

# ***-Coworking som motor för regional utveckling-***

Projektet Nätverksbaserade arbetsätt. Överenskommelsen God och Nära vård (delen Goda förutsättningar för vårdens medarbetare) (RS/103/2023)

Föreliggande studie sammanfattar de viktigaste slutsatserna som författaren Bert-Ola Bergstrand har genomfört under tiden 2022 till mars 2024, i uppdrag hos Region Jämtland Härjedalen. Studien rör framför allt frågor kring vilken roll coworking kan ha för att stärka Jämtlands läns utveckling och Region Jämtland Härjedalens roll kring temat.

## **Sammanfattning och rekommendation**

Förändringen i samhället går allt snabbare vilket gör att människor och organisationer måste anpassa sig för att finna nya möjligheter till utveckling. En av de större trenderna i denna förändring, och som accelererats som en följd av Corona pandemin, är hur vi jobbar på distans och delar nya arbetsytor i så kallade coworking miljöer. Coworking är mer än en arbetsmiljö. Det är också en livsstil och en värdegrund som i mångt och mycket handlar om att dela med sig av erfarenheter, kunskaper och andra resurser. Därmed medför coworking som fenomen inte bara en ny typ av arbetsplats utan också en potentiell dynamo för innovation och utvecklingskraft.

Studien har givit flera insikter i hur coworking fungerar idag runt länet. En av de tydligaste insikterna är att en struktur av coworking miljöer är etablerade runt om i länet, om dock i olika form, storlek och ambitioner. De större coworking miljöerna är naturligt nog etablerade på platser där mer folk bor medan de mindre är utspridda runt om i länet. Studien visar att många som nyttjar coworking uppskattar möjligheten att ha en plats att arbeta från men också att vara en del av gemenskapen. Coworking miljöerna uppfattas som meningsfulla och skapar en hel del värden för "coworkaren", såväl sociala som professionella. Vidare visar studien att coworking miljöerna också genererar värden som är mer av kollektiv karaktär. De katalyserar nya nätverk och

identifierar gemensamma behov, till exempel kring kompetens och delande av erfarenheter/kunskaper inom olika professioner.

För att coworking miljöerna ska vara en större kraft i den regionala utvecklingen behöver emellertid ett antal "byggstenar" utvecklas vidare. I den kunskapsekonomi vi nu befinner oss är det avgörande att utveckla det "intellektuella kapitalet" (humant-, relationellt- och strukturellt kapital). Det intellektuella kapitalet går att utveckla genom att investera i tre byggstenar. Den första byggstenen kan sammanfattas som ett **mindset/tänkande** vilket innefattar ett mer nätverksorienterat och kreativt tänkande. Ett tänkande som är mer öppet för att testa, ideera, skapa tillsammans, ta risk mm. Det är viktigt att utveckla denna typ av *mindset* eftersom förändring sker allt snabbare och oförutsägbart i samhället (ex Corona krisen och Ryssland-Ukraina kriget), där det blir allt viktigare att ha kompetenser/förmågor för att såväl hantera risker som att fånga de möjligheter som uppstår, ofta oväntade och oplanerade. Det blir svårt att "planera" sig fram till att fånga dessa förändringar. Detta *mindset* är mer orienterat mot värden som kreativitet och öppenhet och passar väl med ett ledarskap som är inlyssnande och bjuder in till delaktighet. Den andra byggstenen, *det relationella kapitalet*, som utgörs av en ny typ av **integrerat lärande** som binder ihop de olika coworking miljöerna med olika aktörer och institutioner i länet. En del av detta arbete har påbörjats genom ex. Myndighetsnätverket och Samverket men som pekas på i studien behöver fler aktörer och platser i länet komma med för att det ska bli en reell utvecklingskraft. Metodiken bör också innefatta en högre grad av komplext problemlösande än vad som är fallet idag.

Den tredje byggstenen i det *intellektuella kapitalet*, *det strukturella kapitalet*, utgörs av en **metodik** för att integrera fyra delar i ett utvecklat innovationssystem. De fyra elementen i innovationssystemet lägger vikt på att förstå och koppla sammanhanget mellan; 1) *Läranderesor*: Länkar olika resurser mellan aktörer, institutioner och coworking miljöer. 2) *Mötesplatser 2.0*: Geografiska hubbar/coworkingmiljöer som är föremål för lösningar/implementering. 3) *Redovisningssystem 2.0*: Ett holistiskt redovisningssystem som integrerar det intellektuella kapitalet med ekonomi och som

kopplar mål med resultat/effekt. 4) *Verktyg*: Olika verktyg (ofta digitala) som svarar på hur arbetet organiseras i innovationssystemet.

Avslutningsvis pekar studien på en väg framåt för hur coworking miljöerna kan vara en naturlig del och dynamo i det utvecklade innovationssystemet. Genom det stora antalet myndigheter som är etablerade i Jämtlands län, finns det en stor potential att finna synergier kring hur dessa på ett tydligare sätt kan vara en kraft i utvecklingen. I projektet Myndighetsnätverket och Samverket har första steg tagits i att utveckla denna potential. Fortsatt är dock en stor del av myndigheterna inte med i Myndighetsnätverket/Samverket så det finns behov för att kartlägga på vilket sätt dessa kan bidra och bli en naturlig del i länets utveckling. Vidare finns det ett stort antal aktiviteter, events som pågår runt om i länet som med fördel borde kunna kopplas till coworking miljöerna för ökade synergier och värdeskapande.

## **Rekommendation**

Nedan visas en väg framåt för att bygga ett utvecklat innovationssystem för komplex problemlösning i länet.

Som studien visar finns början på vad man skulle kunna beteckna som en infrastruktur, ett *intellektuellt kapital*, redan på plats i länet genom de co-working miljöer som är etablerade. Det manifesteras i första hand genom de fysiska platserna, dels i form av uppbyggda gemenskaper (*relationellt kapital*) och kompetens hos coworkarna (*human kapitalet*). Därtill har olika co-working miljöer i länet nischat sig mot lite olika målgrupper vilket gör länet till en spännande arena. Det som saknas är en tydligare idé kring hur man väver ihop helheten till en större "arena/mötesplats" för utveckling och komplex problemlösning.

## **Utvecklingsspår som kan leda till många synergier**

Med co-working arenan som en grundstruktur kan redan etablerade aktiviteter, projekt mm., ges möjlighet att tydligare integreras. Det finns en rad intressanta, "löst

sammansatta” aktiviteter som pågår året runt i länet. För att nämna några har vi till exempel:

- Storsjöran
  - Västgård Game Fair
  - St Olavsloppet
  - Storsjöcupen
  - Omställningsarenan för Klimatet i Jämtlands län
  - Regiondagen
  - Myndighetsfestivalen
  - Guldgalan-Återkommande världscuptävlingar i skidskytte/längdåkning/alpint
  - Jul på Jamtli
  - Skördefesten
  - Nordiska Ungdomsspelen
- med mera

Denna lista syftar först och främst till att visa att det finns många året runt aktiviteter som engagerar människor. Kan coworkingmiljöerna tydligare integreras i dessa aktiviteter? Och i så fall hur?

Därtill finns det många specifika områden som skulle kunna vara intressanta att utveckla vidare såsom;

## **Offentlig sektor i Jämtland som kraft för regional utveckling**

I Jämtlands län, genom det stora antalet myndigheter som är etablerade, finns det en stor potential att finna synergier kring hur dessa på ett tydligare sätt kan vara en kraft för länets utveckling. I projektet Myndighetsnätverket och Samverket har första steg tagits i att utveckla denna potential. Fortsatt är dock en stor del av myndigheterna inte med i Myndighetsnätverket/Samverket så det finns behov för att fortsatt kartlägga på vilket sätt även dessa myndigheter kan bidra och bli en naturlig del i länets utveckling.

Därtill finns det ett antal konkreta aktiviteter som Region JH kan fokusera på kring komplex problemlösning:

-Koldioxid bantning. 10 procent reduktion till 2030 enligt den Regionala Klimatstrategin. Detta mål är tydligt och bör gå att driva på framåt. Exempelvis via Omställningsarenan för Klimat.

-Effektivare lokalutnyttjande. Detta arbete pågår inom Region JH och har potential att visa på komplex problemlösning och värdeskapande i alla tre dimensionerna i hållbarhets begreppet. Den ekonomiska dimensionen, främst genom kostnadsbesparingar. Miljödimensionen genom koldioxidreduktion och avslutningsvis den sociala dimensionen genom bättre lärande, kompetensutveckling mm.

## **Lärande över gränsen kring komplex problemlösning med Tröndelag**

I Tröndelag/Trondheim har intressanta initiativ utvecklats under senare år som utvecklar nya mötesplatser för lokal utveckling och problemlösande. Två sådana initiativ är *Trondheimslyftet* där kommunen samlar Trondheims aktörer för att samskapa framtiden i olika aktiviteter som sker runt året

(<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/kommuneplanen/samfunnsdelen>). Ett stort fokus i aktiviteterna är ledarskap och hållbarhet. Ett annat initiativ är utvecklingen av ett Resurscentra i Oppdal kommun, som blev årets kommun i Norge 2022.

Resurscentret syftar till att snabbare generera resultat ute i lokalsamhället.

Resurscentret utgår från kultur och idrott som viktiga drivkrafter i förändringen, med kommunens kulturhus som en naturlig mötesplats att bygga på. NTNU (Norska Tekniska Universitet i Trondheim) bidrar här med kunskap genom ett kontrakt man ingått i. NTNU har också rollen att ta fram lärande modeller för samskapande och nätverksorganisering.

## **Inledning**

Förändringen i samhället går allt snabbare vilket gör att människor och organisationer måste anpassa sig för att finna nya möjligheter till utveckling. En av de större trenderna i denna förändring, och som accelererats som en följd av Corona pandemin, är hur vi jobbar på distans och delar nya arbetsytor i så kallade coworking miljöer. Coworking är mer än en arbetsmiljö. Det är också en livsstil och en värdegrund som i mångt och mycket handlar om att dela med sig av erfarenheter, kunskaper och andra resurser. Därmed medför coworking som fenomen inte bara en arbetsplats utan också en potentiell dynamo för innovation och utvecklingskraft.

Föreliggande studie bygger på de studier som genomförts under åren 2022-2024 där olika coworking miljöer har studerats från ett regionalt utvecklingsperspektiv, där frågor står i fokus som handlar om vilka möjligheter och problem coworking och "distansoberoende" arbetssätt har i en regional kontext. Detta gäller såväl Region Jämtland Härjedalen som organisation som Jämtlands län som plats.

## **Läranderesor som metod för genomförande av studien**

Som utgångspunkt för studien om coworking har läranderesor som metod använts. I grunden handlar läranderesor om integrera olika fält av praktik (ex politik, akademi, näringsliv, medborgare mm). Det handlar om att "lyssna in" olika perspektiv och länka olika resurser och kontinuerligt lära sig vad som fungerar och inte fungerar för de som nyttjar, eller kan tänkas nyttja coworkingmiljöerna i Jämtlands län. Under studiens genomförande har en dialog förts mellan Region Jämtland Härjedalens företrädare och studiens utförare Bert-Ola Bergstrand. Därmed har studien kontinuerligt anpassats till uppkomna behov som har behövt belysas från olika regionala perspektiv.

Under studiens läranderesor har olika aktiviteter genomförts där framför allt öppna lärandeträffar i en kombination med enskilda och gruppintervjuer genomförts. I matrisen nedan sammanfattas de organiserade aktiviteterna.

Datum, tematik och deltagare vid Regionens lärandeträffar på Samverket i Östersund samt genomförda intervjuer i Jämtlands län och Dalarna under perioden januari 2022 - mars 2024.

Datum	Tema för aktiviteter	Deltagare
Jan-feb, 2022	Intern workshop om värdeskapande aktiviteter inom Samverket	7 (Region JH's medlemmar med plats på Samverket)
23 mars, 2022	Lärandeträff 1: om värdeskapandet inom Samverket den 23 mars	Online (Region JH, Östersund & Borlänge kommun, Naturvårdsverket, Tillväxtanalys, Tillväxtverket)
6 maj, 2022	Lärandeträff 2: Ekonomiska & sociala dimensionerna av flexibelt hybridarbete den 6 maj	15 + 2 (Region JH, MSB, Polisen, Tillväxtanalys, Östersunds kommun, Naturvårdsverket, Skatteverket)
3 juni, 2022	Lärandeträff 3: Miljömässiga (Agenda 2030) dimensionen av flexibelt hybridarbete	14 + 2 (Region JH, MSB, Polisen, Tillväxtanalys, Östersunds kommun, Naturvårdsverket)
Norge 20-21 juni, 2022	Läranderesor till FN's baerkraftscenter (Agenda 2030) i Trondheim	5 (Region JH, Naboer AB)
25 nov, 2022	Lärandeträff 4: Om co-working som möjlighet att nå Net Zero 2030	15 + 2 (Region JH, Östersund och Uppsala kommun, MSB, Formas, Försäkringskassan)
3 feb, 2023	Lärandeträff 5: Vid Lagerelden - Agenda 2030	8 + 2 (Region JH, Länsstyrelsen, Östersunds kommun)
29 mars, 2023	Lärandeträff 6: The Co-Working Region. En läranderesor mot Samverket 2.0	10 + 2 (Region JH, Länsstyrelsen, Östersund & Uppsala kommun)
November 2023 - t.o.m mars 2024	Intervjuer och rundresor Jämtland och Dalarna med tematik kring Co-Working som utvecklingskraft	16 intervjuer samt 9 studiebesök vid co-working Hubbar i Jämtlands Län och Dalarna

## Coworking en potentiell arena för komplex problemlösning

Inledningsvis definieras kort coworking som fenomen och hur det ska förstås i denna studie för att sedan diskutera begreppet komplex problemlösning.

I grunden är coworking en arbetsyta där olika personer/aktörer kan dela en kontorsyta men därtill finns det en delad värdegrund som genomsyrar coworkingmiljön. Dessa värden handlar om samarbete, öppenhet, tillhörighet, tillgänglighet, gemenskap osv. Genom delandet av arbetsytan och värdegrunden skiljer sig coworkingmiljön mot exempelvis kontorshotell som i första hand handlar om att hyra ut en yta. Under 2000-talet har antalet coworking miljöer ökat markant från att vara en marginell företeelse till att idag, 2024 förväntas uppgå till mer än 41 000 ställen runt om i världen

(<https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/> )

med en dubbling av antalet coworking ställen efter pandemin. Pandemin var en disruptiv händelse som inneburit stora förändringar för hur vi arbetar.

Samtidigt har teknologisk utveckling gjort det möjligt för många att arbeta på distans helt, eller delvis. I detta skifte har coworkingmiljöerna fått en mer framträdande roll genom att de dels erbjuder flexibla arbetsplatser men också att de har en värdegrund och gemenskap som tilltalar många, inte minst den yngre generationen.

Samhället brottas med ett växande antal komplexa problem, ofta refererat till som "*wicked problems*" som förenklat betyder att de icke kan lösas med enkla insatser inom ett samhällsområde, av enskilda aktörer eller genom ökande budgetar. De komplexa utmaningarna som i mångt och mycket är av social, hälsomässig eller miljömässig karaktär är ofta sammansatta och föränderliga. Vidare är det svårt att fastställa tydliga orsakssamband. Ett exempel på ett komplext problem kan vara social olikhet i hälsa. Olikheten kan bero på en rad orsaker som kan såväl vara individuella (rökning, alkohol mm) liksom handla om mer strukturella orsakssamband (nätverk, social klass mm). Likartade exempel kan vi finna i en rad områden som rör exempelvis utbildningsområdet och hur vi hanterar miljöproblem.

På senare år har det vuxit fram en insikt om att lösningarna till dessa komplexa utmaningar ofta finns i de så kallade "mellanrummen" där olika kompetenser, branscher och sektorer möts. Heterogena nätverk med olika perspektiv och resurser kan ofta finna nya lösningar och aktörskonstellationer som kan implementera dessa. Denna typ av nätverksorganisering betecknas ofta som "samskapande" eller social innovation. Samskapande är mer än "bara" föra en dialog. Det handlar om ett växelspel mellan dialog och handling/implementering där man kontinuerligt löser den eller de identifierade komplexa utmaningarna.

Nätverksorganisering utmanar föreställningen om att det är det offentliga som utvecklar och levererar lösningar/tjänster som rör samhällets/välfärdens behov. Under senare år finns det ofta en tro på att det offentliga bäst styrs och kontrolleras av organisationsprinciper från näringslivet, så kallat New Public Management (NPM). Detta



fokus passar ofta dåligt på komplex problemlösning eftersom de strategier och målstyrningsmodeller som genomsyrar NPM styr uppmärksamheten mot resultat och värden som skiljer sig mot de som ligger till grund för samskapande processer. Dessa processer startar med att få en god förståelse för det komplexa problemet man vill lösa, vilket ofta är ett svårt och tidskrävande jobb, där många aktörer/perspektiv behöver "lyssnas in". Därefter följer en implementeringsprocess som pågår tills lösningen är genomförd, "nyttiggjord". Ofta kan denna process beskrivas som en cirkel där aktörerna rör sig framåt iterativt, samtala-testa osv. Man kan föreställa sig att en sådan process utmanar ett "NPM-perspektiv". En modell/metodik för samskapande utvecklas vidare senare i rapporten.

## **Systementreprenörskap och intellektuellt kapital**

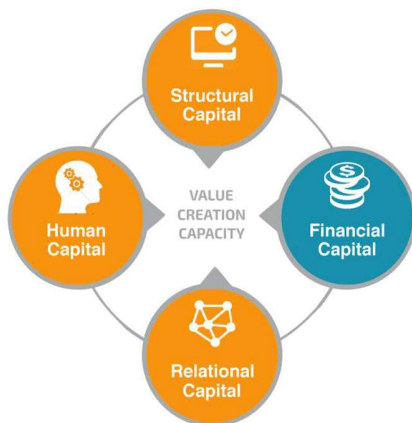
För att lyckas med komplex problemlösning och samhällsbyggande krävs resurser och en ny typ av organisering. Som ett svar på det behovet har rollen systementreprenör blivit allt vanligare. Systementreprenören är en person som arbetar för att förändra ett helt ekosystem genom att finna "punkter" (*eng. trigger points*) som rör sociala, ekonomiska, teknologiska eller miljömässiga system. Systementreprenören är expert på att föra ihop olika aktörer som tillsammans har förståelsen och förmågan att lösa de komplexa utmaningarna. Systementreprenören rör sig i många roller såsom nätverkare, facilitator, innovatör och affärsutvecklare. Entreprenörskapet handlar om att navigera och balansera dessa roller och aktivera rätt resurser för lösa de komplexa problemen.

I dagens "kunskapssamhälle" tillskrivs de ogripbara (*eng. intangible*) resurserna allt mer betydelse. Lite förenklat kan man säga att dessa innefattar människors individuella kunskaper och erfarenheter (humankapitalet) liksom relationer mellan människor och aktörer (det relationella/sociala kapitalet). Den tredje viktiga typen av resurser/kapital är det strukturella kapitalet vilket bäst kan beskrivas som en infrastruktur som stöder utvecklingen av human och relationellt kapital. Det strukturella kapitalet kan exempelvis utgöras av teknologier, digital mjukvara, men även redovisningssystem och innefatta värden som en supportande organisationskultur, nätverksorganisering mm.

Sammantaget brukar dessa typer av resurser/kapital betecknas som *Intellektuellt*

*kapital*. En utmaning med det intellektuella kapitalet är att det ofta är “osynligt” och därmed svårare att mäta och organisera. Som svar på detta utvecklas under senare år nya redovisningssystem och praktiker för att organisera resurserna (ex nätverksorganisering).

Nedan en illustration över det *Intellektuella kapitalet och värdeskapande*



*Det finansiella kapitalet står ofta i fokus för hur man mäter och värderar resurser men det är de övriga “mjuka resurserna”, dvs det intellektuella kapitalet, som är avgörande i utvecklingen av ett kunskapssamhälle. (Edvinsson & Lin 2014 m fl)*

## Resultat och reflektion kring studien

Nedan sammanfattas de mest framträdande resultaten som genererats under läranderesan.

### Den sociala dimensionen dominerar i coworking miljön

Under läranderesan så är det genomgående den “sociala dimensionen” som stått i fokus i coworking miljöerna och fångat störst intresse hos “coworkarna”. Den sociala dimensionen innefattar i detta sammanhang frågor som handlar om arbetsplatsmiljö, det livslånga lärandet, kompetensutveckling, “livspusslet” mm. Kanske den främsta drivkraften av att sitta i en coworking miljö ligger i att balansera “livspusslet”, i synnerhet gäller det för dem som har familj och nyttjar de coworking miljöer som studerades ute i länet, utanför Östersund. I andra fall låg motivet att sitta i en coworking miljö i att finna en social gemenskap. I synnerhet gäller det de personer som i normalläget arbetar

huvudsakligen hemifrån. När det gäller personer som sitter i någon av de större coworking miljöerna kan motiven skilja sig något. I dessa fall framkom motiv som att personerna inte trivdes i sin ordinarie arbetsmiljö och då framstod coworkingmiljön som en bättre arbetsmiljö. Därtill menade flera som intervjuades att coworking erbjuder en stimulerande miljö som stärker motivationen.

### **Coworkingmiljön i Samverket som del av Myndighetsnätverket**



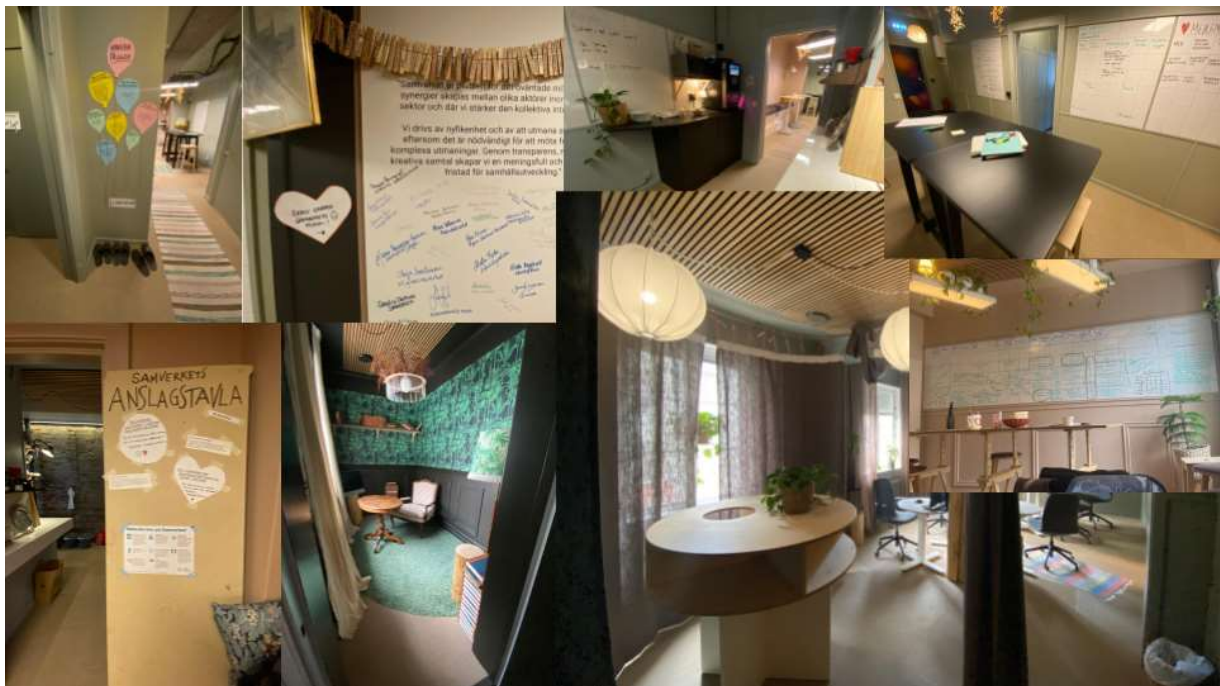
I de studerade coworking miljöerna flätas det sociala och professionella ihop. Om det sociala kan sammanfattas i "livspusslet" så erbjuder de, i synnerhet, lite större coworking miljöerna en stimulerande miljö för kompetensdelning och nätverksbyggande som kan vara värdefullt för den enskilde individen i sin karriärutveckling. Av de studerade coworking miljöerna erbjuder åtminstone två av dessa regelbundna aktiviteter som understödjer såväl "livspusslet" som det mer professionella perspektivet. Exempel på aktiviteter kan vara seminarier, workshops, utflykter, luncher, afterwork mm. Därigenom kan man både bygga gemenskap och kunskap under enklare former.

## Coworking som plats

Som utgångspunkt för lärande resan ville jag också få en ökad förståelse kring vilken roll coworking miljön spelar.

Genomgående visar resultaten från studien att de som driver coworking miljöerna menar att designen av platsen är en grundförutsättning för att skapa värden för brukarna och i förlängningen utveckling av lokalsamhället. Trivselfaktorn värderas högt. Man ska känna sig "hemma" när man som "coworkare" kliver in i miljön. Alla ställen som besökts under läranderesan har sin unika profil men genomgående är det tydligt att trivsel premieras.

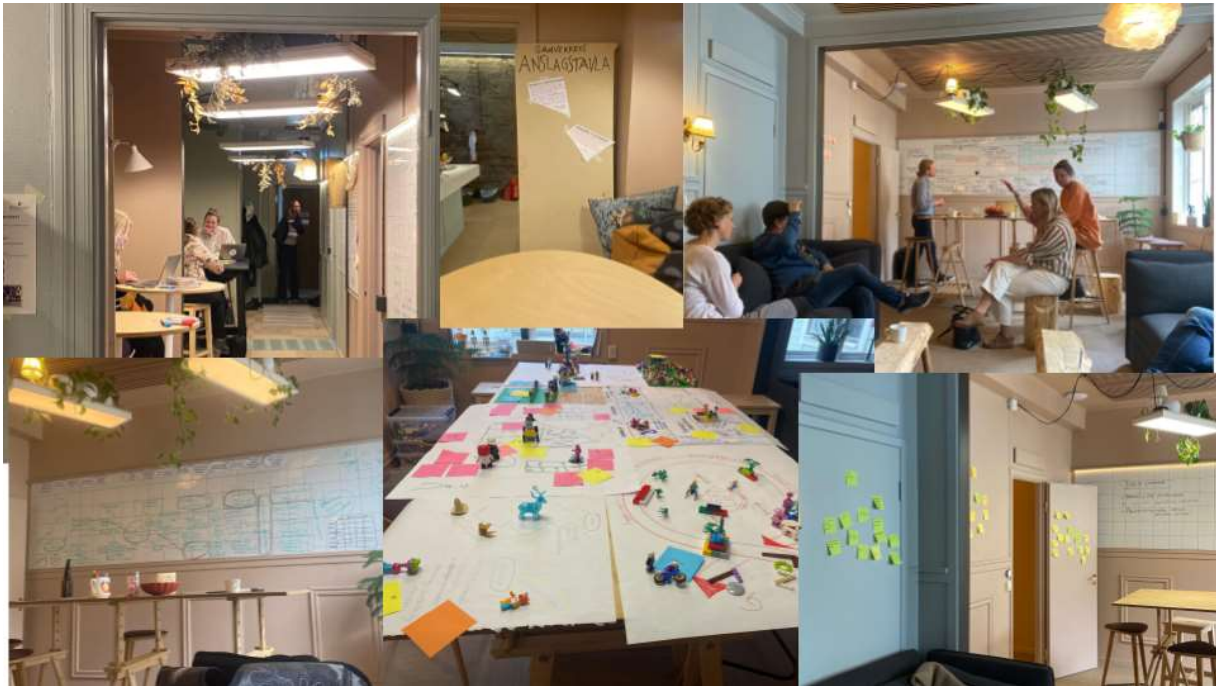
**Nedan illustreras hur coworking miljön Samverket utsmyckat sin lokal för att skapa trivsel:**



På ett par coworking ställen har man tagit ytterligare steg till att utveckla platsen till en plats för funktionellt samskapande där lokalens utrymmen erbjuder gott om plats för att ideera och skapa samverkansmöjligheter. Därtill erbjuds en mer omfattande service som i första hand tillhandahålls av en så kallad "community manager". Helt enkelt en

person som hjälper till att facilitera platsen. Arbetsuppgifterna innefattar ett brett spektrum som spänner allt ifrån att introducera nya medlemmar till att arrangera aktiviteter, sköta kommunikation med mera.

#### **Nedan exempel på Samverkets funktionella arbetsytor för samskapande:**



#### **Coworking som möjliggörare för samverkan och problemlösning**

En viktig utgångspunkt för studien var att förstå på vilket sätt coworking miljöerna kan vara en möjliggörare för komplex problemlösning. Som beskrevs i stycket ovan finns det en ambition i ett par av de studerade miljöerna att erbjuda en miljö för komplex problemlösning. När vi studerat vad man gör i praktiken handlar det mycket om att dela erfarenheter i olika sammanhang och format som frukost, luncher, workshops, seminarier mm. Dessa aktiviteter är viktiga då de hjälper till att bygga delaktighet och identifiera ömsesidiga intressen men det har varit svårt att finna något komplext problem som man strukturerat jobbar mot att lösa. Det finns många ansatser i de olika coworking miljöerna som att man vill hjälpa till att vara en attraktor för exempelvis kompetensförsörjning, såväl för offentlig sektor som privat, och i ett par fall så har

nätverk vuxit fram som kan stödja i den processen. Populära teman som identifierats ute i länets coworkingmiljöer är att samverka kring just kompetensförsörjning, öka attraktiviteten i lokalsamhället, säkerhetsfrågor osv. Dessa typer av "problem" är förvisso svåra att ta sig an och lösa men de passar bättre in i kategorin komplicerade problem snarare än komplexa.

Förklaringen till att det fokuseras mer på att lösa komplicerade än komplexa problem ligger sannolikt i att komplexa problem tar lång tid att lösa (ofta många år) och det är en omfattande process att gå hela vägen från probleminentifiering till implementering. Ytterligare en förklaring till att det kan vara svårt att jobba på mer komplexa problem är att många "coworkare" inte anser sig ha "mandat" att driva frågor utanför sitt specifika arbetsområde. Som ägare/facilitator av en coworkingmiljö är det lättare att gå på något mer "konkret" som man fortare kan visa resultat på. Exempelvis att attrahera ny kompetens och matcha in dem på arbetsmarknaden eller arrangera en workshop om hur en aktör löser sitt specifika problem, till exempel säkerhetsfrågor. Det är ganska rakt på och skapar värde för deltagarna. Sammantaget har lärande resan visat att det finns en struktur i länet som växer fram där coworkingmiljöer, med varierande ambitionsnivåer, katalyserar processer och löser problem, men det är några steg att ta innan det etablerats en struktur som möjliggör för komplex problemlösning som gynnar länet som helhet.

## **Coworking som katalysator för lokal utveckling**

Genom de besök och intervjuer som genomförts ute i coworking miljöerna framhåller många att det finns en ambition att skapa värden för den lokala utvecklingen. Ambitionen ligger på olika nivåer. De flesta tycks nöjda om något positivt spillar över på den plats man verkar, medan ett par coworking ställen har större ambitioner och idéer.

Efterhand som studien utvecklade sig har det blivit allt tydligare att det finns en demokratisk dimension kring coworking som bör tas i beaktande. Ett flertal av de intervjuade menade att tillgång till coworking är en bidragande faktor till att hålla hela länet levande och fyller sannolikt därigenom en viktigare funktion på landsbygden än i

staden. Det finns en kritik mot att landsbygden utarmas till fördel för staden, i detta fall Östersund. Värdet av att ha en coworkingplats, även om det enbart sitter några få i miljön, är sannolikt större för den enskilde i en liten coworkingmiljö än i en coworkingmiljö med många personer. Av naturliga skäl har de mindre coworkingmiljöerna ute i länet mindre resurser att driva ett mer integrerat arbete med varierande aktiviteter mm. Ska regionen på sikt jobba med komplicerad problemlösning blir det en viktig fråga hur man säkerställer att landsbygden är en del av lösningen, och inte enbart en mottagare.

## **Coworking - krock mellan olika perspektiv - det offentliga**

Under läranderesan undersöktes också "mellanrummet". Med mellanrummet avses gränssnittet mellan coworkingplatsen och den organisation som nyttjar platsen för sina medarbetare. I detta fall primärt Region Jämtland Härjedalen, men vi fick också en hel del insikter under studiens gång kring hur andra organisationer tänkte och arbetade med coworkingfrågan. En hypotes vi utgick ifrån var att användning av olika digitala verktyg, ex Microsoft VIVA, Microsoft Places m fl, på olika sätt skulle kunna hjälpa individen att utveckla sina färdigheter och även i realtid finna personer som nyttjar specifika coworkingplatser mm. Men andra ord verktyg som understödjer utveckling av såväl det humana som relationella/sociala kapitalet. Därigenom skulle mer värdeskapande, inte minst kunskapsöverföring, kunna genereras för den enskilde medarbetaren, mellan medarbetare som sitter i respektive coworkingmiljö, och till den egna organisationen.

Användandet av digitala verktyg visade sig förenat med stora hinder. Generellt sett behöver verktyg som samlar in data hos anställda på Region JH genomgå en auktoriseringsprocess där behovs-, risk- samt nyttoanalys ingår. Denna process är omfattande och tar i regel lång tid att genomföra, med sannolikt avslag som följd. Detta p.g.a. att det digitala verktyget skulle göra intrång på den personliga integriteten och skulle därmed utgöra en risk för såväl den enskilda medarbetaren som den egna organisationen. Även om de som jobbar med "säkerhetsfrågor" ser värdet som nya digitala verktyg skulle kunna medföra så menar de att risken (personlig integritet) är för

stor för den enskilde medarbetaren för att man ska kunna införa dem. Därtill anser ett flertal av de intervjuade att Regionen idag har flera digitala verktyg som inte används optimalt. Införande av ytterligare digitala verktyg inom organisationen skulle spåda på redan existerande problem.

Genomgående i studien har ett behov av kunskap/kompetens relaterat till användning av digitala verktyg och coworkingmiljöer efterfrågats. Ett flertal av de intervjuade menar att Regionen som organisation är dålig på att nyttja den potential som ligger i digitaliseringen i stort. Exempelvis borde de anställda kunna jobba bättre med de verktyg man har, ex Microsoft 365, men det finns också en kritik mot att ledarskapet inte är uppdaterat i organisationen vilket kommer till uttryck i alltför många oproduktiva online möten samt att digitala verktyg, rutiner och processer inte används till fullo. Sammantaget efterfrågas ett "digitalt ledarskap".

## **Reflektion**

Studien har givit flera insikter i hur coworking fungerar idag runt länet. En av de tydligaste insikterna är att en struktur av coworkingmiljöer är etablerade runt om i länet, om dock i olika form, storlek och ambitioner. De större är naturligt nog etablerade på platser där mer folk bor medan de mindre är utspridda runt om i länet.

Studien visar också att många som nyttjar coworking uppskattar möjligheten att ha en plats, att vara en del av communityn. Det är meningsfullt och skapar en hel del värden för coworkaren. Såväl sociala som professionella.

Vidare kan vi se att coworking miljöerna också genererar värden som har mer av kollektiv karaktär. De katalyserar nya nätverk och identifierar gemensamma behov, ex kring kompetens och delande av erfarenheter/kunskaper inom olika professioner.

Det finns dock mer potential att utveckla kring coworking arenan i Jämtlands län. Nedan några områden som går att bygga vidare på.



## **Hållbarhet:**

I studien framgick det att den sociala dimensionen dominerar coworking arenan medan den ekonomiska och miljömässiga perspektiven är mindre framträdande. Det borde finnas mer möjlighet att utveckla exempelvis cirkulära affärsmodeller kring coworking arenan men också bättre nyttjande av lokaler mm. Detta skulle främja såväl ekonomi som miljöaspekter.

## **Utvecklade organisationsformer**

Studien visar att det saknas modeller, praktiker för hur man jobbar med komplex problemlösning vilket kommer bli allt viktigare att jobba med framåt för att ta sig an de stora utmaningarna som ligger inom klimat, hälso- och utbildningsområdet mm. Vidare behöver bättre organisationsformer utvecklas som förenar det mer nätverksorienterade arbetssättet, som ofta dominerar i coworkingmiljöerna, med den offentliga praktiken som, inte sällan, styrs genom *New Public Management* idéer.

## **Demokrati**

Coworking som fenomen är en idé om att inkludera fler människor/aktörer in i en arbetsgemenskap, en community där aktörer från olika sektorer (ofta) möts och utbyter erfarenheter. På mindre orter kan en coworkingmiljö vara en kombinerad servicepunkt för samhällets funktioner och en plats för arbete. Det speglar hur samhället fungerar på många sätt, dock i mindre format. Därför är coworking också intressant som miljö för demokratiutveckling.

## **Utvecklade narrativ**

Under studiens gång har det varit tydligt att med coworking följer ett mer dynamiskt flöde av olika människor, aktörer. Intrycket från studien är att det är en viss typ av människor som gärna vill sitta/vara del av coworkingmiljön. Ett språkbruk utvecklas i takt med att coworkingmiljön där tex "community manager" eller "digital nomad" är sådana allmänt accepterade begrepp som har en viss betydelse. I takt med att coworking fältet växer sig större kan man förvänta sig att en ny typ av "narrativ" kommer etableras som innehåller allt från arenan i sig, till hur man jobbar i coworkingmiljön.

# **Byggstenar mot ett nytt innovativt regionalt innovationssystem**

Studien visar att en struktur etablerats kring coworkingmiljöerna i länet som kan erbjuda såväl en ny typ av nätverks organiserad mötesplats som vara en katalysator för lokal och regional utveckling. En praktik utvecklas runt de olika coworkingplatserna som i många avseenden för med sig nya sätt att arbeta och organisera samverkan mm, ett mer nätverks organiserat arbetssätt. För att vara en reell kraft i den regionala utvecklingen behöver emellertid ett antal "byggstenar" utvecklas vidare. Dessa byggstenar kan sammanfattas i två element:

## **1) Mindset/Mindshift**

Mindset/Mindshift innefattar ett mer nätverksorienterat och kreativt tänkande. Ett tänkande som är mer öppet för att testa, ideera, skapa tillsammans, ta risk mm. Det är viktigt att utveckla denna typ av "mindset" eftersom förändring sker allt snabbare och oförutsägbart i samhället (ex Corona krisen och Ryssland-Ukraina kriget), där det blir avgörande för att såväl hantera riskerna som att fånga de möjligheter som uppstår. Det blir svårt att "planera" sig fram till att fånga dessa förändringar. Detta mindset är mer orienterat mot värden som öppenhet, kreativitet, värdeskapande och passar väl med ett ledarskap som är inlyssnande och bjuder in till verklig delaktighet.

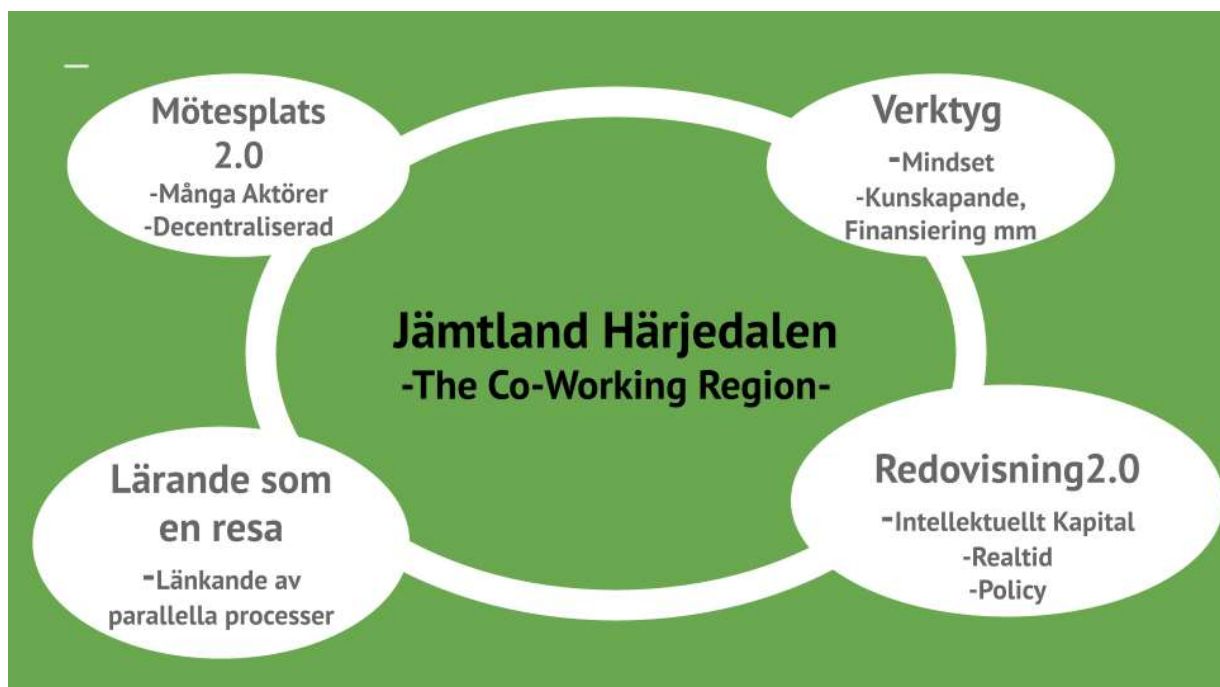
## **2) Metodik kring ett integrerat system lärande**

Den andra byggstenen utgörs av en ny typ av integrerat lärande som binder ihop de olika coworkingmiljöerna med olika aktörer och institutioner i länet. En del av detta arbete har påbörjats genom ex Myndighetsnätverket och Samverket men som pekats på i studien behöver flera aktörer och platser i länet komma med för att det ska bli en reell utvecklingskraft. Metodiken bör också innefatta en högre grad av komplext problemlösande.

I modellen nedan illustreras viktiga beståndsdelar av ett integrerat regionalt innovationssystem för komplext problemlösande. De fyra elementen lägger vikt på att förstå och koppla sammanhanget mellan;

- 1) **Läranderesor:** Länkar olika resurser. Visar vad som sker/är gjort mm.
- 2) **Mötesplatser 2.0:** Geografiska hubbar/co-workingplatser som är föremål för lösningar/ implementering.
- 3) **Redovisningssystem 2.0:** Redovisningssystem som kopplar mål mot resultat/effekt.
- 4) **Verktyg:** Olika verktyg som svarar på exempelvis hur arbetet organiseras.

#### Integrerad metod/modell för system lärande



Nedan utvecklas de fyra elementen i modellen:

#### En aktionsbaserad lärandeprocess som binder ihop olika aktiviteter över tid

Vad menas med en aktionsbaserad lärandeprocess? I grunden handlar det om att tillägna sig nya kunskaper och färdigheter med utgångspunkt i de erfarenheter som finns ute hos aktörer i lokalsamhället men också tillämpa den mer "traditionella"

kunskapstraditionen som är förankrad inom akademien. Kunskaper, och i förlängningen lärande, förvärvas genom att facilitera olika fält av praktik (ex politik, akademi, näringsliv, medborgare mm) i såväl digital som fysisk miljö. Läranderesor som metod handlar om att "lyssna in" och länka olika resurser och kontinuerligt lära sig vad som fungerar på vägen framåt. Facilitering enligt denna modell handlar inte minst om att utveckla det "mindset", som beskrevs tidigare som en av två viktiga byggstenar i att utveckla ett nytt innovationssystem. Ytterligare en viktig del i en aktionsbaserad läranderesor är att möjliggöra för att lärandet leder till ändring av tanke sätt och praktik. Det är en krävande process då det i regel tar lång tid att lösa komplexa problem med många aktörer involverade som ska kopplas ihop för att få till en bra lösning. Ett aktionsbaserat lärande har begränsat värde om det inte leder till att handla på nya sätt. Kopplingen kunskap-handling är därför en nyckelparameter och som knyter an till kompetensbegreppet som innefattar såväl akademisk kunskap som livserfarenheter. För att lyckas utveckla en väl fungerande process kring lärande är det avgörande att man i faciliteringen etablerar en lärande gemenskap eller i förlängningen ett "lärande samhälle". För att operationalisera ett sådant lärande krävs arenor, hubbar, mötesplatser vilket utvecklas i nästa steg.

## Aktionsbaserad läranderesor sammanfattad



## Mötesplats 2.0 (en bredare syn på mötesplatser)

I ett vidare perspektiv kan man också se coworkingmiljöerna i länet som en framväxande generatorer för implementering och byggande av resurser i de lokala miljöerna. Som beskrivits ovan har Jämtlands län ett nav av coworkingmiljöer med god spridning geografiskt. Dessa kan tillsammans ses som ett kluster av intressanta miljöer/mötesplatser. Under studien har det varit tydligt att coworking platserna spelar, i vart fall i ett par av fallen, en katalyserande roll för den lokala utvecklingen. Det finns också en ambition om att växa och att utvecklas vidare. Det finns unika element i coworkingmiljöerna som gör att de blir extra intressanta att bygga ett framtida innovationssystem kring. Dels har de en kultur som främjar öppenhet, gemenskap, samarbete mm, som gynnar kunskapande och komplext problemlösande där många aktörer från de olika samhällssektorerna behöver delta för att lösningen ska kunna implementeras och bli hållbar. Därtill har coworking fenomenet utvecklats till att bli en dynamo för att attrahera entreprenörer, start-ups mm vilket blir allt viktigare för att skapa sysselsättning inom nya och etablerade näringar.

I Jämtlands län finns det många initiativ, event/projekt, som kan vävas ihop med coworkingmiljöerna och därmed finna många synergier. Delvis sker det organiskt idag men det går att göra mer genom att systematiskt länka lärande resor till coworking miljöerna/mötesplatserna. Det skulle leda till större värdeskapande. I min rekommendation pekar jag på några initiativ som man skulle kunna börja att bygga på för att få igång en sådan process.

## Redovisning 2.0

Elementen som diskuterats ovan, mötesplatser och aktionsbaserade läranderesor, fokuserar primärt på att stödja, koppla olika aktiviteter och handling, att "lyssna in" vilka ambitioner och viljor till förändring som finns hos olika aktörer. Redovisning 2.0 handlar om att få ett tydligare sammanhang kring varför man gör olika aktiviteter, hur dessa itter ihop och vilka resurser som behövs för att nå mål och resultat. Erfarenheterna från studien visar på svårigheten att följa vad som sker i de olika coworkingmiljöerna och samverkansprocesserna, dess resultat/effekter och värdeskapande. Det finns inget egentligt utvecklat "redovisningssystem" som tar i beaktande det "*intellektuella kapitalet*" som genereras i respektive co-working miljö. Det resulterar i ett antal utmaningar. Bland annat är det svårt att få en god översikt över det värdeskapande som skapas i länet genom coworking miljöerna. Som har beskrivits tidigare i studien ryms många av de värden som skapas inom kunskapsekonomin inom den "den sociala dimensionen" i form av relationer, kompetens, tillhörighet mm. Dessa värden är av "ogripbar" karaktär (*eng. intangibles*) vilket gör att de är svåra att mäta och följa upp. Det behövs alltså ett redovisningssystem som klarar av att understödja en praktik där komplex problemlösning står i fokus och sätter fokus på:

- Vilka utmaningar jobbar vi med i länet?
- Hur långt har vi kommit i lösningarna?
- Hur vet vi att lösningar mm fungerar?
- Vad har vi skapat i form av partnerskap, nya idéer mm.
- Vilken praxis (mindset) har ändrats av nytt sätt att jobba på

Utan tydlighet kring ovanstående frågeställningar finns det en betydande risk att "hjulet" uppfins på nytt och vi vet inte i vilken riktning "vi" (ex. coworkingmiljöer, länet som helhet) går samt hur långt vi har kommit på vägen.

## Verktygslådan

Det avslutande elementet i metodiken för system integrerat lärande; *verktygslådan* handlar om hur, och vilka verktyg som kan användas i organisering av arbetet med komplex problemlösning och byggande av resurser. Det finns ett stort antal potentiella verktyg som går att använda sig av. Det viktiga är att sätta behov och kontext i fokus. Nya verktyg poppar upp hela tiden och människors förväntan och kunskaper i nyttjande av verktyg ändrar sig kontinuerligt. Utifrån studiens resultat är det en fördel om verktyg används som är enkla att tillämpa. Då kan man snabbt komma igång och driva lärande processerna framåt. Det är samtidigt viktigt att utveckla en typ av verktygslåda som är applicerbar över organisationsgränser, såväl internt i Region JH som externt mellan olika coworkingmiljöer. Det är vidare viktigt att ge tid att använda sig av olika verktyg och att man inte ger upp för tidigt när man implementerar dessa. I synnerhet gäller det när många aktörer är involverade med olika grundförutsättningar och kompetenser.

## Referenser:

Navigating Intellectual Capital After the Financial Crisis (Lin C, Edvinsson L, 2014, Springer. ISBN: 978-1-4939-1294-0)

Trondheim Kommune, Trondheimslyftet

<https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/kommuneplanen/samfunnsdelen>)

<https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>