

Tankesamhället och kommunerna

IDÉSKRIFT 1 OM T-SAMHÄLLET OCH KOMMUNERNA

JANUARI 2012



PÅ VÄG MOT EN T-FORMAD VÄRLD

Att världskartan är på väg att ritas om i grunden är nog de flesta eniga om. Den globala ekonomiska och politiska tyngdpunkten förskjuts mot sitt historiska centrum, Asien. Datorerna är på god väg att bli våra nya tankeslavar. Världens högst värderade bolag i denna stund, Apple, är byggt på "tänkande", inte råvaror eller produktionskapacitet. Närheten till tankar och idéer har kanske aldrig varit viktigare än nu, och det urbana livet är nu normen, inte bara i väst utan i majoriteten av världens länder. Men vilka är drivkrafterna bakom denna utveckling och vad innebär detta i praktiken för nationer, regioner och orter?

2005 publicerade New York Times-kolumnisten Thomas Friedman den internationella bestsellern *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Titeln var en metafor och boken handlar om det nya landskap där alla – människor, företag och nationer – konkurrerar på lika villkor. Titeln hade han "lånat" av indiska Infosys tidigare VD Nandan Nilekani, som i en intervju hade sagt "Tom, the playing field is being leveled."

I Friedmans värld är plattheten ett resultat av kombinationen av persondatorer, fiberoptik och programvara som underlättar samarbete. Det leder till en ny typ av globalisering, en globalisering 3.0 i Friedmans terminologi, som är annorlunda än tidigare och som skapar ett nytt globalt landskap, ett platt landskap.

Richard Florida, den "kreativa klassens" upphovsman, var inte sen att svara. I *Atlantic Monthly* hävdade han att världen är taggig. Villkoren är inte alls lika. I själva verket så pågår det en enorm koncentration av kreativitet, patent, människor osv till några få punkter på jordens yta, vilket Florida illustrerade med kartor som visade koncentrationen av patent. Det är inte möjligt, menade Florida "to innovate without having to emigrate", vilket Friedman hävdade. Det är väldigt få regioner som betyder något i världens ekonomi, och de som betyder mest blir allt starkare medan dalarna däremellan tynar bort.

SAME SAME BUT DIFFERENT

Kanske har både Friedman och Florida rätt på olika sätt. Världen blir platt och krymper. Det går att nå ut och ta sig fram oavsett var man befinner sig. Men vill man nå riktigt långt så gäller det kanske mer än någonsin tidigare att finnas i rätt sammanhang, på rätt plats, på platser där det händer.

De platserna är inte bara regioner (som Florida talade om) utan i lika stor utsträckning företag. När nu 2000-talets utmaning för internationella företag handlar om the Talent War så är det just av det skälet. Det är inte bara medborgare som likt flugor på sockerbiten flockas runt de regionala hubbarna. Medarbetarna lockas på samma sätt till de mest intressanta miljöerna, de som kan erbjuda det alltfler söker mest, nämligen utveckling och intressanta kollegor.

Den dragningskraft som attraktiva regioner har på medborgare och företag och som attraktiva företag har på talanger skapar ett självförstärkande system där framgång

föder framgång, tillväxt göder tillväxt. Resultatet blir Floridas taggvärld, trots att den borde vara platt.

EN T-FORMAD VÄRLD: THINKING, LINKING, BLINKING

Denna T-värld kännetecknas i korthet av tre faktorer. För det första en kraftig gravitation mot världens ”hubbar”, kunskaps- och innovationsnoder. För det andra en ökad betydelse av ”uppkoppling” mot dessa noder, oavsett om det handlar om individer, företag eller regioner. För det tredje att verkligt värde skapas av förmågan att se vad man kan göra av det som redan finns, att knyta ihop existerande idéer, teknik, behov osv till nya affärskoncept. Exakt det som gjort Apple till ett av världens högst värderade bolag.

Starkt förenklat skulle man kunna beskriva T-samhället som att det drivs av tre sammanlänkade krafter:

- En **vertikal kraft**, där koncentration och massa – av människor, kunskap osv – skapar gravitation mot ett centrum
- En **horisontal kraft**, där nätverk och ”uppkoppling” mot omvärlden förser centrum med nya impulser, nya människor etc och på så sätt förstärker den vertikala kraften
- En **rotationskraft**, där förmågan att genom systematik och processer omsätta nya impulser och kunnande i strategiska aktiviteter, ny kunskap, produkter, erbjudanden etc förstärker den vertikala kraften och därmed ökar styrkan i T-et.

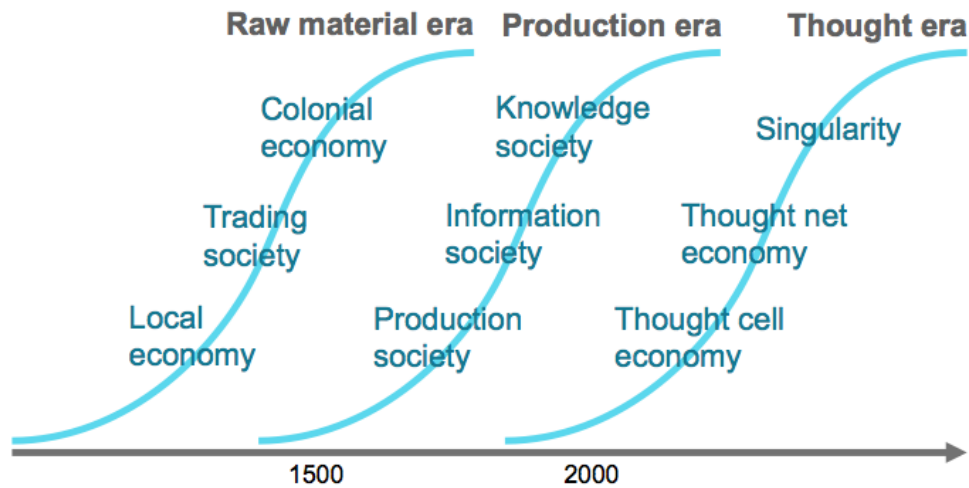


De tre T-krafterna formar tillsammans ett T

På engelska skulle man kunna säga att det handlar om: Thinking, Linking and Blinking.

Utvecklingen mot detta T-samhälle förstärks av rad sammanlänkade globala processer, bl a:

- **Globaliseringen** i bemärkelsen ökad handel, transparens och framväxten av globala produktionssystem som gör allt större delar av ekonomin till en del av den globala ekonomin
- **Datarevolutionen** som leder till en explosionsartad utveckling av tillgänglig data, information och idéer
- Den **sociala webben** som skapar möjligheter att relativt snabbt nå bekantas bekanta och därmed nå kompetens och organisera idéarbete på ett nytt sätt
- Den exponentiellt ökande **beräkningskapaciteten** vilket gör det möjligt att bearbeta nästan hur stora mängder information som helst till nästan ingen kostnad.



T-samhället utgör en tredje lång utvecklingsväg

SJU PRINCIPER I T-SAMHÄLLET

Hur kommer då T-samhället att kvalitativt förändra villkoren för företag, människor och samhällen? Vad kommer det att innebära för regioner och kommuner, för storstäder, tätorter och landsbygd? Exakt vad T-samhället kommer föra med sig är naturligtvis omöjligt att besvara i detalj. Däremot kan vi redan nu se ett antal principer som T-samhället bygger på, och som det gäller att dra nytta av.

Låt oss nu snäva in perspektivet och betrakta 7 principer i det framväxande samhället och vad de kan innebära.

1. ALLT GRAVITERAR – BLI ETT GRAVITATIONSCENTRA

I T-samhället graviterar allt mot täta och attraktiva centra. Det gäller talang, människor, kunder och slutligen pengar. För att bli vinnare i T-samhället måste man på något sätt bli ett gravitationscentrum. Det kräver massa och koncentration; som företag eller region måste man vara stor och tät. För det är massa som attraherar. Talang dras till talang. Företag till ”hot spots”. Medborgare till möjligheter.

2. STARKA T:N ÄR VASSA

Men det räcker inte med att vara stor. Man måste också vara vass. Tio miljoner invånare i Lagos är för de flesta än så länge mindre intressanta än 1,3 miljoner milanesare. I varje fall om man som individ är ute efter en dynamisk och kunskapsorienterad miljö. Även små centra, företag såväl som regioner, kan bli gravitationscentra inom ett visst fält eller kunskapsområde. Med en kritisk massa inom ett speciellt område får man tillräcklig gravitationskraft för att kunna fånga upp

talang och på sikt bli ett större regionalt eller rent av globalt gravitationscentrum. Det är i skärpa som de små T:nas framtid ligger.

3. OM DU ÄR LITEN – HAKA PÅ ETT STÖRRE T

Det har i alla tider varit viktigt att låna styrka av andra. Men i T-samhället blir detta extra viktigt. Om man inte har tillräcklig styrka för att bli ett starkt gravitationscentrum kan man låna från andra. För regioner handlar det om att arbetsmarknadsmässigt bygga ihop sig med en större och starkare region. För företag handlar det om att skapa nätverk och allianser, bli underleverantör eller partners. För högskolor och universitet att skapa samarbeten och allianser med de främsta. Exempelen är många.

4. BLI TANKELEDARE

Någon har sagt att ”om du vill bli rik, lev som om du är rik”. I T-samhället handlar det snarare om att bli den som vet, som kan, som är auktoriteten på området. Och det kan man bara bli genom att uppträda som den. För att bli tankeledare måste man dock inte vara störst eller starkast. Det räcker med att vara tillräckligt vass för att framstå som ledare. Genom att vara tankeledare blir man mer attraktiv för kunder, samarbetspartners och inte minst medarbetare. Eller för medborgare och besökare.

Att vara tankeledare är inte minst viktigt i tider av förändring, när branscher förändras och struktureras om. Då finns möjligheterna att vara bli den som leder förändringen. Att satsa på tankeledarskap handlar om T-branding och är något som tillämpats flitigt också av orter och regioner som ett regional och internationell positionering. Från Grythyttans mat och Hultsfreds eller Arvikas festivaler till Bilbao Guggenheimmuseum.

5. T GÖR DIG GLOBAL LOKALT

I T-samhället kan alla bli globala. Nästan i varje fall. Inom resenäringen är t ex Ishotellet i Jukkasjärvi ett lysande men uttjatat exempel på detta och inom snart sagt varje bransch finns det exempel på kunskapstäta och T-orienterade mikromultisar. Men detta kräver T-tänkande, vilket handlar om att alltid uppfatta sig själv som centrum i universum, men inte ur ett inifrån-perspektiv utan ur ett utifrån-perspektiv. Och det är väldigt annorlunda. Se dig själv utifrån och alla de resurser och möjligheter som ligger där ute i världen i form av idéer, kunskap, människor, marknader som bara väntar på att bli utnyttjade. Allt finns där, det väntar bara på att bli upptäckt.

6. TÄNKANDE FÖRUTSÄTTER T-MINDS

Tänkande och förmågan att organisera tankeproduktiva processer verkar vara de primära värdeskaparna i T-samhället. Det innebär att det fortfarande är det som *bara* mänskliga hjärnor kan producera, nämligen konceptuella idéer, som räknas mest. Men den sortens tänkande förutsätter det vi kan kalla T-minds, eller T-intellekt, som *både* är fokuserade *och* öppna och sökande. Ett tänkande som fritt kan röra från brett sökande efter nya trender och idéer, via fokuserat visionerande till koncentrerad analys. Detsamma skulle kunna sägas om företag, de behöver



också på en övergripande nivå kännetecknas av T-mind. Detta är en utmaning inte minst för skola och utbildning. Hur gör vi morgondagens medborgare till T-tänkare?

7. FRAMTIDENS INNOVATION HETER T

När Larry Huston, då Procter & Gambles forskningschef, år 2000 lade grunden för företagets framgångsrika innovationsnätverk Connect & Develop så lade han också grunden för en T-modell inom innovation. Procter & Gambles 7 500 egna forskare kombinerades med 1,5 miljoner potentiella innovatörer utanför företaget. På samma sätt gör andra företag som Starbucks, Lego m fl när de kombinerar en T-cell av innovatörer inom företaget med ett T-nät av bidragsgivare utanför, oavsett om dessa är egna medarbetare, kunder, samarbetspartners eller andra som på olika sätt vill bidra. Framtidens innovation heter T. Och detta gäller långt fler än företag. I minst lika hög utsträckning gäller det kommuner och regioner där det mer än någonsin handlar om att få alla goda krafter att tillsammans driva utvecklingen framåt.

T-SAMHÄLLET'S UTMANINGAR FÖR SAMHÄLLE OCH REGIONER

Utmaningen för nationer och regioner handlar om att undvika att hamna vid sidan av utvecklingen, vid sidan av de gravitationsfält där morgondagen skapas. Gör de det så kommer de obönhörligen att sluta som avfolkningsbygder på dekir, oavsett om vi talar om småorter i Sverige eller döende industristäder någon annanstans i världen. Också hela nationer kan på samma sätt hamna vid sidan av utvecklingen, när de globala gravitationsfälten drar i andra riktningar. För att lyckas handlar det om att som nation, region eller ort att skapa så mycket T-kraft som möjligt, genom egen produktion (utbildning), länkning till andra och rekrytering av T-kraft. I många avseenden är utmaningarna därmed exakt desamma som för företag, med den avgörande skillnaden att ett företag kan lokalisera sig där resurserna finns. En region måste dra dem till sig.

Vad kan vi förvänta oss att denna utveckling för med sig? Några konsekvenser är i korthet:

1. Alla vill bli kreativa hotspots

En första konsekvens är att såväl nationer som regioner tävlar om att bli kreativa hotspots. Det sker genom att man regionalt och lokalt utvidgar de geografiska arbetsmarknaderna, satsar på attraktivt boende och gör vad man kan för att skapa eller dra nytta av regionala universitet och högskolor.

2. Världens bästa skola och pedagogens återkomst

En andra konsekvens är att vi framöver kommer att få se ett allt starkare fokus på förbättrade skolresultat. När kunskap och tänkande är råvarorna gäller det att hänga



med i den internationella konkurrensen. För att kunna locka kunskapsarbetare krävs också förstklassiga skolor. Detta innebär sannolikt också att ideologi kommer att få ge vika för vetenskap när det gäller den pedagogiska utformningen av undervisningen och beprövat effektiva metoder för t ex accelererad inläring av t ex språk, matematik, fysik etc kommer att vinna terräng i förhållande till den projektbaserade inläring med starka inslag av eget arbete som varit förhärskande i flera decennier. Den inspirerande pedagogen som med eller utan IT-stöd har förmågan att fånga elevers intresse kommer sannolikt också få en renässans, och ”konsten att tänka” bli ett stående inslag i undervisningen.

3. Regional kraftsamling och politikens återkomst

Nationer och regioner står i många avseenden för ett paradigmskifte, och för att lyckas så krävs en regional kraftsamling. Typiskt för såväl nationer som regioner är att makten är utspridd på olika regioner i systemet. För att förflytta en region in i T-samhället krävs därför ett samordnat agerande av alla centrala aktörer med möjlighet att påverka t ex utbildning, infrastruktur, finansieringssystem osv.

THIS IS NOT THE END...

Det är uppenbart att vi i många avseenden redan lever i ett T-samhälle. Världens mest framgångsrika företag bygger redan idag i stor utsträckning sin framgång på T-samhällets principer. Detsamma gäller många av världens mest dynamiska regioner.

Samtidigt är det uppenbart att vi i många avseenden ännu bara står på tröskeln till något nytt och okänt. Vi blickar framåt, men det mesta är svart. Vi befinner oss i ett så kallat liminalt tillstånd, där vi inte riktigt vet hur det nya kommer att gestalta sig. Och inte heller det vi vet har stor betydelse för framgång i företag, regioner eller skola och innovation har vi (i vid bemärkelse) ännu inte börjat tillämpa i bred skala.

Churchills ord den 10 november 1942 efter det andra slaget vid El Alamein lämpar sig bra också när det gäller T-samhället:

”This is not the end. It is not even the beginning of the end. It is, perhaps, the end of the beginning.”



OM T-SAMHÄLLET OCH KOMMUNERNA

Allt sedan starten för snart 20 år sedan har regionala utvecklingsfrågor varit ett av Kairos Futures fokusområden. I mitten av 1990-talet konstaterade vi att människors boendepreferenser i ökad utsträckning kommer att vara vägledande för företags lokalisering och genomförde studien *Morgondagens Småstad* som mynnade ut i boken med samma namn (Konsultförlaget, 1995). Några år senare genomförde vi tillsammans med olika samarbetsparter projektet *Vid sidan av allfarvägen* (bl a publicerat i boken *Fördel Sverige*, Uppsala Publishing House, 2002). Parallellt med initiativ som dessa har vi hela tiden arbetat konkret med utvecklingsfrågor på kommun- och regional nivå, det har handlat om alltifrån analyser på region- och kommunnivå, utveckling av vision och strategi till stöd i genomförande av strategier och handlingsplaner.

EN NY TID MED NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Bakgrunden till projektet *T-samhället och kommunerna* är att vi nu ser att den utvecklingsfas som det moderna samhället går in i och som fått många namn och beskrivningar – Supercapitalism (Reich), ”flat world” (Friedman) eller ”spikey world” (Florida). Själva beskriver vi den som en utveckling mot ett tankebaserat samhälle, ett T-samhälle kännetecknat av en postindustriell ekonomi där tankekapital i form av alltifrån processer för ”tänkande” till patenterbar kunskap är den drivande produktionsfaktorn. På sikt kommer denna utveckling att skriva om recepten för såväl regioner som företag och individer i grunden, och i vissa avseenden är detta redan på gång.

NYA KARTOR KRÄVER NYA VERKTYG

När världen skrivs om krävs nya redskap, nya verktyg och nya modeller av den enkla anledningen att gamla modeller förlorar sin kraft. För att aktivt kunna påverka sin framtid krävs beskrivningsmodeller och verktyg som är anpassade för de problem de ska bemästra. Syftet med projektet Kommunerna och T-samhället har varit att ta fram en uppsättning sådana verktyg genom en kombination av idémässig utveckling och statistisk analys av en stor mängd öppna källor. Ambitionen är att de ska fungera som plattform för såväl strategisk dialog som konkreta utvecklingsinitiativ i kommuner och regioner, inom ramen för det nya sammanhang som T-samhället innebär.

EN SERIE AV IDÉSKRIFTER

Denna rapport är den första i en serie av fyra kortare idéskrifter som beskriver några av de koncept, verktyg och idéer som tagits fram. Skrifterna har i korthet följande fokus:

- Den första är en **introduktion till T-samhället** och de framgångsfaktorer som är konsekvenser av det.



- Den andra berör den ökade **arbetsmarknadsintegrationen** mellan kommuner och de alltmer komplicerade mönster arbetspendlingen skapar, samt lägger fram ett verktyg för att förstå och dra nytta av dessa.
- Den tredje berör **T-samhällets produktionsfaktorer**, hur olika kommuner ligger till när det gäller närvaro i tankeekonomin och de vägval dessa står inför.
- Den fjärde går närmare in på **olika sätt att delta** i täta befolkningsansamlingar, och vad kommuner och regioner vid sidan av ”allfarvägen” kan göra.

VILL DU VETA MER OM T-SAMHÄLLET OCH KOMMUNERNA?

Kontakta någon av våra ansvariga konsulter för mer information:

Mats Lindgren

Tel: 08-545 225 00

E-mail: mats.lindgren@kairosfuture.com

Karin Andersson

Tel: 08-545 225 22

E-mail: karin.andersson@kairosfuture.com

Ulf Boman

Tel: 08-545 225 15

E-mail: ulf.boman@kairosfuture.com

OM KAIROS FUTURE

Kairos Future hjälper företag och organisationer att förstå och forma framtiden, genom:

- Forskningsbaserad omvärlds- och framtidsanalys
- Framtidsbaserad affärsutveckling och innovation
- Genomförande av strategier

Vi kombinerar tankesmedjans och forskningsföretagets förmåga att generera nya insikter och idéer med konsultföretagets fokus på vad som fungerar i praktiken. Vårt arbete bygger på egen kunskapsutveckling samt egenutvecklade och väl beprövade metoder för analys, strategiutveckling och förändringsarbete.

För mer information, besök vår hemsida www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

KAIROS FUTURE

BOX 804

(BESÖKSADRESS: VASAGATAN 40)

101 36 STOCKHOLM

TEL: 08-545 225 00

FAX: 08-545 225 01

E-POST: INFO@KAIROSFUTURE.COM

HEMSIDA: WWW.KAIROSFUTURE.COM/SV