och lärande. Alla komplexa system skapar således individualisering. Detta kan illustreras med ett exempel på produkter på en marknad. Genom att vi får ett allt bättre system som kan testa exempelvis framgången av en ny kommersiell produkt nästan i realtid blir återkopplingen allt effektivare. En effektivare återkoppling leder i sin tur till att skillnaderna mellan olika kunders preferenser kan tillgodoses och därmed förstärkas ytterligare. Med andra ord så divergerar systemen i takt med att kraven från kunderna ökar".<sup>3</sup>

## INDIVIDUALISERING

Ovanstående resonemang ger en förklaring till att samhället individualiseras. I dag är det för första gången ekonomiskt möjligt att ta hänsyn till individuella krav och förväntningar hos en konsument. Men samma krav uppstår även i skolan, i vården, och i politiken. Vi nöjer oss inte längre med kollektiva lösningar. Morgondagens arbete handlar därför allt mer om individen och allt mindre om strukturer som representerar kollektivet som företag eller organisationer. Även om de stora företagen finns kvar (och framför allt blir de allt större och allt färre) och även om många kommer att vara fortsatt anställda i såväl organisationer och företag kommer fokus handla om att ta tillvara på de enskilda individernas kapacitet. I stället för att passa in i en given struktur kommer strukturerna orienteras kring individernas kapacitet. Det är den kreativa/unika förmågan hos den enskilda individen som kommer att avgöra ett företags framgång. Charles Handy, en av världens främsta managementfilosofer, kom nyligen ut med en bok som heter "The Elephant and the Flea", som beskriver elefanterna, dvs. de allt större och allt färre företagen, och lopporna, dvs. de små enmansföretagarna som för varje dag blir allt fler och allt viktigare för samhällets fortsatta utveckling.

En högre komplexitet med en frekvent återkoppling leder till en ökad individualisering. Men man kan även välja att förklara individualiseringen utifrån en dialektisk grundsyn hämtad framför allt från modern psykologi och filosofi, dvs. att människan mognar och utvecklas för varje generation, och att så kallade postmodernistiska värderingar<sup>4</sup> blir allt mer styrande i allt fler delar av världen. Redan Eric Erichson's banbrytande bok på 50-talet, "Childhood and Society"<sup>5</sup> tog upp den moderna människans problematik, dvs. önskan om att skapa sig en egen identitet som skiljde sig markant från tidigare generationers då det inte fanns utrymme för den typen av navelskåderi. I dag finns det få psykologer som inte delar uppfattningen att en person från födseln till ålderdomen genomgår olika mognadsstadier. De högre mognadsstadierna kännetecknas av att man är mer inifrånstyrd och fokuserar på att utveckla sin egen identitet, bortom gruppidentiteter som styrs av samhälle och familj. Därmed kan man säga att dagens mer individualiserade medborgare även har utvecklats psykologiskt till en "högre" nivå.

Individualiseringen börjar ta fart och den får gradvis allt större inflytande, i allt från våra konsumtionspreferenser, till hur vi vill utbilda oss. Den största förändringen att vänta är dock inom arbetsområdet, där hittills relativt lite har förändrats. Ovanstående förklaringsmodell används genomgående för att förklara de trender och tendenser som nämns i rapporten.

### **SAMMANFATTNING:**

Paradigmskifte:

- Från kunskap till flöden och koncept
- Från kollektiva sammanhang till individuella preferenser
- Från förutbestämda karriärvägar till önskan om självförverkligande

<sup>3</sup> Don't Panic, Lotta Alsén/Troed Troedson, Troedson Förlag, Feb 2002

<sup>4</sup> Postmaterialism kan sägas innefatta följande värderingar: individualism, självförverkligande, avsaknad av respekt för auktoriteter, och mer inifrånstyrda individer.

<sup>5</sup> The Support Economy – Why Corporations are failing individuals and the next episode of capitalism, Shoshana Zuboff/James Maxmin, Viking Penguin, 2002



# 1. KARRIÄRENS HÄDANGÅNG OCH DEN ENTREPRENÖRIELLA ERANS INTÅG

## BAKGRUND

Jobbet är inte längre vad det har varit. De enhetliga strukturernas dynasti går mot sitt slut. Individualiseringen driver samhället och företagen mot unika lösningar. Det gör att karriären som institution per definition blir allt svårare att hålla fast vid eftersom karriären bygger på en allmänt hållen modell för befordran inom eller utanför företaget. Tillsvidareanställningen, ett svenskt monument, kommer också så sakteliga att försvinna. De stora företagen blir förvisso allt större, men de blir också allt färre och anställer allt färre personer. Den offentliga sektorn i såväl Sverige som USA kommer att behöva producera mer med minskade resurser. Den största utvecklingen av nya arbetstillfällen sker redan i dag i de små nystartade företagen i USA. Och oavsett vilken form som ersätter den traditionella tillsvidareanställningen ökar kraven för varje dag på att den enskilde anställde inte bara är effektivare, utan framför allt att han eller hon klarar av att skapa ett mervärde utifrån sina egna tankar, idéer och reflektioner. Trots att många med näbbar och klor kommer att hålla sig fast vid en världsbild som redan nu börjar bli suddig i kanterna är förändringen oundviklig.

## DEFINITION

Att vara entreprenöriell eller skapande är människans främsta medel för utveckling och lärande, och det är något vi lär oss redan som barn. Att vara entreprenöriell är att söka nya lösningar och se nya möjligheter genom att gå utanför det etablerade för att skapa något nytt. EU:s grönbok<sup>6</sup> definierar entreprenörskap som ett tankesätt. "Det omfattar en persons motivation och förmåga att självständigt eller inom en organisation se en möjlighet och utnyttja den i avsikt att skapa nytt värde eller ekonomisk framgång." EU:s grönbok fokuserar därmed på entreprenörskap i affärssammanhang. Johannisson/Hjorths definition är att entreprenörskap är en materialisering av egna idéer i dialog med andra individer<sup>7</sup>, men de har också valt att fokusera på affärssammanhang. Tankesmedjan Demos gör en något bredare definition av entreprenörskap och inkluderar såväl ekonomiska, sociala som politiska aktiviteter<sup>8</sup>.

Entreprenörskap som koncept är därmed väldigt starkt förknippat med företagande, dvs. en entreprenör bygger företag. Problemet med det tankesättet är att vi snabbt låser oss, och många undviker därför ett entreprenöriellt förhållningssätt för att de inte ser sig som företagare. Jag vill införa ett bredare perspektiv som fokuserar mer på en livsstil, ett förhållningssätt än aktiviteten eller slutresultatet. Att vara entreprenöriell handlar också om att fokusera på den enskilda individen i stället för det mer akademiska konceptet entreprenörskap, som fokuserar på samhällsnyttan. Att vara entreprenöriell är enligt min definition ett förhållningssätt, en livsstil, ett sätt att vara som innefattar såväl arbete som fritid. I förlängningen handlar det om självförverkligande, makten och förmågan att skapa sig det liv man vill ha. Min uppfattning är att vi föds entreprenöriella, men att vi skolas till att bli förvaltande, passiva och i många fall även offer.

Det här är i sig inga nya tankar. Redan Rousseau pläderade på 1700-talet för att människan skulle söka sig sina egna vägar<sup>9</sup>. Tyvärr har samhällsdebatten, framför allt i modern tid, styrts av att anpassa sig till rådande strukturer, till ett "förvaltningsorienterat" synsätt i stället för ett mer

<sup>6</sup> Grönbok Entreprenörskap i Europa, Bryssel den 21/1/2003, KOM (2003)27

<sup>7</sup>"Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi", Organisationsteori på svenska, Daniel Hjort & Bengt Johannisson, 1998, Liber Ekonomi

<sup>8</sup> Entrepreneurship and the Wired Life, Work in the Wake of Careers, Fernando Flores/John Gray

<sup>9</sup> What's so Great About America, D'Souza, Penguin books 2003

"entreprenöriellt" synsätt<sup>10</sup>. Att passa in i fördefinierade uppgifter och roller där individen har varit utbytbar har varit centralt och förvaltningskompetens har varit ledordet.

## TRENDER

### Karriärens slut eller den nya klosskarriären

Karriär med definitionen att klättra uppåt är oundvikligen på väg att, om inte helt försvinna, radikalt minska i omfång och betydelse enligt den brittiska Tankesmedjan Demos<sup>11</sup>. Nedskärningarna i företagen har gjort att ingen längre kan räkna med att avancera efter lång och trogen tjänst. Enligt Demos beror dessa förändringar på tre orsaker; teknologins utveckling, specialiseringen och globaliseringen. Teknologin rationaliserar bort lågproduktiva arbetstillfällen, specialiseringen har lett till att företag behövt bli mer fokuserade och därmed outsourcat en stor del av arbetet. Outsourcingen har i sin tur lett till ett nytt sätt att belöna arbetsinsatser utifrån prestation i stället för den traditionella lönestrukturen som fanns i karriärorienterade företagsstrukturer. Globaliseringen, slutligen, gör att lokal specialistkunskap blir mindre relevant, och driver fram en ökad transaktionshastighet på såväl kunskap som nätverk. Hela grundstrukturen till en traditionell karriär byggde på en djupare förvärvad kunskap och en förståelse för hur den enskilda arbetsplatsen fungerade. I en tid när hoppjerka inte längre är ett skällsord, utan en självklarhet har även karriären i den betydelsen spelat ut sin roll. Det nya sättet att se på karriär är att se den som lego, där byggklossarna är kontakter, förmågor, ambitioner och möjligheter<sup>12</sup> och där det handlar om att bygga upp, bygga om, sprida, och samla ihop legoklossarna igen i olika konstellationer.

### Loppornas ökande inflytande

"Det är i allt större utsträckning i de nya och små företagen som nya arbetstillfällen uppstår. Länder som uppger en större ökning av entreprenörsverksamheten tenderar att uppvisa större följande minskningar av arbetslösheten. Mellan 1993-1996 stod 350 000 snabbväxande företag för två tredjedelar av alla nya arbetstillfällen i USA"<sup>13</sup>. Och mellan 1992-1996 växte företag i USA med färre än 20 anställda med i snitt 13 procent, medan de med mellan 20 och 100 anställda växte med 4,5 procent, och de med mellan 100 anställda och 5000 växte endast med 1,8 procent. Större företag minskade med 1,7 procent. Dessa siffror inkluderar inte fria agenter, vars antal växte med 70 procent under samma givna period<sup>14</sup>. Kvinnor är de som står för den största ökningen av nya företag, åtminstone i USA, även om man kan skönja liknande tendenser även i Europa.

Samtidigt minskar antalet personer som arbetar för större företag. De stora företagen dominerade ekonomin på 1960- och 1970-talet. Därefter började det vända. "Stora företag rationaliserade genom att omstrukturera, utkontraktera eller skära ned, och antalet företagsägare i OECD-länderna ökade från 29 miljoner till 45 miljoner mellan 1972 och 1998<sup>15</sup>. I USA jobbade en av fyra yrkesverksamma för ett Fortune 500-företag 1960. 1980 var siffran en av fem. I slutet av 1990-talet var en av fjorton yrkesverksamma anställda på ett Fortune 500-företag<sup>16</sup>. I Sverige försvinner de gamla kronjuvelerna utomlands, och om de finns kvar minskar

---

<sup>10</sup> "Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi", Organisationsteori på svenska, 1998, Liber Ekonomi, Daniel Hjort & Bengt Johannisson,

<sup>11</sup> Entrepreneurship and the wired life, work in the wake of careers, Fernando Flores & John Gray, Demos, 2000

<sup>12</sup> Free Agent Nation, Daniel H Pink, Warner Books, 2001

<sup>13</sup> Grönbok Entreprenörskap i Europa, Bryssel den 21/1/2003, KOM (2003)27

<sup>14</sup> Entrepreneurship and the wired life, work in the wake of careers, Fernando Flores & John Gray, Demos, 2000

<sup>15</sup> Grönbok Entreprenörskap i Europa, Bryssel den 21/1/2003, KOM (2003)27

<sup>16</sup> National Organization on Entrepreneurship

de arbetsstyrkan dramatiskt. Ericsson, som fortfarande väljs av studenter som det företag de helst vill jobba för, har de senaste åren skurit ner sin personal med mer än hälften.

#### **Fakta**

Högre tillväxt i de amerikanska småföretagen – tillväxttakten betydligt högre i företag med färre än 20 anställda.

Närmare 50 procent av företagen i USA ägs i dag av kvinnor. Dubbelt så många företag startas av kvinnor som av män.

Fler mindre företag. Antalet företagsägare ökade från 29 miljoner till 45 miljoner mellan 1972 och 1988 i OECD-länderna.

Färre anställda i stora företag – 1960 jobbade en av fyra amerikaner på ett Fortune 500-företag. I slutet av 1990-talet var motsvarande siffra en av fjorton.

30 procent av den amerikanska arbetsstyrkan består redan idag av fria agenter.

#### Fria agenter och det dubbla medborgarskapet

Att driva eget företag var helt ointressant under större delen av 1900-talet. 1970 skedde det dock en förändring i USA, och för första gången på hundra år började egenanställningarna öka<sup>17</sup>. Och det är framför allt kvinnorna som i allt större utsträckning söker sig till den här formen av arbete som ligger i gränslandet mellan anställning och företag<sup>18</sup>. Lågkonjunkturen i USA har paradoxalt nog inneburit att fler frivilligt väljer att söka sig från "anställningsvärlden" för att skapa sin egen trygghet. I stället för att söka jobb, och riskera att bli avskedad tre månader senare för att sedan återigen påbörja ett årslångt arbetssökande väljer många att bli fria agenter.<sup>19</sup> 1998 kom Daniel Pink ut med boken "Free Agent Nation" som blev ett manifest för alla som drömde om en ny form av ett mer självständigt arbete. Starkt förknippat med den här trenden är en önskan om att förverkliga sig själv och möjligheten att styra sin egen tid och sina egna arbetsuppgifter. I dag består ca 30 procent av den amerikanska arbetsstyrkan av fria agenter. Det är en ökning med 25 procent från 1998 och en fördubbling sedan 1980<sup>20</sup>. Den här trenden började ta fart redan på tidigt 90-tal, men den har alltså ökat i fart de senaste åren. I Sverige är trenden inte lika tydlig. Förvisso finns det allt fler som vill styra sin tid och sina arbetsuppgifter, men samtidigt är rädslan för att inte klara sig själv större, vilket gör att många ändå väljer att vara kvar på sina arbetsplatser. Över tid är det dock ingen tvekan att vi kommer att se en liknande utveckling i Sverige, framför allt i takt med att synen på företagande förändras samt att tryggheten med en anställning minskar.

Många har debatterat huruvida det är en positiv eller negativ utveckling. Klart är att en stor del av de amerikanska fria agenterna inte själva har valt situationen, och många hamnar helt utanför det sociala skyddsnetet. Det är dock inte unikt för USA. I Sverige har vi inte alls haft samma utveckling av s.k. fria agenter, men majoriteten av företagen som finns i Sverige är enmansföretag, eller s.k. soloföretag. Även dessa hamnar ofta utanför de sociala skyddsstrukturen, vilket är ganska anmärkningsvärt, med tanke på Sverige anses ha ett mycket bättre skyddsnet än USA. Problemet är att många enmansföretagare aldrig ens kvalar in i

<sup>17</sup> The Support Economy – Why Corporations are failing individuals and the next episode of capitalism, Shoshana Zuboff/James Maxmin, Viking Penguin, 2002

<sup>18</sup> The Support Economy – Why Corporations are failing individuals and the next episode of capitalism, Shoshana Zuboff/James Maxmin, Viking Penguin, 2002

<sup>19</sup> I definitionen fria agenter ingår enmansföretagare, tillfällighetsarbetare, projektanställda, Free Agent Nation, Daniel H Pink, Warner Books, 2001

<sup>20</sup> Kelly Services, Inc, A Michigan-based staffing provider, February 10, 2003

systemet därför att systemet är uppbyggt kring konceptet "anställd". Många enmansföretagare klarar helt enkelt inte av att fakturera tillräckligt mycket för att kunna ta ut en regelrätt lön. Oavsett det kan man dock konstatera att allt fler individer kommer att kräva att få större möjligheter att i första hand kunna påverka arbetets utformning och arbetstiderna, och i andra hand även kunna använda arbetet till ett sätt att förverkliga sig själva.

Dan Pink introducerade konceptet dubbelt medborgarskap som ett sätt att tänka sig hur vi kommer att agera framöver. Under vissa perioder kommer vi att vilja/behöva agera på egen hand, och under andra perioder kommer vi att vara anställda, eller långtidskontrakterade. Stundvis kanske vi vill bygga företag, men med förvissningen om att det är möjligt att ta en intressant anställning några år senare. Den stora gruppen av arbetsföra kommer därför under sin livstid att röra sig mellan de olika formerna, och kan på så sätt åtnjuta ett s k dubbelt medborgarskap.

### E-arbete

Det som förstärker ovanstående trend är den ökande frekvensen av distansarbete eller e-arbete, som är den nya mer omfattande definitionen<sup>21</sup>. Allt fler anställda hamnar nu i något gränsläge där man förvisso är anställd, men i allt större utsträckning styr sin egen tid och sina egna resultat. Nästan 20 miljoner amerikaner arbetade från hemmet en del av veckan under 2001. Bill Gates har förutspått att år 2020 så arbetar 50 procent av de anställda på distans. En undersökning från EU-projektet Emergence visar att e-arbete kommer att tredubblas fram till 2010, från nio miljoner distansarbetare 2000 till drygt 27 miljoner 2010<sup>22</sup>. Och redan i dag använder sig nästan hälften av alla europeiska arbetsgivare av e-arbete i någon form<sup>23</sup>.

### En ny samhällsklass

Förmågan att skapa är en direkt spegling av det entreprenöriella, och de som förmår skapa blir allt mer centrala för ekonomins utveckling. Enligt forskaren Richard Florida är 38 miljoner, eller 30 procent av alla arbetande amerikaner del av en ny samhällsklass som han betecknar som "de kreativa", de är i dag fler än antalet industriarbetare. Den kreativa sektorn representerar nästan hälften av alla löneinkomster – \$1,7 triljoner årligen. Om du använder din kreativitet som en nyckelfaktor i ditt dagliga arbete är du medlem i den nya samhällsklassen, enligt författaren. Den "kreativa klassen" har tiofaldigats sedan 1900, då den bestod av runt tre miljoner amerikaner, och den steg långsamt för att nå upp till ca 20 procent på 1980-talet. Först då skedde en explosiv utveckling. Samhällsklassen består av ingenjörer, designers, artister, författare, analytiker, chefer etc.<sup>24</sup> Det som betecknar för dem är att de är individualister, de tror att resultat är viktigare än titlar, namn och utbildning, och de bejaktar öppenhet och mångfald. De är inte beredda att kompromissa allt för mycket för att göra det jobb de tycker är kul. Kraven på självförverkligande kommer inte att kunna mötas i befintliga strukturer. Ett entreprenöriellt förhållningssätt är nödvändigt.

Jag har inte sett motsvarande siffror i Sverige, men jag uppskattar att Sverige antagligen har minst lika många "kreativa" personer procentuellt sett. Man kan även jämföra Richard Floridas mätningar med antalet fria agenter, men också med dem som säger sig ha postmodernistiska värderingar. Oavsett vilken definition man använder kan vi konstatera att samhällsklassen växer och får allt större inflytande i takt med att förädlingsvärdet blir allt viktigare för att uppnå

---

<sup>21</sup> Definitionen av E-arbete är att den är platsberoende, och förutsätter att man är uppkopplad, och innefattar såväl kontaktcentraler, arbete hemifrån som egenföretagare etc.

<sup>22</sup> Computer Sweden, E-arbete framtidens melodi, 2002-11-27

<sup>23</sup> Institute for Employment Studies, Emergence, of 18 European Countries.

<sup>24</sup> The rise of the creative class, Richard Florida Basic Books, May 2002

ekonomisk tillväxt. Man kan även säga att gruppen i större utsträckning tillämpar komplexitet och söker samband, vilket enligt modellen ovan beskriver morgondagens vinnare.

### De grå tinningarnas charm

Något som ofta anförs som motargument till en tuffare tid som anställd är att vi i västvärlden blir allt äldre (fler att försörja), och allt färre (framför allt färre yngre som kan axla försörjningsbördan för alla äldre). Detta skulle ge en arbetstgares marknad framöver. I USA beräknas andelen arbetsföra över 55 år öka med 80 procent, till fler än 33 miljoner 2020. I Sverige är motsvarande siffra ännu högre. Det är beräknat att en fjärdedel av Sveriges befolkning kommer att vara över 65 år 2030.

Självklart kommer detta att påverka hur arbetet utformas. Vi kommer att behöva arbeta allt högre upp i åldrarna, och unga kommer att bli hett villebråd på arbetsmarknaden. Det ändrar dock ändå inte ovannämnda strukturella förändringarna, utan snarast bidrar dessa till en ännu snabbare individualisering och med tillhörande ökade krav på självförverkligande. Det kommer inte bara vara en önskan hos dem som kvarstår till arbetsmarknadens förfogande, det kommer att vara ett krav!

### **ATT VARA ENTREPRENÖRIELL**

Ovanstående trender visar att vi obevekligen drivs åt ett håll – nämligen ett samhälle som i allt större utsträckning styrs av de egna initiativen och den egna skaparförmågan. Och denna kompetens måste gälla oavsett om vi befinner oss inom en struktur, exempelvis som anställda, eller om vi skapar en egen struktur, som företagare och entreprenörer.

Nedanstående modell visar på skillnaderna i organisation mellan en förvaltande ansats och entreprenörskapsansats, och den stämmer väl överens med författarens definition av att vara entreprenöriell. Managerialism eller förvaltning, arbetar utifrån principen "the economic man". Enligt dessa föreställningar skulle vinstmaximering vara naturlig för människan och det är endast hennes irrationalitet – hennes passion och känslsamhet – som hindrar denna strävan. Således måste passionen tyglas så att en mål-medel-instrumentalitet främjas<sup>25</sup>. Modellen kan, enligt forskarna, användas för att illustrera ett framtida förhållningssätt, såväl inom, som utanför, en organisation.

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

Tabell 1. Organisering för management respektive entreprenörskap, Johannisson/Hjorth<sup>26</sup>

<sup>25</sup>”Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi”, Organisationsteori på svenska, Daniel Hjort & Bengt Johannisson, 1998, Liber Ekonomi

<sup>26</sup>”Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi”, Organisationsteori på svenska, Daniel Hjort & Bengt Johannisson, 1998, Liber Ekonomi

Och medan ovanstående modell visar hur organisationsprocessen ser ut vill jag gå tillbaka till individen genom nedanstående tabell. Tabellen visar på en individ som är anställningsbar respektive en individ som är entreprenöriell och skillnader i egenskaper. Jag har valt att hårdra skillnaderna, och i de flesta fall finns det någon form av mellanläge, men poängen med modellen är att visa i vilken riktning vi måste röra oss i. En anställningsbar person är effektiv, problemorienterad, ser sig ofta som offer, och blir därmed ofta oengagerad. En anställningsbar person ser också till att anpassa sig efter den rådande miljön och verkställer beslut fattade av någon annan. En entreprenöriell person är sällan lika effektiv som nyskapande. Fokus är i stället på möjligheter, och personen ser sig garanterat som en aktör i sitt liv. Han eller hon är passionerad och följer sin egen kompass, och tar ansvar för sina egna beslut.

<b>Anställningsbar</b>	<b>Entreprenöriell</b>
Effektiv	Nyskapande
Problemorienterad	Möjlighetsorienterad
Offer	Aktör
Oengagerad	Passionerad
Anpassningsbar	Går sin egen väg
Verkställer beslut	Äger beslut

Tabell 2. Definitioner entreprenöriell respektive anställningsbar, Creative Futures AB

## **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

Allt färre kommer att vara traditionellt anställda. Allt fler kommer att arbeta åt sig själva. Och oavsett om man är anställd eller egen kommer man i allt större utsträckning att jobba från hemmet eller på andra ställen som inte kan betecknas som traditionella kontor. Och allt fler kommer att leva på det mervärde som skapas. Många kan säkert ifrågasätta takten av omvandlingen i samhället som beskrivs ovan. Få torde dock kunna ifrågasätta att omvandlingen kommer att ske. Problemet är att i dag finns det nästan ingen som helst förberedelse för utvecklingen. Med tanke på att allt i samhället är uppbyggt kring tanken att vi är anställda i större företag, exempelvis socialförsäkringarna, pension och skatter, så står vi inför en intressant tid med många utmaningar för såväl politiker som enskilda medborgare.

Och utan tvekan kan man konstatera att det finns ett behov av att fokusera på hur Sverige kan hjälpa fler kvinnor att bli entreprenöriella. De mesta tyder på att det är en högst lönsam satsning!

### **SAMMANFATTNING**

- Den traditionella karriären är på väg mot sitt slut. I dess ställe träder det dubbla medborgarskapet och klosskarriären. E-arbete blir vanligare och vanligare.
- Loppornas invasion – de stora företagen blir allt färre och anställer allt mindre. Det är i de små företagen, hos lopporna, som tillväxten sker framöver.
- De kreativa är den nya framväxande tongivande samhällsklassen.
- Vi blir äldre och färre och därmed kommer arbetsmarknaden återigen att styras av säljaren, vilket kommer att accelerera kraven på mening med arbetet.

## 2. NÄR NÄTVERKEN STYR VÄRLDEN

### BAKGRUND

Hierarkier är överlägset effektiva i stabila miljöer i perioder av få eller inga förändringar. Nätverk är överlägset effektiva i snabbföränderliga kaotiska miljöer, dvs. tider som denna. Enligt nätverksforskaren Albért Lászlo-Barabási<sup>27</sup> är hierarkier i allt större utsträckning endast relevanta i traditionella varuproducerande företag. I alla övriga verksamheter kommer åtminstone delar av organisationsstrukturen behöva organiseras i nätverk för att överleva.

Nätverk är överlägsna i att sprida information och kunskap och föra samman individer, vilket är hårdvaluta redan i dag men blir ännu viktigare framöver. Ett samhälle som byggs kring kortare arbetsinsatser, som anställd eller som företagare, behöver nya strukturer som ger support, men också tillhandahåller ett socialt kitt som i dag vanligtvis fås via arbetsplatsen. Nätverk kommer även att bli ett sätt att organisera sig för att bedriva kommersiell verksamhet. Och redan i dag håller nätverk på att bli en integrerad del av traditionellt företagande.

När jag initierade denna rapport hade jag en uppfattning, en hypotes, kring uppkomsten av nätverk och dess betydelse för samhället i allmänhet och kvinnligt företagande i synnerhet. I kort trodde jag att i takt med att kvinnor väljer att arbeta i egen regi, så skulle allt fler kvinnor söka sig till olika former av konstellationer som skulle kunna utgöra en hävstång och även en ledstång i det ofta ensamma och ibland tunga arbetet att vara fri agent eller småföretagare. Det är ingen tvekan om att vi är på väg åt det hållet. Men det kommer inte riktigt så snabbt som jag hade trott. Många kvinnor söker sig till nätverk för att lära sig nya saker och träffa andra i liknande situationer, men det är sällan kvinnor går samman för att göra affärer som män ofta gör. Det innebär inte att behovet inte finns, men att det hittills inte funnits några relevanta strukturer för att tillfredsställa behovet.

Oavsett hur snabbt utvecklingen går finns det dock ingen tvekan om att nätverk är den mest relevanta strukturen för organisering redan i dag och framför allt för morgondagen.

### DEFINITION AV NÄTVERK

Enligt Nationalencyklopedin är ett nätverk: "en decentraliserad organisation som hålls ihop av olika relationer och kontakter, ofta utan ett egentligt centrum". Svenska ESF-rådet har identifierat "att nätverk kan vara kommersiella eller kunskapsorienterade". Svenska ESF-rådet menar även att en nätverksorganisation huvudsakligen saknar hierarkier<sup>28</sup>.

Ovanstående definitioner kan även kompletteras med den senaste nätverksforskningens uppfattning om vad ett nätverk är. Under 1990-talet har mycket forskning bedrivits kring nätverkslogik, och den är till stor del hämtad från naturvetenskapen och informationsteknologin. I dag vet vi exempelvis att även nätverk har naturliga hierarkier. Att de sedan inte är styrande på det sätt som en vanlig hierarkisk organisation är ändrar inte att det ändå finns en rangordning av värden. För många nätverksentusiaster är detta nedslående, men likväl fakta, som är viktiga att ta med i beräkningen när man definierar och skapar nätverk.

Enligt den senaste nätverksforskningen finns det huvudsakligen två former av nätverk<sup>29</sup>: självorganiserande och riktade nätverk. En børs är ett exempel på ett riktat nätverk. Internet är ett exempel på ett självorganiserande nätverk. Många experimenterar i dag med att initiera

<sup>27</sup> Från en telefonintervju med forskaren den x juni, 2003.

<sup>28</sup> Från skriften "Nätverk – där helheten är större än summan av delarna"

<sup>29</sup> Linked-The New Science of Networks, Albert-László Barabási, Perseus Publishing, 2002

självorganiserande nätverk just på grund av de är självorganiserande och därmed kan få en enorm kraft. Än så länge letar man fortfarande efter ett recept, och det finns inga egentliga exempel i näringslivet eller i samhället där något sådant har lyckats. I dag uppkommer fortfarande självorganiserande nätverk av en slump.

Det är oftast svårt att avgöra vad som är nätverk respektive organisation. De går ofta in i varandra, och jag använder båda begreppen i rapporten.

I USA, och framför allt i det som betecknas som "Bay Area", nedan kallat San Francisco-området, som inkluderar både San Francisco och Silicon Valley, finns det en oräknelig mängd nätverk. De flesta nätverk som startas bygger helt och hållet på eldsjälens engagemang, och eftersom utbudet är så stort överlever endast ett fåtal av nätverken. Det är dock fortfarande så att de flesta nätverk som finns är för personer som är anställda, och det är en klar skillnad mellan de som är fria agenter och företagare. Som fri agent eller företagare behöver du hela tiden sälja dig själv och skaffa nya uppdrag. Som anställd behöver du i stället få större kontaktytor utanför företaget. Nedan belyser jag både självorganiserande och riktade nätverk, med fokus på riktade nätverk, och jag tar även upp såväl kunskapsorienterade som kommersiella nätverk, där det mest intressanta är de som ligger i skärningslinjen, eftersom de också har störst chans att överleva.

I Sverige finns det många äldre etablerade nätverksstrukturer, exempelvis Rotary. De kvinnonätverk som finns är i regel kortlivade, och det är mer strukturerade som exempelvis Ruter Dam som har överlevt tidens tand. Det som blir allt tydligare att det inte räcker att samla grupper "bara för att de är kvinnor". Det måste finnas andra gemensamma faktorer, och precis som i USA kommer trenden att drivas mot mer specialiserade nätverk som även erbjuder något konkret. I USA finns det ett antal nätverk som är fokuserade på kvinnliga företagare, som exempelvis NAWBO, National Organization of Women Business Owners, som har 8 000 medlemmar över hela USA, eller Women in Consulting, WIC, som har 150 medlemmar i San Francisco-området.

## **TRENDER**

### Show me the money

I takt med att lågkonjunkturen har fördjupats har allt fler i USA blivit krassare kring vad man väljer att engagera sig i. Man vill få valuta för sin tid (och sina pengar om det avgiftsbelagt). I San Francisco-området finns det en uppsjö av små mer exklusiva nätverk som kräver att man kan komma med "leads" till såväl jobb som uppdrag för att få ingå i nätverket. Ett exempel är organisationen/nätverket "LinkedIn" som också bara tar in nya medlemmar efter rekommendation. Precis som många andra nya former av nätverk är även LinkedIn byggt på en webbplattform. Denna typ av nätverk lockar flest män i dag, men även många av de kvinnliga nätverken blir allt tydligare med att fokusera på "deliverables", dvs. vad man får ut om man går med. Det innebär en utmaning för många traditionella nätverk eftersom de oftast är uppbyggda kring att skapa mötesplatser, eller lärandemöjligheter men där man inte varit lika fokuserad på att leverera resultat.

Utvecklingen speciellt viktigt för företagare och fria agenter, som behöver nätverk för att nå ut med sitt erbjudande och få uppdrag.

I dag är det svårt att säga om det sker motsvarande utveckling i Sverige. I regel är man mer resultatorienterad i USA, men som mycket annat så kommer den trenden att så småningom komma till Sverige också.



## Webbaserade nätverk och marknadsplatser

En annan tydlig trend är att allt fler av de riktigt snabbväxande nätverken är webbaserade. Därmed kan de snabbt nå utanför en geografiskt avgränsad yta. I regel är dessa nätverk kommersiella, dvs. det är oftast gratis att gå med, men då är affärsmodellen byggd kring att nå en kritisk massa där man tar in pengarna på tjänster som erbjuds vid sidan om själva nätverket. Utmärkta exempel på detta är Coachville som efter två år har 30 000 medlemmar världen över, där majoriteten är "coacher". Det kostar inget att vara med, och det finns stor mängd gratismaterial tillgängligt för medlemmarna. Vill man ha ett ytterligare djup kostar det en mindre summa. Vill man kunna licensiera materialet kostar det betydligt mer. I dag är Coachville både inflytelserika och går med vinst. Ryze är ytterligare en organisation eller ett nätverk som också startade för två år sedan och i dag har de 40 000 medlemmar i över 100 länder. Ryze bygger på att medlemmarna diskuterar med varandra genom privata hemsidor på Ryzes nätverk. Dessutom ordnas lokala träffar i ett stort antal städer i och utanför USA. Såväl Ryze som Coachville kan drivas av några få heltidsanställda personer eftersom IT-plattformen och medlemmarna själva står för jobbet.

Allt fler nätverk kommer att använda sig av nätverkslogiken genom att utnyttja webbplattformen för att på så sätt skapa en självorganiserande struktur. Vissa pratar om marknadsplatser, som exempelvis Ebay, där man tillhandahåller en plattform med specifika regler, men därefter får var och en sköta sig själv. Match.com och alla andra dejting-sajter är också intressanta exempel på "marknadsplatser" där man tillhandahåller en plattform och vissa regler och sedan låter medlemmarna "umgås" mot en avgift. Hittills finns det bara några få fungerande affärsmodeller, men helt klart är att det här är en stark trend.

I Sverige växer också de webbaserade nätverken. Ett exempel är nätverket Shortcut som vänder sig till yngre professionella, som huvudsakligen är anställda. Shortcut började som tidning, och arrangerade fysiska träffar. Utifrån det växte det fram en webbaserad modell. Givetvis finns det också svenska dejting-sajter.

## Kvinnliga nätverksmodeller á la Tupperware och entreprenörsorienterade utbildningar

Det är svårt att hitta några enskilda nätverk/organisationer som har påverkat den kvinnliga entreprenörsutvecklingen i USA. Däremot visar det sig att det stöd som har erbjudits i form av utbildningar och support-center har varit avgörande för den nu starka utvecklingen av kvinnliga entreprenörer<sup>30</sup>. Det finns några organisationer/nätverk som helt har fokuserat på att stötta kvinnliga entreprenörer i USA, t ex National Organization of Women Business Owners, NAWBO. Den statliga organisationen Small Business Administration, SBA, har också varit betydelsefull eftersom man arrangerar konkreta utbildningar specifikt designade för kvinnliga entreprenörer runt om i landet. En av de mest framgångsrika satsningarna har varit Renaissance Entrepreneurship Center, som har sin bas i San Francisco. Ren Center vänder sig huvudsakligen till lågutbildade kvinnor. Ren Center använder bara lärare som själva är entreprenörer och de är extremt resultatnriktade, deltagarna ska kunna tjäna pengar på sina verksamheter. Så man kan kanske säga återigen att de som verkligen är resultatnriktade och mer fokuserade på utbildning har varit de mest framgångsrika.

Ett annat fenomen som har vuxit sig allt starkare är kvinnobaserade kommersiella nätverk som använder sig av ett "kvinnligt" sätt att sälja. Ett av de mest framgångsrika företagen är Creative Memories. Företaget säljer scrap books, som är en form av fotoalbum. Det är en märklig trend

---

<sup>30</sup> Center for Women's Business Research, June 23, 2003, [www.womensbusinessresearch.org](http://www.womensbusinessresearch.org)

(min anmärkning) som har vuxit till en mångmiljardindustri i USA. "Scrap-booking" hjälper kvinnor att berätta historier, om sig själva, sina familjer och sina upplevelser. En kreativ minnesbank, precis som namnet antyder. Företaget har blivit en framgångshistoria och organiserar i dag flera tusen kvinnliga försäljare enligt "tupperwaremodellen", vilket är ett intressant sätt att skapa ett nätverk. Kvinnorna som deltar gör det för att de dels är intresserade av att göra collage, och dels för att de kan tjäna pengar på det, och de ser även till att engagera sina väninnor i processen.

De kvinnliga nätverk som är starkast är de som också har varit mest fokuserade. Det finns ett kvinnligt nätverk för kvinnor inom IT-branschen, Women in Technology (WIT), som snabbt har vuxit till att omfatta närmare 30 000 medlemmar inom och utanför USA. Syftet med nätverket är att hjälpa varandra med kontakter och idéer. Ett annat nätverk som startades i norra Kalifornien på 90-talet är Women In Consulting, som också har spridit sig över hela USA. WorkIT for Women har samlat ett stort antal kvinnonätverk i San Francisco-området, och de omfattar många tusen kvinnor. Problemet är alltså inte utbudet av antalet nätverk, det finns snarare för många att välja på, men i dag resonerar många väldigt krasst. Ger mitt engagemang i det här nätverket mig ytterligare uppdrag på kort sikt? Om svaret är nej, och det är det oftast, då väljer många att avstå. Att träffa personer planlöst har allt färre tid med, vilket både är på gott och ont.

I Sverige erbjuds rådgivning till kvinnliga entreprenörer via Nutek och Almi, men det är svårt att jämföra med USA. Nutek och Almi är tjänstemannaorganisationer, medan såväl SBA som Ren Center erbjuder utbildningar för entreprenörer av entreprenörer. Jag känner i dag inte till några andra nätverk riktade till kvinnliga entreprenörer som är nationellt omfattande och av samma karaktär som i USA.

#### Förtroende allt viktigare

Ytterligare en form av nätverk är alumninätverken. De som deltar har alla varit med om samma erfarenhet, må det vara en MBA-utbildning, eller en ledarskapsutbildning. Det finns alumninätverk för både män och kvinnor, men det finns även specifika alumninätverk bara för kvinnor. Ett exempel är Institute for Women's Leadership (IWL) som arrangerar olika ledarskapsutbildningar och har i dag ett mycket solitt alumninätverk som omfattar 4 000 högre kvinnliga chefer över hela USA. Nätverket riktar sig huvudsakligen till anställda, men genom att ha genomgått en IWL-utbildning kan man använda alumninätverket för att erbjuda såväl sina tjänster som att söka jobb.

#### De stora företagen blir mer nätverksbaserade

Slutligen vill jag konstatera att allt fler företag nu börjar etablera nätverk och marknadsplatser inom företaget. Precis som nämndes i inledningen är det allt svårare för stora företag att vara hierarkiskt organiserade eftersom förändringstakten är så hög.

### **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

Vi går mot ett samhälle där nätverk blir den drivande affärslogiken. Det innebär inte att hierarkierna försvinner, de tar en annan form. Det finns två huvudformer av nätverk: självorganiserade och riktade. De flesta nätverk vi känner till är riktade. Nätverk blir mer och mer kommersiella i takt med att nya nätverksbaserade affärsmodeller växer fram. Och de mest framgångsrika nätverken använder webbaserade modeller för att skapa maximal spridning (som intressant nog ofta blir självorganiserande). De mest framgångsrika kvinnliga nätverken är de som har varit nischade, utbildningsorienterade och kommersiella, samt lustbetonade! De nätverk som lyckas bäst i Sverige kommer på sikt att behöva bygga på samma premisser som i USA, dvs. fokuserade, webbaserade och kommersiella.

**SAMMANFATTNING:**

- Nätverk blir en allt viktigare organisationslogik i samhället. Nätverk kan antingen vara självorganiserande eller riktade. En aktiebörs är ett exempel på ett riktat nätverk. Internet är ett exempel på ett självorganiserande nätverk. Idag finns det inga företag som drivs enligt den självorganiserande modellen (även om många försöker).
- **Show me the money-** även sociala nätverk måste kunna leverera resultat, exempelvis i form av kontakter eller affärer.
- **Webbaserade nätverk och marknadsplatser** – allt fler nätverk är webbaserade, vilket innebär att de kan fungera mer och mer platsoberoende, t.ex. Ryze.org. Allt fler opererar även som marknadsplatser, t.ex. Ebay.
- **De stora företagen blir allt mer nätverksbaserade** – ofrånkomlig utveckling för att öka flexibiliteten.
- **Kvinnliga Tupperwaremodeller-** "Nya" former av företagande, som bygger på en variant av Tupperwaremodellen, attraherar framför allt kvinnor.
- **Förtroende allt viktigare** – Nätverk driver fram höga transaktionskostnader. Förtroende blir här en nyckelvaluta.

### 3. "KNOW THE MASCULINE, KEEP TO THE FEMININE"<sup>31</sup> – KVINNOTÄNK BLIR TILLVÄXTTÄNK?

#### BAKGRUND

Kvinnor är morgondagens vinnare. Inom allt fler områden får kvinnor ett allt större utrymme i västvärlden. 1900-talet handlade om att kvinnor började ses som människa, medborgare och individ. 2000-talets första år visar att kvinnor inte bara tar täten akademiskt, utan också får allt större inflytande såväl ekonomiskt som politiskt. Och kanske viktigast av allt – i dag pågår en "feminisering" av samhället där många egenskaper som i modern historia har betecknats som kvinnliga, dvs. relationsskapande, emotionell intelligens och ett holistiskt förhållningssätt blir allt mer centrala i samhället. Och inte minst handlar trenden om självförverkligande och sökandet efter mening också om det som traditionellt sett har betecknats som kvinnligt och som i dag anammats av en allt större del av befolkningen oavsett kön.

Tidskriften Business Week visade i våras att kvinnor har bättre betyg och går om männen i antagningarna i USA inom alla akademiska områden förutom på forskningssidan och inom MBA-utbildningarna. Men även där ökar antalet kvinnor sakta men säkert<sup>32</sup>. Även antalet kvinnor i chefspositioner ökar stadigt. I USA har antalet kvinnor i ledningsposition mer än fördubblats de senaste 20 åren och i dag har USA närmare 21 miljoner kvinnliga chefer.<sup>33</sup> Det kvinnliga företagandet räknas som en av de mest inflytelserika ekonomiska och sociala trenderna i USA de senaste tio åren. Och detta gäller även ägandet. Nästan hälften av alla privatägda företag i USA ägs av kvinnor (där kvinnor äger 50procent eller mer) som i sin tur genererar 18 miljoner arbetstillfällen, och bidrar med \$2,3 triljoner i försäljning.<sup>34</sup>

I Sverige är företagandet inte alls lika utbrett som i USA. Men fortfarande kan man skönja samma tendenser. Exempelvis är allt fler kvinnliga entreprenörer högutbildade. I dag är nästan 50procent av alla kvinnliga entreprenörer högutbildade, jämfört med bara drygt 30procent av männen. Och kvinnor vill växa, åtminstone om man pratar i omsättning. Hela 65procent önskar tillväxt enligt den definitionen vilket faktiskt var något högre än resultaten hos männen, där bara 63procent önskade tillväxt<sup>35</sup>.

#### TRENDER

##### Kvinnokraft

Världen över ökar det kvinnliga företagandet, och blir allt viktigare för ekonomisk tillväxt. Globalt sett är det dubbelt så många män som kvinnor involverade i entreprenöriella aktiviteter, men kvinnor som är involverade i entreprenörskap ökar stadigt år från år.<sup>36</sup>

I USA går den här ökningstakten betydligt snabbare än exempelvis i Europa. I USA startas det i dag dubbelt så många företag av kvinnor som av män. Företag ägda av kvinnor växer dubbelt så snabbt jämfört med alla typer av företag. 65 procent startar företag för att de vill kunna balansera familj och arbete medan bara 29 procent använder företaget för att skapa en förmögenhet jämfört med 76 procent av männen. Kvinnor startar även företag för att kunna vara oberoende och för att kunna förverkliga en idé<sup>37</sup>. För ytterligare andra kvinnor handlar

<sup>31</sup> Lao Tzu, from "Zen and the Art of Making a Living", Laurence G. Boldt, Compass, 1999

<sup>32</sup> Business Week, The New Gender Gap, Michelle Conlin, May 26, 2003

<sup>33</sup> Center for Women's Business Research, June 23, 2003, [www.womensbusinessresearch.org](http://www.womensbusinessresearch.org)

<sup>34</sup> Center for Women's Business Research, May 6, 2003

<sup>35</sup> Företagens Villkor och Verklighet, Kvinnors företagande – format av samhället, Nutek 2002

<sup>36</sup> GEM-rapporten, Global Entrepreneurship Monitor, 2002 Executive Report

<sup>37</sup> Center for Women's Business Research, June 23, 2003, [www.womensbusinessresearch.org](http://www.womensbusinessresearch.org)

företagandet om att förverkliga en livslång dröm och där en knapp fjärdedel startar företag för att de inte kan komma vidare i en traditionell karriär på grund av sitt kön.<sup>38</sup> Dessa siffror visar att kvinnor vill och kan ta makten över sina liv, vilket går före önskan om att skapa ekonomisk framgång. Men att vara entreprenöriell handlar även om att skapa ett liv som omfattar ekonomisk trygghet. Flera av studierna visar på att kvinnorna har börjat fokusera på de finansiella frågorna, och detta förstärks av att böcker fokuserade på kvinnor och ekonomi toppar bästsäljarlistorna i USA.

I Sverige pekar utvecklingen oroande nog åt motsatt håll. Medan kvinnligt företagande i USA slår alla rekord, minskar det kvinnliga företagandet i Sverige. Företagandet minskar generellt i Sverige, men det minskar ännu mer för kvinnor. För varje nytt företag med minst en anställd som år 2002 startades av en kvinna gick det 4,2 företag startade av män. Två år tidigare var förhållandet ett "kvinnt" företag mot 3,9 "manliga". Det finns tre gånger fler manliga företagare än kvinnliga. Under 1990-talet ökade andelen kvinnliga företagare, om än i mycket långsam takt.<sup>39</sup> Det är som sagt svårt att avgöra huruvida detta är ett temporärt trendbrott, eller om det verkligen visar på en signifikativ förändring. Det skulle vara underligt om Sverige gick tvärtemot hela den övriga utvecklingen i västvärlden framför allt inom jämställdhetsområdet där Sverige historiskt sett har legat i framkant.

### Jag kan själv

Alla studier visar att kvinnor prioriterar möjligheten att själva få styra sina liv genom att bestämma över sin tid, men även för att få förverkliga sina drömmar. Män har traditionellt sett varit mer fokuserade på att tjäna pengar. I takt med att allt fler börjar söka sina egna vägar kommer vi garanterat att se fler entreprenöriella aktiviteter bland både kvinnor och män som bygger på tanken om att skapa sig ett bra liv, som inkluderar arbete. Inte helt förvånande startar kvinnor i U-länder ofta företag för att de måste, det blir en överlevnadsfråga. I I-länder är det i regel för att ta tillvara på en möjlighet. I båda fallen är sannolikheten att starta ett företag betydligt högre bland de kvinnor som anser sig ha förmågan och kunskapen än kvinnor som anser sig sakna dessa.

### Makt, ägande, pengar och tillväxt

Den allmänna bilden av kvinnligt företagande, såväl i Sverige som i USA, är att kvinnor inte vill driva tillväxtbolag. De flesta studierna visar på att kvinnliga entreprenörer traditionellt sett inte vill växa lika snabbt och mycket (om ens alls) som de manliga entreprenörerna. I dag startar kvinnor i regel mindre företag. 73 procent av alla företag i USA är enmansföretag. Kvinnliga soloföretag ökade från 5,6 miljoner till 7, 1 miljoner mellan 1990 till 1998. Och nästan 85 procent av alla helägda kvinnliga företag är enmansföretag<sup>40</sup>. I Sverige är motsvarande siffra ca 70 procent<sup>41</sup> och företagen ägs i 22 procent av kvinnor.

Huruvida kvinnor vill ha tillväxtföretag eller ej beror ofta på hur man formulerar frågan. Kvinnor vill att deras företag ska växa om det finns möjlighet säger 65 procent av kvinnorna jämfört med 63 procent av männen i en undersökning presenterad av Nutek<sup>42</sup>. När det gäller faktisk ökad omsättning har knappt hälften av kvinnorna ökat sin tillväxt de senaste åren, medan

---

<sup>38</sup> Center for Women's Business Research, June 23, 2003, [www.womensbusinessresearch.org](http://www.womensbusinessresearch.org).

<sup>39</sup> Fina flickor startar inte företag, Svenskt Näringsliv

<sup>40</sup> SBA, Small Business Administration, [www.sba.gov](http://www.sba.gov)

<sup>41</sup> Företagens Villkor och verklighet, 2002. Kvinnors företagande – format av samhället. NUTEK

<sup>42</sup> Företagens Villkor och verklighet, 2002. Kvinnors företagande – format av samhället. NUTEK

motsvarande siffra är något lägre för männen. Rapporten har visat att om frågan ställs utifrån omsättningstillväxt så vill en majoritet ha tillväxt. Likadana siffror finns i USA.

Bara för att man vill fakturera mer så är det inte alltid det blir så. I dag fakturerar kvinnliga företagare för lite, och det gäller oavsett land. Endast drygt 20 procent av kvinnliga företagare kan försörja sig på sina företag. Många kvinnliga ensamföretagare hamnar utanför socialförsäkringssystemen genom att de inte ens kan ta ut en normal lön. Att vara entreprenöriell handlar också om att skapa en livsstil som är hållbar även ekonomiskt.

### Var är (de svenska) brudarna?

I USA står kvinnor för den största delen av nyföretagandet. I Sverige står män för den största delen av nyföretagandet. I USA är kvinnorna förgrundsgestalterna avseende att gå från fasta anställningar till en självständigare tillvaro som fria agenter. I Sverige finns det förvisso kvinnliga fria agenter, men det är fortfarande stora skillnader mellan de två länderna. Betydligt fler kvinnor än män anger att de har s.k. "postmoderna" värderingar, och det gäller både i USA och i Sverige, vilket borde leda till att kvinnor i båda länderna skulle gå i bräschen för dessa förändringar. Men i Sverige är det framför allt kvinnor som blir sjukskrivna och går på knäna. Det kan bland annat bero på den könssegrerade marknaden i Sverige, där kvinnor framför allt arbetar i offentlig sektor, och män i den privata. Det slår igenom även i företagandet. Endast 37 procent av kvinnorna är verksamma i privat sektor jämfört med de manliga företagarna där motsvarande siffra är 63 procent.<sup>43</sup> Det finns dock ljus i mörkret. I rapporten citerad ovan från Nutek visas att kvinnorna i dag står för en tredjedel av alla nystartade företag, vilket kan innebära att detta ännu inte slagit igenom i statistiken. Och det är tydligt, såväl i Sverige som i USA, att i de yngre åldersgrupperna är det vanligare med kvinnor som driver företag. Bland företagarna som är 30 år eller yngre är över 34 procent kvinnor<sup>44</sup>. Och kvinnor har en större framtidstro, vilket borde slå igenom förr eller senare.

I en tid när samhället förändras snabbt och där tidigare maktstrukturer byter skepnad finns det stora möjligheter för nya grupper att ta plats. För kvinnor som generellt sett har varit mer fokuserade på självförverkligande och har haft svårt att acceptera den hierarkiska modellen borde det nu finnas exceptionella möjligheter. I USA har kvinnorna tagit täten. Frågan är när vi får se samma resultat i Sverige? Var är brudarna?

### **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

Kvinnligt företagande är bra för samhället och bra för tillväxten. Kvinnligt företagande är till och med ännu viktigare än mäns företagande i det avseendet. Kvinnor håller på att sakta men säkert få allt större inflytande och makt i samhället, och det syns inte minst på utbildningssidan, där kvinnorna i dag har gått om männen inom i stort sett nästan alla områden. Kvinnor tar även allt större utrymme inom företagen på de högre positionerna. Och allt fler kvinnor startar företag. Nästan i alla fall. I Sverige minskar företagandet generellt, och framför allt för kvinnor. Det är bara att hålla tummarna att det här är en tillfällig svacka, och inte ett trendbrott.

Allt fler kvinnor börjar intressera sig för de ekonomiska frågorna vilket garanterat kommer att leda till att lönsamheten i kvinnligt företagande ökar vilket återigen gynnar samhället i sin helhet. Utan tvekan kommer vi att se fler kvinnor söka riskkapital och satsa hårt på tillväxt. Men om man följer loppresonemanget från tidigare kapitel, är många ointresserade av tillväxt i konventionell bemärkelse. En tydlig majoritet vill fakturera mer men många vill inte ha anställda. I stället samarbetar man med andra i liknande situation, men där var och en är anställd i sitt eget bolag.

<sup>43</sup> Företagens Villkor och verklighet, 2002. Kvinnors företagande – format av samhället. NUTEK

<sup>44</sup> Företagens Villkor och verklighet, 2002. Kvinnors företagande – format av samhället. NUTEK

I dag finns det inga metoder för att mäta nätverkstillväxt, men utan tvekan kommer vi att behöva utveckla nya sätt att mäta på för att upptäcka den typen av tillväxt.

I USA har kvinnor upptäckt att företagande är vägen till ett liv som ligger mer i linje med det sätt som de vill leva och verka på, och det omfattar balansen i livet men även levnadsstandard, och livskvalitet. I Sverige är det framför allt kvinnor som blir sjukskrivna och utbrända. Om fler svenska kvinnor blir mer entreprenöriella är det min övertygelse att Sverige skulle kunna bryta den här utvecklingen. Därmed blir kvinnotänk också tillväxttänk!

#### **SAMMANFATTNING**

- Kvinnornas frammarsch i samhället är en ny maktfaktor, i allt från studier, till chefspositioner och till företagande. Det kvinnliga företagandet i världen ökar för varje år.
- Soloföretag är den vanligaste företagsformen för kvinnor i såväl som i Sverige som i USA.
- Dubbelt så många företag i USA startas av kvinnor som av män.
- Yngre kvinnor startar fler företag. Och är i regel mer välutbildade.
- Kvinnor vill visst ha tillväxt. Men inte nödvändigtvis fler anställda.
- Var är de svenska brudarna? Kvinnligt (och manligt) företagande på väg ned. Men det finns ljuspunkter i mörkret.

## 4. AMERIKANARE ÄR VI ALLIHOPA?

### BAKGRUND

I boken "What's So Great About America" hävdar författaren Dinesh D'Souza att anledningen till att USA:s inflytande ökar i världen beror på att världen blir alltmer lik USA. Individualismen och optimismen är kanske de värderingar som är mest markerade i USA. Och eftersom världen i sin helhet drivs mot en ökad individualisering är det inte heller konstigt att USA:s värderingar snart kommer att delas av resten av världen (eller åtminstone stora delar av världen). Relaterat till optimismen är också synen på misslyckande. Om jag tror att jag kommer att "lyckas", är jag mer beredd att ta risker än om jag utgår från att jag kommer att misslyckas. Eller snarast, jag kommer knappast ens se det som en risk. Optimismen blir i sig ett användbart medel om jag måste förlita mig på mig själv och tro att min kapacitet räcker för att ta mig dit jag vill.

Sverige är ett betydligt mer kollektivistiskt land, men även här är trenden obeveklig. Övergången kan därför bli smärtsam, framför allt för de äldre generationerna som aldrig fostrades i en individualistisk anda. Och den kollektivistiska andan kan vara en bidragande orsak till att företagandet i Sverige är betydligt lägre än i USA, eftersom företagande bygger på att man vågar tro så pass mycket på sig själv så att man därmed kan sätta en egen idé i verket.

### TRENDER

#### Individualismen

Individualismen är en del av individualiseringen, och är såväl en attityd som ett särdrag i det amerikanska samhället. USA grundades av personer som hade flytt från sina hemländer just för att de inte följde normen i det rådande samhället. I USA fanns möjligheten att bygga något nytt, ett samhälle som inte lade sig i vad den enskilde personen företog sig.

I dag sprids individualismen över världen i takt med att allt fler anammar "postmoderna" värderingar och komplexiteten ökar. Individualismen får också ett allt starkare fäste i takt med att människor har möjlighet att mogna och växa som individer. Även svenska fackföreningar börjar bli varse att det här är en oundviklig trendutveckling. "Industrin möter ungdomar med krav på ett intressant och utvecklande arbete. Det enda som återstår för dem är självförverkligande. De måste få synas och bli bekräftade. Vi har problem att rekrytera dessa ungdomar därför att de som individualister är rädda att försvinna in i ett stort verkstadskollektiv", säger personalrekryteraren på Scania (från fackföreningen Metalls debattmaterial inför kongressen 1999).

Individualismen tar sig även uttryck i allt från Extremsporter till valkampanjer. Snowboarding och skateboarding är både betydligt mer individualistiska sporter än exempelvis utförsåkning som uppfattas som konservativ och gammalmodig jämfört med den rebelliska andan som präglar snowboarding. Individualismen finns även att finna i skriftlig form. Ett exempel är blogging, som innebär att man skriver personliga webbkronikor. Blogging är i dag ett fenomen som har spridit sig runt om världen och som över tid kan få ett nästan lika stort inflytande som traditionell nyhetsrapportering. En "bloggare" har i regel ett mer personligt tilltal och kan därmed skapa en relation med läsaren, vilket blir allt viktigare i en mättad mediamarknad. Samma sak ser vi inom alla "reality-såpor", å la Big Brother och Expedition Robinson som bygger på de enskilda prestationerna och de som deltar blir kända åtminstone i 15 minuter. Inte minst ser vi även detta när f.d Mr Universum, och "I'll be back"-österrikaren Arnold Schwarzenegger kan kandidera och



vinna valet som guvernör för att styra världens femte största ekonomi<sup>45</sup> och ses som trovärdig! Han får sin trovärdighet genom att han har lyckats skapa sin egen nisch, och att vi tycker att vi känner honom.

USA är inte ensamt om att representera individualismen men USA är ensamt om att exportera individualismen som en kommersiell produkt. Det gör att även européer och svenskar anammar den amerikanska versionen av individualismen, på gott och ont.

### Rishtagande och självsäkerhet

Alla studier visar att européer är mindre riskbenägna än amerikaner. Svenskar är minst benägna i hela EU att anlita eller investera i någon som har en konkurs bakom sig, enligt Gallups entreprenörskapsbarometer<sup>46</sup>. Européer föredrar att vara anställda framför att vara egenföretagare, enligt Europabarometerundersökningen<sup>47</sup>, där så många som 67 procent av de amerikanska medborgarna föredrog att starta företag, medan Europagenomsnittet låg på 45 procent. Kvinnor är i regel också mindre riskbenägna än män, vilket också gör att färre kvinnor än män söker sig till företagande. Och även här finns studier som bekräftar att det är kvinnor med större självsäkerhet som ser sig som kapabla att starta företag.

Allt handlar ju om hur man upplever risk, och då spelar både media och samhälle en stor roll. I Sverige får man ofta känslan av att det är riskabelt att starta företag, och detta förstärks av majoritetens inställning till såväl företagare som personer som väljer att gå sina egna vägar. Om risken upplevs som större att stanna kvar på ett fast arbete som man inte trivs med; dels för att man kan bli utbränd, dels för att man får sämre självförtroende, dels för att nätverket blir så begränsat, och dels för att den långsiktiga försörjningen hotas, då skulle fler resonera annorlunda. Sedan ska man dock inte underskatta att i realiteten är det många gånger riskfyllt att driva företag i Sverige. Samma krav ställs på en enmansföretagare som för Ericsson, vilket är totalt absurt och extremt hämmande.

### Offermentalitet, optimism & religiositet

Utöver riskinställningen finns det en annan attitydskillnad som skiljer amerikanare från européer och framför allt svenskar – inställningen att se sig själv som offer. Det är något som är genomgående i alla undersökningar. Ofta anförs socioekonomiska, kulturella, geografiska, och inte sällan, könsmässiga skillnader, som anledningar till att man inte har någon egen makt att förfoga. Denna attityd har uppburits av såväl den svenska staten som de stora svenska företagen, och är betydligt mer utpräglad i Europa än i USA. Valen har varit enkla, eftersom de oftast har varit obefintliga. Det har alltid funnits någon annan som har vetat bättre än du själv, och därmed har du fråntagits rätten, och ansvaret, att fatta dina egna beslut och att stå för konsekvenserna.

I USA ser man sig inte gärna som offer, eftersom då fråntar man även sig själv känslan av att man kan påverka sin situation. Amerikanare har i regel uppfostrats med en stor portion av självsäkerhet, och även om den inte sitter hela vägen, så finns det en grundmurad optimism och dessutom ofta en övertygad religiositet. "God doesn't give me anything I can't handle", sade den kvinnliga vinnaren av "American Idol", USA:s variant av "Fame Factory" när hon tillfrågades hur hon hanterade trycket på sig. I Europa ser man ofta ner på amerikanerna och deras andliga sökande, eftersom det uppfattas som lätt primitivt jämfört med oss sofistikerade européer och nordbor. Men undersökning efter undersökning visar att människor som tror på något, oavsett

<sup>45</sup> Kalifornien brukar räknas som världens femte största ekonomi, bl a enligt OECD-mätningar.

<sup>46</sup> Gallup Europe

<sup>47</sup> EU:s grönbok i Entreprenörskap, 2003

vad de tror på, drabbas av färre sjukdomar, stress, samt i regel är lyckligare än genomsnittsindividerna. Så en kombination av en hög dos självsäkerhet, tillsammans med en hög dos av religiositet, gör att amerikanerna sällan ser sig som offer för sina omständigheter.<sup>48</sup>

Vi behöver inte bli religiösa för att sluta se oss som offer i Sverige. Det skulle räcka med en lite större tilltro till vår egen kapacitet och en högre riskbenägenhet för att åstadkomma mirakel.

### Nöden – uppfinningarnas moder

En av de största skillnaderna mellan USA och Sverige är att många i USA upplever att det inte finns någon som kommer att ta hand om dem. Misstron mot de större företagen är väldigt hög, men även mot staten, framför allt efter de senaste åren då många förlorade stora delar av sina pensionspengar genom aktiekraschen. Få tror att pengarna kommer att räcka vare sig till deras egen sjukvård, eller till deras anhörigas. Skolan krackelerar och därför sparar de flesta pengar till sina barns utbildning för att ge de en bra start (dvs, de som har råd!).

Även om ovanstående är ett underbetyg till det amerikanska offentliga samhället, så tvingar det fram en drivkraft att skapa sig ett eget liv, en egen sysselsättning, en bra ekonomisk buffert, och att göra det på sitt eget sätt.

En ny studie presenterad för FN kring kvinnligt entreprenörskap visar att ekonomisk trygghet i form av fast anställning och sociala förmåner verkar minska entreprenörsviljan hos såväl kvinnor som män, i både I-länder och U-länder<sup>49</sup>. Liknande studier har gjorts bland annat i Silicon Valley; de som startar företag utan finansiering beter sig ofta annorlunda än de som har finansieringen ordnad. Många riskkapitalister föredrar att finansiera dem som startade utifrån ingenting av just den anledningen.

Jag förespråkar inte den amerikanska modellen, men det är en intressant tanke att vi kan försätta oss i ett tillstånd där vi faktiskt tvingar oss till att bli entreprenöriella. Ett svenskt exempel på detta är skärgårdsbor som har valt att bo året runt i skärgården. För att klara sitt uppehälle tvingas dessa personer att bli mångsysslare och entreprenörer. De måste helt enkelt uppfinna sätt att försörja sig, oavsett om det handlar om hantverk, extremupplevelser, eller restaurangnäring.

### **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

USA och Sverige har betydligt fler likheter än skillnader. Världen blir dessutom allt mer likriktad, oavsett vilket land man kommer ifrån. Det är ingen tvekan om att det är USA som driver den här utvecklingen och att individualismen håller på att spridas världen över. Men även risktagande och hur man ser på sig själv påverkar givetvis utvecklingen. Studier kring kvinnligt företagande visar att de kvinnor som är mest benägna att starta företag är de som tror på sig själva. Och många i USA hämtar inspiration från att tro på en kraft utanför dem själva. I Sverige finns det ett spirande intresse för andliga frågor, framför allt hos kvinnor, som kan visa sig vara en källa till möjligheter för att utveckla den entreprenöriella kraften. Ibland kanske även extern drivkraft är nödvändig, som att inte förlita sig på att man kommer att bli omhändertagen, för att få igång den entreprenöriella kraften.

Världen blir mer lik USA, men USA blir även mer likt den övriga världen. Individualismens intåg i samhället förändrar våra strukturer från grunden.

---

<sup>48</sup> Det finns dock en sjuka som hotar att förändra hela det amerikanska psyket; nämligen stämningsskulturen, dvs. att jag vägrar att ta ansvaret för att ha ätit på McDonald's fem dagar i veckan de senaste 20 åren, utan skyller det på McDonald's, och därmed kan jag vinna stora summor pengar. Det är en ny typ av offermentalitet som är klart oroväckande, växer lavinartat, och som också hotar att spridas utanför USA.

<sup>49</sup> [www.emfk.org](http://www.emfk.org) Report to U.N. Finds Women Entrepreneurs Key to Long-Term Economic Growth

## **SAMMANFATTNING**

- Individualismen är en del av individualiseringen och sprids över världen.
- Amerikaner har en annan syn på risk och misslyckande än européer. 67 procent av amerikanerna vill starta företag jämfört med 45 procent av européerna.
- I USA vill ingen se sig som offer. Man vill se sig som handlingskraftig och stark. Optimismen är ett annat grunddrag, liksom en mycket högre tro på "högre makter".
- Ibland så leder en dålig situation till att vi tvingas göra något på egen hand. Fast anställning och sociala förmåner minskar entreprenörskraften (vilket inte är detsamma som att vi måste införa det).

## 5. DEN UTFRÅNSTYRDA MÄNNISKANS UPPVAKNANDE

### BAKGRUND

Stress, utbrändhet och känslan av otillräcklighet gör att den arbetande befolkningen går på knäna. Och detta gäller såväl hela EU som USA<sup>50</sup>. I USA anser sig hälften av alla arbetande vara stressade och ser det som ett stort problem. Den siffran har fördubblats på tio år. EU har benämnt stress och dess effekter på hälsan som det näst största problemet inom arbetslivet.

Det amerikanska institutet mot stress beräknar att stress och dess hälsoeffekter - sjukfrånvaro, utbrändhet samt mentala hälsoproblem – kostar amerikanska företag mer än \$300 miljarder årligen<sup>51</sup>. Sedan 1997 har det skett en dramatisk ökning av sjukskrivningarna i Sverige. Under 1997 ersattes 44,3 miljoner dagar med sjukpenning eller rehabiliteringspenning vilket fram till år 2001 hade ökat till 92,1 miljoner dagar.<sup>52</sup> Mer än en fördubbling således. I USA finns inte motsvarande system men en nyligen utförd undersökning visar att närmare 70 procent av alla anställda i USA upplever sig som oengagerade i sitt arbete.<sup>53</sup>

En teori kring att så många människor mår dåligt i dag har att göra med känslan av upplevd kontroll har minskat. "Resultaten visar att både långtidssjukskrivna kvinnor och män i högre grad än normalbefolkningen upplever sig ha arbeten med höga psykologiska krav, låg egenkontroll och ett svagare socialt stöd. Störst risk för långtidssjukskrivning har, helt i enlighet med krav-kontroll modellen, de med spända arbeten med höga krav och lite kontroll. Bland kvinnorna är risken för långtidssjukskrivning högre också bland de med aktiva jobb med höga krav och stor kontroll i arbetet. Det idealiska arbetet ur arbetshälsosynpunkt är det avspända arbetet med låga psykologiska krav och hög kontroll. Under 1990-talet har andelen med avspända arbeten minskat betydligt och i stället har andelen med aktiva arbeten ökat markant. Också andelen med spända jobb har ökat under 1990-talet vilket är oroväckande eftersom dessa innebär klara hälsorisker".<sup>54</sup> Återigen kan man konstatera att i takt med att komplexiteten ökar i samhället så upplever vi att vår känsla av kontroll minskar. Vi kan inte stoppa utvecklingen utan måste i stället hitta ett nytt förhållningssätt till förändringar och osäkerhet. Och det är utan tvekan en anledning till att fler har börjat ställa frågan om vad meningen är med livet.

### TRENDER

#### Sökandet efter mening

Författaren Po Bronson, kom nyligen ut med en bok i USA med titeln "What Should I Do With My Life", och boken har legat på bästsäljarlistan i många månader i USA. I en artikel i tidskriften Fast Company skriver han: "Den förra företagsseran definierades av frågan "Var finns affärsmöjligheterna?" Jag är övertygad om att framtida affärsframgång handlar om att besvara frågan "Vad ska jag göra med mitt liv"? Människor lyckas inte genom att satsa på nya "heta" branscher. De lyckas genom att fokusera på vem de verkligen är och att göra det arbete som de verkligen älskar (och därmed släpper lös en kreativ kraft som de aldrig tidigare ens hade anat)".<sup>55</sup>

<sup>50</sup> Och även i Asien. Den största marknaden för självhjälp utanför USA är numera Asien.

<sup>51</sup> Fortune, The Last Taboo, It's not sex. It's not drinking – It's stress---and it's soaring, Nov 15, 2002, Cora Daniels

<sup>52</sup> Källa: RFV Redovisar 1999:6 och RFV Analyserar 2002:9

<sup>53</sup> Gallup.com,

<sup>54</sup> Rapport från Riksförsäkringsverket, 20030402

<sup>55</sup> Fast Company, "What Should I Do With My Life, The real meaning of Success – and how to find it", PO Bronson, Jan 2003

Nobelpristagaren i ekonomi, Robert Fogel, konstaterar att "i dag så är folk allt mer fokuserade på vad livet egentligen handlar om. Så var inte fallet för en vanlig person 1885, då nästan hela dagen ägnades åt att förtjäna maten, kläderna och boendet för att överleva"<sup>56</sup>. Han fortsätter sin utläggning med att konstatera att i dag behöver vi inte ägna hela dagen åt att hämta hem brödfödan, vilket ger utrymme för att göra något mer med sitt liv än att bara överleva. Detta presenteras även i boken "The Rise of the Creative Class", där författaren berättar att den nya amerikanska drömmen inte längre bara är fokuserad på pengar. Den nya amerikanska drömmen är att bibehålla en hyfsad levnadsstandard men ändå att jobba med det vi brinner för. Det stämmer väl överens med tankarna kring att en stor del av befolkningen har lyckats nå så pass högt upp på Maslows behovstrappa att man inte längre nöjer sig med en materiell tillfredsställelse. Istället söker man efter meningen med livet, och vill finnas med i ett större sammanhang. Man går från att vara utifrånstyrd, och därmed följa samhällets, och familjens förväntningar, till att bli mer inifrånstyrd och följa sina egna drömmar.

### Att söka inre stillhet

Ett sätt att uppnå såväl större inre frid, och därmed motverka stress, och för att få bättre kontakt med sig själv är att tillämpa de asiatiska traditionerna för att uppnå stillhet och vishet; yoga och meditation. Redan 2001 praktiserade över 15 miljoner amerikaner yoga. I ett av de senaste numren av tidskriften Time<sup>57</sup>, så är mittuppslaget fokuserat på meditation, och dess positiva effekter i allmänhet och på stress i synnerhet, och hur miljontals amerikaner nu mediterar aktivt för att motverka bl a stressjukdomar. I september 2003 arrangerade universitetet MIT tillsammans med "The Mind & Life Institute" ett symposium med hjärnforskare, neurologer, psykologer och buddhistiska munkar, bland annat Dalai Lama, med syfte att diskutera meditationens effekter på kroppen. Att detta är ett hett ämne kan konstateras med att symposiet inte bara var slutsålt, det hade även en väntelista på 1500 personer.<sup>58</sup>

### Att söka självförverkligande genom att bli entreprenöriell

Ett antal studier visar att människor som är mer entreprenöriella upplever sig ha större kontroll över sina liv, men också att de mår bättre. Detta gäller inte minst kvinnor, som ofta hänvisar till möjligheten att få ett större inflytande i sitt liv. EU:s grönbok refererar till the British Household Survey för att visa att människor väljer att inte bli entreprenörer enbart av materiella skäl. De väljer att bli entreprenörer för att förverkliga sig själva<sup>59</sup>. Så givetvis är det ingen slump att allt fler väljer att bli företagare och fria agenter, om de kan, eftersom även om man fortfarande måste sälja sina tjänster till någon, finns alltid känslan av att det ändå är jag som fattar beslutet vem jag ska arbeta med och varför.

## **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

Vi jobbar med fel saker på fel sätt och med fel motivation kanske man kan sammanfatta ovanstående resonemang med. Stress och dess konsekvenser håller på att bli en så stor kostnadspost i västvärlden att det inte längre kan ignoreras. I dag vet man också att stress påverkar kroppen i betydligt större utsträckning än vad man tidigare har trott. En stor del av västvärldens sjukdomar uppkommer som direkta eller indirekta konsekvenser av stress<sup>60</sup>. Återigen drabbas kvinnor värst. Dels för att kvinnor ofta har ett jobb med lite påverkansmöjlighet i kombination med att de fortfarande många gånger har huvudansvaret för såväl hem som familj.

<sup>56</sup> "The rise of the creative class", Richard Florida, Basic Books, May 2002

<sup>57</sup> Time Magazine, Cover Story on "Meditation", August 4, 2003

<sup>58</sup> <http://www.investigatingthemind.org>

<sup>59</sup> EU:s grönbok i entreprenörskap, 2003

<sup>60</sup> Time Magazine, Cover story on "How your mind can heal your body", February 17, 2003

Dels på grund av uppfostran som gör att kvinnor uppmuntras till att vara beskedliga, hjälpsamma och så förbannat duktiga. Det är värderingar som är utifrånstyrda, men tyvärr har de ett järngrepp kring många kvinnor, inte minst i Sverige.

Detta i en tid när vi mer än någonsin behöver människors kreativa kraft för att fortsätta att utveckla välståndet. Ett sätt är att starta redan från början och reformera skolsystemet.

I stället för att fostra barn och ungdomar till duktiga imitatörer, som är anpassningsbara och färdiga att pluggas in i fördefinierade arbetsbeskrivningar, borde fokus ligga på att utveckla den enskilda individens skaparglädje och kraft. Och i den mån vi kan, borde även utbildningar för vuxna utformas för att åtminstone öppna upp för alternativa synsätt.

Att uppmuntra till ett mer entreprenöriellt förhållningssätt med individer som väljer att följa sin egen passion är nyckeln till att få fler lyckliga medborgare, som i sin tur har större möjligheter att bidra till välståndsutvecklingen. Det är fascinerande att dessa kopplingar inte har gjorts i större utsträckning, men det är garanterat en debatt som kommer att behöva föras.

#### **SAMMANFATTNING**

- Stress står i dag för en stor del av världens sjukdomar både direkt och indirekt. Kostnaderna beräknas uppgå till mer än \$300 miljarder årligen i USA. I Sverige har sjukskrivningarna fördubblats sedan 1997.
- Allt fler söker nya vägar till inre stillhet. Meditation och yoga är snabbväxande rörelser i västvärlden. Redan 2001 praktiserade mer än 15 miljoner amerikaner någon form av meditation.
- Allt fler söker självförverkligande. En trend som bland annat speglas i den ökande coachingindustrin.
- Att bli mer entreprenöriell är en väg till att förverkliga sig själv.

## 6. ETT BÄTTRE SAMHÄLLE, ELLER SJÄLVFÖRVERKLIGANDE LEDER TILL TILLVÄXT?

### BAKGRUND

Det är i allt större utsträckning i nystartade och små företag, snarare än i de stora, som nya arbetstillfällen skapas. I länder som har en ökning av entreprenörsverksamhet tenderar arbetslösheten att minska. "Att öka det kvinnliga företagandet är avgörande för ett lands framtida tillväxt" enligt en ny studie presenterad i FN i april 2003<sup>61</sup>. Och enligt GEM-rapporten för 2002<sup>62</sup> så är det tydligt att entreprenörskap är en av de viktigaste mekanismerna för ekonomisk tillväxt.

Men entreprenörskapet i det framväxande samhället bygger allt mer på att vi följer vår passion och att vi därmed gör det som känns meningsfullt för oss. Det leder till mer tillfredsställda, till och med lyckligare individer, som i sin tur leder till en högre tillväxt<sup>63</sup>.

I inledningen till rapporten refererade jag till den amerikanska frihetsdeklarationen, som hävdar att staten de facto är till för att ge sina medborgare "liv, frihet och lycka". I dag diskuterar vi inte vilken roll vi egentligen vill att staten ska ha. Samtidigt står vi inför en tid när samhällets institutioner måste förändras i grundvalarna. Och för att parafrasera John F. Kennedys berömda tal "don't ask what your country can do for you, ask what you can do for your country", så hävdar jag att det är precis motsatsen vi måste göra; ifrågasätta vad vårt land tillför oss medborgare, och börja fundera på vad vi vill att staten ska göra för oss.

### TRENDER

#### Kvinnligt företagande och tillväxt

För att förstärka tillväxten i världen behövs fler kvinnliga entreprenörer. Det visar en rapport presenterad i FN i april 2003<sup>64</sup>. Genom att ta tillvara på kvinnorna som en outnyttjad resurs ökar man även tillväxttakten. För kvinnor kan företagande vara en väg ut ur fattigdom och en väg till jämlikhet. Utifrån detta skulle man kunna tillägga att om fler kvinnor var entreprenöriella skulle även kvinnor må bättre, eftersom kvinnor i regel drabbas hårdare av stressjukdomar än män. Detta är tydligt i Sverige, där kvinnor står för majoriteten av långtidssjukskrivningarna.

Men frågan är om den entreprenöriella aktiviteten behöver leda till stora företag? Jag har tidigare tagit upp problematiken kring tillväxtföretagande. Problemet som är definierat av de flesta politiker och entreprenörskapsforskare är att kvinnor startar för få tillväxtföretag. Jag anser att frågeställningen är felaktig. Varför måste man, precis som att man planekonomiskt försöker övertyga ungdomar om att inte bli hårfrysörer, övertyga kvinnor om att de måste anställa flera och omsätta mer pengar? Det är pliktorienterat, och sällan lustfyllt. Att ha anställda i Sverige är för övrigt klart krävande. Varför inte börja med att uppmuntra kvinnor att följa sin egen passion; göra det de tycker är kul, och att som nästa steg fokusera på att hitta sätt att försörja sig ekonomiskt på det? Det är min övertygelse att utifrån det synsättet så kommer vi få fler kvinnliga tillväxtföretagare, oavsett vilken definition vi väljer att använda på tillväxt. Gör man något man är passionerad för leder det till ett mer expansivt tankesätt på alla plan.

---

<sup>61</sup> [www.emfk.org](http://www.emfk.org) Report to U.N. Finds Women Entrepreneurs Key to Long-Term Economic Growth

<sup>62</sup> Global Entrepreneurship Monitor, 2002

<sup>63</sup> Jag har inte hittat någon studie som har gjorts där man har mätt "upplevelsen av lycka" med produktivitet/tillväxt, så det är min egen hypotes. Man behöver dock inte vara en kärnfysiker för att inse att om människor mår bra så presterar de bättre, och att om människor mår mindre dåligt, så minskar kostnaderna inom sjukvården.

<sup>64</sup> [www.emfk.org](http://www.emfk.org) Report to U.N. Finds Women Entrepreneurs Key to Long-Term Economic Growth

## Homosexuella, mångfald, kreativitet och tillväxt

Enligt ekonomerna Paul Romer och Joel Mokyr är kreativiteten den underliggande kraften bakom all form av ekonomisk utveckling. Richard Florida<sup>65</sup>, författare till boken "the Creative Class" har kommit fram till att städer med fler kreativa individer och större mångfald även har en högre tillväxttakt. Det mest intressanta var att han hittade flera samverkande faktorer mellan antalet homosexuella och tillväxttakten. Han fann att miljöer som är kreativa, öppna och präglas av mångfald attraherar homosexuella, som i sin tur ofta befinner sig i kreativa högavlönade yrken. Hans slutsats är att om man har ett jobb man är starkt passionerad för, kommer även tillväxten att ta fart och att det går att påverka tillväxten genom att öppna upp samhället. I sin bok berättar han om ett möte i Pennsylvania där en lokal ekonomisk utvecklingsgrupp är djupt oroad över att de unga i staden föredrar att söka in på dyra och överfyllda kosmetologutbildningar i stället för att söka de lediga jobb som erbjuds som fabriksarbetare i metallindustrin. Richard Florida valde att även fråga studenterna vid Cornell University, ett av de mer prestigefyllda universiteten i USA vilket jobb de själva skulle föredra och svaret skulle ha gjort den lokala utvecklingsgruppen besviken. För studenterna var det självklart att föredra ett jobb som hårfrisör vilket de såg gav utrymme för att uttrycka sig själv, var omväxlande och samtidigt förknippat med att något lustfyllt jämfört med att stå som en utbytbar zombie vid ett löpande band.

Det är lätt att föra över det exemplet till Sverige där politiker med planekonomisk frenesi försöker få fler ungdomar att läsa naturvetenskapliga och tekniska ämnen i stället för att uppmuntra tonåringarna att bli en ny deltagare i Fame Factory. Det finns bara två sätt att se på det. Antingen är unga människor korkade och lättjefyllda och måste "lära sig" var de bra jobben finns. Det andra alternativet är att staten faktiskt inte har en aning om vilka jobb som kommer att finnas framöver, och att ungdomarna gör helt rätt som satsar på det de själva är intresserade av, och tar tillvara på sin egen entreprenöriella kraft.

## System som hjälper och stöjer de entreprenöriella

Om en allt större del av befolkningen inte kommer att vara traditionellt anställd, åtminstone inte hela livet, måste även strukturerna som omger de entreprenöriella förändras och fokusera på att hjälpa i stället för att stjälpa. I dag är alla samhällssystem; från kredithantering till sjukförsäkring till pensioner till utbildning uppbyggda och dimensionerade för ett samhälle där den arbetsföra befolkningen är anställd, och där man har en jämn livsinkomst fördelad på ett jämnt antal månader och dagar. Vi saknar system som är anpassade för dem som driver egna företag, eller går in och ut mellan projektanställningar och de nya framväxande "engagemangsförhållanden" (vi kommer att behöva utveckla nya företagsformer som är betydligt mindre rigida än de nuvarande). Nya strukturer är också nödvändiga för att få fler personer att våga satsa. Som tidigare konstaterats är riskbenägenheten låg i Sverige, och eftersom företagande de facto är såväl krångligt och osäkert, och dessutom juridiskt och ekonomiskt betungande, är det svårt att driva fram en attitydförändring så länge dessa problem kvarstår.

## Lycka och tillväxt

De flesta anser att avsaknad av materiell trygghet ger olycka, återigen med hänvisning till Maslows behovspyramid. Vi måste tillfredsställa de mer basala värdena för att kunna ta till oss de mer självförverkligade värdena. Men samtidigt ger materiellt välstånd bara lycka till en viss nivå. Därefter når vi en mättnadspunkt.<sup>66</sup> Och i takt med att fler söker icke-materiella värden blir det tydligt att ett samhälle som vill fortsätta utvecklas måste inkludera en vidare definition av vad

<sup>65</sup> Richard Florida, *The rise of the creative class*, Basic Books, May 2002

<sup>66</sup> Demos Collection 14, "The Good Life", 1998



tillväxt är. I naturen finns det bara två lägen, antingen växer man, eller så dör man. Jag tror man kan överföra det även till en samhällsdiskussion; vi behöver tillväxt för att överleva. Men det knepiga i sammanhanget är ju hur man definierar tillväxt, och att det i dag inte räcker med att diskutera bruttonationalprodukten. När allt fler samhällssystem står inför kollaps; sjukvården, äldreomsorgen, skolan och folkhälsan, måste det finnas utrymme att föra en vidare diskussion kring hur vi de facto blir lyckligare.

### **SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER**

Fler kvinnliga företagare leder till högre tillväxt. Fler homosexuella leder till högre tillväxt. Fler städer som uppmuntrar både kvinnor och homosexuella leder till högre tillväxt. Ökad kreativitet leder till högre tillväxt. Och avsaknad av materiell trygghet, tillika system som försvårar ett entreprenöriellt förhållningssätt, leder i motsatt riktning.

I dag finns det ingen debatt kring vad ett bra samhälle är. Inte heller förs det någon debatt kring hur människor kan bli lyckligare. Men, vi kan vara trygga i förvisningen om att den debatten står och knackar på dörren, och att det kommer att bli en av de viktigaste frågorna på dagordningen. I dag bygger samhällets tillväxt nästan uteslutande på att vi kan ta tillvara på människors kreativa kapacitet. Och då måste även människorna må bra och veta vad de är passionerade för.

#### **SAMMANFATTNING:**

- Fler kvinnliga företagare leder till högre global tillväxt.
- Ökad kreativitet leder till högre tillväxt.
- Fler homosexuella leder till högre tillväxt.
- I dag är samhällssystemen uppbyggda runt tanken att vi är anställda livet igenom. De som väljer andra vägar får betala ett högt pris för det. Det är tillväxthämmande och slår tillbaka på företagandet och den entreprenöriella kraften.
- Vad är lycka? Och vilket ansvar har samhället för att försäkra sig om att medborgarna blir lyckligare?

## 7. SAMMANFATTNING, SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Rapporten har som utgångspunkt att vi står inför en radikal samhällsomvandling. Den ökande komplexiteten i samhället tvingar fram en ökad individualisering som får konsekvenser inom alla samhällsstrukturer. Den ökande individualiseringen drivs framåt av att vi har nått ett tillräckligt högt västånd för att söka efter mer mening i det vi gör. Vi vill uppnå en högre grad av självförverkligande, och det blir allt tydligare för varje generation. Vi lämnar karriären bakom oss och vi inleder den entreprenöriella eran.

Uppdraget från Svenskt Näringsliv och ESF-rådet i Stockholm gick ut på att jag skulle göra en trendspaning kring morgondagens arbete, med fokus på kvinnor, entreprenörskap, och nätverk samt att jämföra utvecklingen i Sverige med utvecklingen i USA. Allt eftersom arbetet pågick blev det tydligare och tydligare att det inte handlade så mycket om entreprenörskapet i sig. Det handlade om mer subtila attityder; om att se sig själv som entreprenöriell. Och att det finns en tydlig länk mellan graden av självförverkligande, och graden av lycka. Människor som är självförverkligade och följer sin egen passion kommer att bidra till en högre tillväxt och de är också lyckligare.

USA är i mångt och mycket ett föregångsland inom flera av dessa områden. Utöver att amerikanare är mer individualistiska, mer riskbenägna, mer optimistiska och har bättre självförtroende, så söker allt fler amerikaner efter en större mening i tillvaron. Amerikaner är i regel också betydligt mer religiösa än européer, vilket också gör att det finns en större öppenhet för att ställa sig de mer livsavgörande frågorna. Sökandet har lett till att nya industrier växt upp, exempelvis coachningindustrin, som i dag är en av de snabbast växande branscherna i USA. Självhjälpsindustrin är en snabbväxande mångmiljardindustri och speglar människors ökade intresse för dessa frågor.

USA har betydligt fler företagare än i Sverige. Allra tydligast blir det i jämförelsen mellan kvinnor i USA och Sverige. Sverige har tappat inom alla områden och även om man jämför andelen kvinnliga chefer ligger Sverige efter USA. Det finns inga entydiga förklaringar, förutom de ovannämnda attitydskillnaderna. Det finns dock ljus i mörkret. Akademiskt ligger Sverige minst lika bra till som USA. Chefstillsättningen speglas säkert delvis av att färre kvinnor är verksamma i privat sektor i Sverige. Och även i Sverige är de kvinnliga företagarna mer välutbildade, strävar efter högre tillväxt (omsättningsmässigt), och över tid blir de allt fler.

Nätverken spelar en stor roll i framväxandet av nya strukturer för hur vi organiserar oss, hur vi tjänar pengar och hur vi skapar relationer. Skillnaderna mellan amerikanska och svenska nätverk är att i USA är man betydligt mer resultatorienterad. Nätverken måste leverera ett mervärde. Och det måste finnas en kommersiell bärkraft för att de ska bli livskraftiga. Allt fler företag och organisationer växer fram där nätverket är själva affärsmodellen.

Så även om det finns tydliga skillnader mellan de två länderna är likheterna ännu större. De stora omställningar samhället står inför berör båda länderna (och övriga världen likaså). Ytterst sett behöver vi ett samhälle som är mer entreprenöriellt orienterat. USA har kommit en bit längre på väg, och därför finns det anledningar att studera deras utveckling. Vi står inför spännande tider!

Mina slutsatser och rekommendationer är följande:

- 1) Att uppmuntra kvinnor (och män) att bli mer entreprenöriella är mycket viktigare än att få kvinnor att starta företag. Att vara entreprenöriell handlar om att se sig själv som aktör, inte som offer, att ha mod, att följa sin passion och att förverkliga sig själv.
- 2) Allt fler kommer att ställa allt högre krav på mening med sitt arbete, oavsett om man är anställd eller företagare. De som har ett eget företag, eller ser sig som entreprenöriella, har större möjligheter att skapa sig den meningen.
- 3) Det dubbla medborgarskapet, d v s att vi går mellan anställning och företagande i olika faser i livet kommer att slå igenom i allt högre utsträckning. Men i dag är samhällssystemen uppbyggda på att majoriteten är anställda.
- 4) Att vi drivs mot ett samhälle där mer feminina "holistiska" värderingar blir ledande, och där nätverken, oavsett om de är självorganiserade eller riktade, kommer att bli den ledande organisationsformen.
- 5) Att om vi vill ha en högre tillväxt måste vi ta vara på människors kreativitet och passion, och lägga fokus på att hjälpa människor att finna sig själva. Och vi bör hålla tassarna borta från att försöka styra inriktningen.

## **BILAGA 1. KÄLLOR**

### **INTERVJUFÖRTECKNING**

Daniel H. Pink, författare av boken "Free Agent Nation"  
Albert-László-Barabási, författare till boken "Linked - The New Science of Networks"  
Denise Brosseau, grundare av FWE, Forum for Women Entrepreneurs  
Sharon Miller, VD, Renaissance Center for Entrepreneurship  
Derinda Gaumond, grundare av nätverket Workit  
Adrian Scott, Ryze  
Scott Hawkins, nätverksforskare Skandia/EU

### **LITTERATURFÖRTECKNING**

#### **Böcker/publikationer**

"Age of Heretics", Art Kleiner, Currency/Doubleday, 1996  
"Entrepreneurship and the Wired Life, Work in the Wake of Careers", Fernando Flores and John Gray, Demos  
"Fakta om Sveriges ekonomi", 2002, Svenskt Näringsliv  
"What's so great about America", Dinesh D'Souza, Penguin books 2003  
"Free Agent Nation – How America's New Independent Workers are Transforming the way we live", Daniel H. Pink, Warner Books, 2000  
"Linked, the New Science of Networks, Albert-László Barabási, Perseus Publishing, 2002  
"The Support Economy, Why Corporations are failing individuals and the next episode of capitalism", Shoshana Zuboff, James Maxmin, 2002, Viking Penguin  
"Don't Panic", Lotta Alsén, Troed Troedson, Troedson Förlag AB  
"Entreprenörskap som Skapelseprocess och Ideologi, Organisationsteori på svenska", 1998, Liber Ekonomi, Malmö, pp 86-104, Daniel Hjort och Bengt Johannisson, ESBRI  
"The Elephant and the Flea", Charles Handy, Harvard Business School Press, 2002  
"The Tipping Point", Malcolm Gladwell, Back Bay Books, 2002  
"The Rise of the Creative Class", Richard Florida, Basic Books, May 2002  
"Zen and the Art of Making a Living", Laurence G. Boldt, Compass, 1999  
"The Good Life, Demos Collection 14, 1998  
"The Quark and the Jaguar, Murray Gell-Mann, W H Freeman & Co, 1995

#### **Rapporter**

Företagens Villkor och verklighet, 2002. Kvinnors företagande – format av samhället. NUTEK  
Flash Eurobarometer 83 "Entrepreneurship", September 2000, Conducted by, EOS Gallup, Europe  
Flash Eurobarometer 107 "Entrepreneurship", September 2001, Conducted by, EOS Gallup, Europe  
Grönbok Entreprenörskap i Europa, Bryssel 21/1/2003  
Response to the European Commission, Green Paper on Entrepreneurship, 10 juli, 2003, Svenskt Näringsliv  
GEM-rapporten, Global Entrepreneurship Monitor, 2002 Executive Report

#### **Artiklar (från tidningar och från nätet)**

Time - "How your mind can heal your body", Michael D. Lemonick, February 17, 2003  
Fast Company - "What should I do with my life", Po Bronson, January 2003

The Economist - "Dancing to a new tune, A survey of the Nordic Region", June 14<sup>th</sup>, 2003  
Business Week - "The New Gender Gap", Michelle Conlin, May 26, 2003

### **Tidningar/tidsskrifter**

Center for Women's Business Research  
Harvard Business Review  
Strategy & Business  
Fast Company  
Economist  
Washington Post  
New York Times  
Wall Street Journal

### **LÄNKAR**

[www.ryze.org](http://www.ryze.org)  
[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)  
[www.womensbusinessresearch.com](http://www.womensbusinessresearch.com)  
[www.freeagentnation.com](http://www.freeagentnation.com)  
[www.coachville.com](http://www.coachville.com)  
[www.nawbo.org](http://www.nawbo.org)  
[www.friendster.com](http://www.friendster.com)  
[www.creativememories.com](http://www.creativememories.com)  
[www.ebay.com](http://www.ebay.com)  
[www.witi.org](http://www.witi.org)  
[www.womeninconsulting.org](http://www.womeninconsulting.org)  
[www.sba.gov](http://www.sba.gov)  
[www.rencenter.org](http://www.rencenter.org)  
[www.esbri.se](http://www.esbri.se)  
[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)  
<http://195.17.242.59/stockholm/>  
(ESF-rådet i Stockholm)  
[www.nutek.se](http://www.nutek.se)