

# Att lära av erfarenhet

– om samhällskooperativet Byssbons äldreboende

*Stig Westerdahl*

Kan man lära sig människokännedom? Ja, några kan det. Men inte genom en undervisningskurs utan genom ”erfarenhet”. – Kan en annan därvid vara en persons lärare? Javisst. Han ger honom då och då den riktiga *vinken*. – Så här ser ”inlärandet” och ”utlärandet” ut. – Vad man lär sig är ingen teknik; man lär sig riktiga omdömen (Wittgenstein 1953, del II, s xi (kursivering i original)).

## Lärande och social ekonomi

Samhällskooperativet Byssbons äldreboende i Jämtland kan ge perspektiv på talet om lärande i regional utveckling. Detta kapitel visar hur lärande kan växa ur handling och sammanhållning, och alltså inte kräver bokliga studier eller muntlig undervisning. Exemplet Byssbon visar också på en kunskap som inte är uttalad utan lever i ett samspel mellan olika aktörer. Tilliten blir därför central, liksom att värna relationer. Utgångspunkten i detta bidrag är det flitiga talet om lärande i regional utveckling. Men vilket lärande åsyftas egentligen? Utifrån exemplet hävdas att diskussionen behöver inriktas mer på handfast lärande och den kunskap som uppstår mellan människor när de agerar. Det betyder också att i en mer ”lärande” regionalpolitik måste värdet av erfarenhet och omdöme lyftas fram.

Samhällskooperativet Byssbon och berättelsen om dess äldreboende ska i det här kapitlet alltså länka samman två ämnen. Det ena är social ekonomi, ett företagande som inte låter sig insorteras i facken ”privat” eller ”offentligt”. Det andra ämnet behandlar så lärandets roll i regionalpolitiken. Lärandet framställs här ofta i otydliga termer där talet om t ex innovationssystem sällan låter sig konkretiseras. Målsättningen med detta bidrag är att visa hur lärandet istället kan beskrivas i mer jordnära former. Syftet är också att ange vilka konsekvenser denna typ av lärande som utgår från praktisk handling har för både aktiva i verksamheter och de offentliga tjänstemän och politiker som är berörda.

Det regionala tillväxtprogrammet för Jämtlands län 2004-07 utmynnar i tankegångar om ”lärande system”. Arbetet med att omsätta programmet till handling beskrivs som processinriktat, där regionen ska växa med hjälp av distinkta mål och utvärderingar. Att på detta sätt väva samman lärande med regionalpolitiska ambitioner är ingen tillfällighet eller isolerad företeelse. Den regionalpolitiska utredningen (SOU 2000:87) talar t ex i termer av ”en lärande regional utvecklings-

politik” och ”lärande utvärdering”. Här beskrivs ”hinder för lärande och om hur man undanröjer dem”. Detta synsätt överensstämmer också med en mer allmän samhällstrend, där utvärderingar kommit att bli mode och lärande ett begrepp som inte bara omfattar individer. Med rötter i tankegångar om ”lärande organisationer” (Senge 1990) har lärande alltmer kommit att uppfattas som något kollektivt där kunskap uppstår i mötet mellan människor.

Lärandet i dessa sammanhang har också fått en annan tillämpning: kopplingen till nyskapande som förutsättning för regional utveckling. Detta kan ses som en reaktion mot en kunskapssyn där lärandet innebär att någon som redan vet delger andra sina insikter steg för steg. Nyskapande, eller innovation, utgör istället per definition att något fundamentalt nytt och annorlunda åstadkoms. Det gäller att lära sig det ingen visste tidigare och därigenom öka den totala mängden vetande. Detta synsätt har så omsatts i uttrycket ”innovationssystem”, som är ytterligare ett populärt begrepp i den regionalpolitiska vokabulären. Begreppet signalerar att det totalt nya ska upptas inte av enskilda personer utan gemensamt av både grupper av platsbundna människor och av organisationer i samverkan; privata, offentliga och ideella. I den regionalpolitiska diskussionen har så det eftertraktansvärda innovationssystemet ringats in: ett kollektivt lärande, som genererar kunskaper ingen hade förut och som i sin tur skapar tillväxt. Men detta synsätt väcker samtidigt en mängd frågor: Vad är ett system och vad omfattas av det? Hur sker detta lärande, och kan verkligen organisationer eller hela regioner lära – sker inte lärande hos individer? En annan fråga är naturligen också hur dessa tankegångar omsätts i handlingar i regionerna. Recepten som föreskrivs är ofta breda och generella, men hur ska de förstås i enskilda fall. Finns det någon patentmedicin?

Fenomenet ”den sociala ekonomin” utgör en annan sentida företeelse i regionala utvecklingssammanhang. Här fördjupas en enkel bild som tycktes förhärskande under efterkrigstiden: Det svenska samhällets ekonomiska verksamhet bestod av det privata och vinstsyftande som en del, och en offentlig skattefinansierad del som en andra. Denna tudelning betraktades som tillräcklig beskrivning eftersom bytesekonomin tillhörde historien. Verksamhet i kollektiva former med ekonomiskt ändamål var i bästa fall pikanta men aparta inslag och den etablerade kooperativa sfären; bondekooperationen, konsumentkooperationen och de andra storheterna, gjorde inte mycket för att nyansera bilden. Istället för att betona sitt idébudskap och lyfta fram medlemmarna som en tillgång, så bolagiserade man (Sparbanken och Föreningsbanken, sedermera dessutom fusionerat) eller marginaliserade medlemsinflytandet på annat sätt (KF t ex, se Kylebäck 1999 eller Westlund 2001).

Med Sveriges EU-inträde 1995 nyanserades denna bild: begreppet den sociala ekonomin fördes till. Med detta begrepp, officiell term inom unionen sedan 1989, synliggjordes en räckta företeelser som tidigare knappast uppmärksammats. Bylagsrörelser, mindre kooperativ av olika slag liksom andra samverkansformer

fick en samlingsbenämning med förankring i EU och bland politiska makthavare. Influenserna från särskilt Sydeuropa var påtagliga, inte bara för att "l'conomie sociale" härstammar från 1830-talets Frankrike (Trägårdh 2000) utan även genom många studiebesök till Italien och de samarbetsprojekt som genom EU's försorg och finansiering drogs igång. Det som i Sverige till en början tedde sig som ett glesbygdsfenomen fick genom åter andra EU-projekt (senast inom det sk EQUAL) även spridning i storstäder. Inriktningen mot social utslagning, integration och "jobb-skapande" verksamhet har gjort att social ekonomi getts relevans också i t ex Stockholm, Göteborg och Malmö.

Intresset för ekonomisk verksamhet bortom de idealtypiska formerna stat och marknad gav också avtryck i den offentliga utredningsverksamheten. En arbetsgrupp inom regeringskansliet fick i uppdrag att definiera begreppet, kartlägga villkor för den sociala ekonomin samt att belysa dess uppgift i samhället (Kulturdepartementet 1999). På en lägre nivå i statsapparaten har införandet av partnerskapen (återigen en produkt av EU-anslutningen) som inslag i de regionala utvecklingsansträngningarna givit organisationer inom den sociala ekonomin en plattform. Detta har också haft motsvarigheter inom arbetet med tillväxtavtal/program i län och kommuner där den sociala ekonomins representanter också funnits med.

Syftet med detta kapitel är alltså att väva samman tankegångarna kring lärande i regionalpolitiken med ett konkret exempel på det som benämns social ekonomi. Denna kombination ska besvara frågor kring hur lärande kan se ut i handling och vad som krävs för att det ska åstadkommas. En annan fråga som väcks är hur beslutsfattare i offentliga organisationer ska förhålla sig till denna typ av lärande – det som kallas "policyimplikationer" i regionalpolitikens forskningssammanhang. I kapitlets första avsnitt ska idéer kring lärande och kunskapssyn presenteras för att visa hur lärande är knuten till sammanhållning, och utgår från gemensamma erfarenheter. Det kontrasterar mot en teknisk och rent analytisk kunskapssyn, där kalkyler eller andra tillämpade metoder är utgångspunkt. Begreppet bedömningar blir centralt för att förstå detta lärande som inte har tekniska förtecken. Efter detta följer ett avsnitt om Byssbon och dess äldreboende. Här visas hur ett samhällskooperativ genom att gå från byalag till att driva verksamhet också kan ses som exempel på ett lärande. Deras lärande handlar om att förstå relationernas betydelse, och att kunna balansera olika intressen. Avslutningsvis summeras så intrycken från denna historia, och några slutsatser för aktörerna i Byssbon och det offentliga presenteras i det sista avsnittet. Men först alltså till frågan om hur lärandet kommit att bli intressant och vilken typ av lärande det handlar om.

## Gemensamt lärande

Påståendet att vi lever i ett kunskapssamhälle har övergått från att vara en tankeväckande insikt till att närmast bli en sliten kliché. Vid sidan av de klassiska produktionsfaktorerna arbete, jord, och kapital har kunskap sålunda lagts till, antingen för att förklara hur utveckling möjliggjorts, eller för att skrivas ut som recept för framgång i en region. När det omsätts i regional utvecklingspolitik uttrycks det ofta som kompetensutveckling eller beskrivs som att öka human-kapitalets värde. Den platsbundna kunskapen, svår att formalisera eller kodifiera, är ingen ny företeelse, den dyker upp redan i Marshalls teorier om "Industrial districts" (Marshall 1890/1916) och är nu grundläggande för diskussionen om kluster och innovationspolitik.

Detta kapitel ska inte specifikt ägnas åt att utreda klusterbegrepp eller förklara värdet av samverkan mellan företag eller mellan företag och myndigheter. Den särskilda diskussionen om system i innovationssammanhang lämnas också därhän. Frågorna om vad som omfattas av dessa system och om övergången från uppfattningen om enkla system i systemteorins barndom till dagens syn på komplexa system i innovationssammanhang (Uhlin 2000), de får utredas någon annan stans. Det är istället lärandet som sätts i förgrunden med betoning på tanken att lärandet är grundat i handlingar och inte ska ses isolerat. Med lärande innovationssystem som bakgrund, visas att individer lär tillsammans med andra i ett samspel. Detta knyter an till tankarna att organisationer lär av samverkan. Det kan handla om hur krävande kunder tvingar företag att utveckla produkter eller tjänster eller att samverkan med myndigheter kan ställa krav som lär. Utifrån samarbete med andra företag kan nya och bättre produktionsmetoder utvecklas. För alla dessa exempel på lärande blir relationer betydelsefulla.

Innovation eller nyskapande måste vidare förstås som att någonting i grunden nytt frambringas, eller att det i vart fall uppstår kunskaper som ingen veterligen innehade tidigare. Detta ställer ett särskilt krav i kunskapssökandet: att våga misslyckas. På samma sätt som detta mod lyfts fram i anslutning till organisationers lärande (Senge 1990) kan rädslan för misslyckande bli ett hinder också i innovationsresonemang inom regionalpolitiken.

Så här långt har relationer satts i centrum och innovation kommit att handla om att lära något i grunden nytt, med risk för att misslyckas. Dessa båda slutsatser leder så till en tredje: tillitens betydelse. Allt samarbete med andra är ett risktagande eftersom det kan leda till bedrägeri eller svek. Dessa risker går knappast att avtala bort, lika lite som risken för misslyckande när man testat något oprövat. Det krävs alltså tillit till andra människor för att denna typ av lärande som bygger på interaktion och nyskapande ska fungera och bland annat därför blir sammanhållning och relationer viktiga. Uhlin (2001) har särskilt poängterat sambandet mellan lärande och tillit, och visat dess betydelse i regional utveckling.

## Lärande och sammanhållning

Det finns en rikhaltig litteratur kring området lärande och organisationer, som presenterar olika uppfattningar om förhållandet mellan individuellt och kollektivt lärande. Denna diskussion är emellertid ingen huvudfråga här utan mitt syfte är främst att visa ett praktiskt exempel på hur lärande kan te sig, och dra några slutsatser av det. Allt lärande skapas heller inte i praktiskt arbete, man lär sig också via bokliga studier eller genom att lyssna på andra. Den kunskap som är renodlat analytisk betonas emellertid ofta i talet om "lärande regioner"; lärande uppnås genom att ta del av andra insikter eller fördjupa sig i teorier, för att därefter omsätta detta i handling. Verksamheten ska utvärderas av utomstående i efterhand och analyser görs utifrån statistiska sammanställningar. Det kan behövas en motvikt till detta, och därför väljer jag att lyfta fram tre författare, Vickers, Beiner och Flyvbjerg, som fördjupar synen på kunskap, och kopplar det till handling. De tre ska även motivera att lärande kan ses som grundat i sammanhållning. Inledningsvis kommer det att kopplas till hur beslut fattas. Synen på beslutsfattande och lärande utgår från uppfattningar om hur människor tänker och handlar. Ett uttryck för detta är när klassisk beslutsteori går hand i hand med idén om "economic man", där människor uppfattas som isolerade agenter som söker maximera nytta utifrån uppställda mål. Beslut anses rationella när alla alternativ värderats och det som på bästa sätt uppfyller målet väljs ut. Vickers (1995/65) understryker istället omdömet och erfarenhetens betydelse för beslutsfattande. Han ifrågasätter därmed själva grunden för den klassiska beslutsteorin, den att människan ses som en varelse med påtagliga mål eller syften för ögonen. Människor ska inte förstås i denna mening, där målen utmålas som objekt eller tillstånd, skriver Vickers (ibid: 46):

The goals we seek are changes in our relations or in our opportunities for relating; but the bulk of our activity consists in the "relating" itself.

Det viktiga för organisationer är att hantera relationer, internt och externt, och inte att uppfylla olika mål. Detta gäller enligt Vickers alla typer av organisationer; offentliga, privata, kooperativa och vad man kan tänka sig. Han ser alla organisationer som system, där relationer till andra är själva drivkraften. Organisationer betraktas som "...dynamic systems, dependent for their continuance on the regulation of relations, internal and external..." (ibid: 138). Visst finns det skillnader mellan olika typer av organisationer, men dessa har att göra med hur resurser anskaffas. Huvudinriktningen är ändå att gränsen mellan privata företag och offentlig verksamhet är stadd i upplösning. De stora företagen söker monopol för sin verksamhet och är alltmer uppbundna av statliga regleringar. Offentliga organisationer vävs samman med privata i olika avseenden i samband med upphandlingar eller statlig industri- och näringspolitik. Att framställa olika mål för verksamheten är också genomgående för alla dessa olika organisationer.

Grundat på en lång erfarenhet i administration och utredningsväsende, hävdar alltså Vickers att beslutsfattande inte ska vara regelstyrt eller kan utgå från mål. För honom handlar det istället om olika typer av bedömningar ("judgments"). Inledningsvis görs en bedömning av verkligheten: hur ter sig situationen nu? Nästa bedömning innefattar en värdering av vilket framtida tillstånd som är önskvärt, en värde-bedömning. Den tredje typen av bedömning som Vickers presenterar är den instrumentella bedömningen, som beskriver hur man går från det nuvarande läget till det framtida önskvärda. Tesen i Vickers bok är att dessa bedömningar måste bygga på erfarenhet och att göra bedömningar är en färdighet som måste läras upp. För att kunna avgöra om en bedömning är bra eller inte, krävs återigen en bedömning. Det finns nämligen inga fasta fixa kriterier att utgå från. Genom olika fallstudier klargör Vickers budskapet att det inte finns några genvägar; inte ens de mest avancerade kalkyler kan lösa den enklaste av besluts-situationer i en organisation. Lärandet i Vickers tappning innebär att förbättra sin förmåga att göra bedömningar, något som kräver erfarenhet och att tillsammans med andra reflektera över beslut som tagits.

Beiner (1983) är en politisk filosof som behandlat bedömningar och omdöme utifrån medborgarskapet. För honom är medborgarskapet ("citizenship") ett uttryck för samhörighet eftersom det tydliggör att människan är en samhällsvarelse. Problemet är att samhället har fråntagit medborgarna deras förmåga att bedöma, menar han. Bedömning definieras i hans bok som

...a form of mental activity that is not bound to rules, is not subject to explicit specification of its mode of operation (unlike methodological rationality) and comes into play beyond the confines of rule governed intelligence (ibid: 2).

I hans framställning utgör bedömning en kollektiv verksamhet, men bedömer inom en gemenskap ("community") och den standard mot vilken bedömningen värderas, den fastställs också i denna gemenskap. Detta beskrivs som en "bedömning med" istället för en "bedömning av" och blir till något som fordrar vänskap grundat på sympati. Här tar Beiner hjälp av Aristoteles, när denne grekiske filosof förklarar att vänskap bygger på att man delar uppfattningen om vad som är rättvist ("*a common view of what is just*"). Bedömning, gemenskap och vänskap tonar så fram som de centrala begreppen, men de är inte explicita eller styrda av regler. De måste istället uppfattas som inneslutna i människors praktik och erfarenheter. För att förstå begreppen och få dem åskådliggjorda måste man använda exempel, det går inte att förlita sig på abstrakta principer eller teorier. Berättelser återger goda och dåliga exempel och kan så påvisa hur bedömningar utförs och vilken roll erfarenheten har. Lärandet ses här alltså som att förbättra sitt omdöme och kunna göra bättre bedömningar. Denna förmåga kräver att den utövas i ett sammanhang, för bara en gemenskap kan avgöra om en bedömning är

klok eller inte. Detta blir ytterligare ett sätt att visa hur lärande i grunden är en kollektiv verksamhet.

### **Bedömning och lärande**

Aristoteles är också inspiratör för Flyvbjerg (2001), som har kommit att intressera sig för samhällsvetenskapens särprägel, och kunskapsteori i anslutning till det. Det är dags att samhällsvetare slutar jämföra sig med naturvetenskapen, menar han. Vi skiljer oss åt på flera centrala punkter och kontexten är den mest centrala. Naturvetenskapen tar inte hänsyn till sammanhanget utan formulerar lagar utifrån isolerade iakttagelser. Den vägen är inte möjlig för forskning om samhällseliga fenomen, utan samhällsvetare måste istället studera det kritiska fallet.

Flyvbjergs framställning tar avstamp i Aristoteles tre intellektuella dygder Episteme, Techne och Phronesis. När Episteme är det vetenskapliga vetandet, oberoende av sammanhang och således universellt, utgör Techne hantverkets konst, det tekniska och produktionsorienterade. Phronesis är etiken, ett kunskapsbegrepp med en analys av värden och intressen med blick på praxis. Flyvbjerg hävdar alltså att samhällsvetenskaper måste hävda sin särart i förhållande till naturvetenskaperna, och att för studier av samhällseliga fenomen är just Phronesis mycket central. Den epistemiska vetenskapssynen lägger vikt vid analytisk rationalitet, regler och universella teorier. Högre upp finns de egenskaper som Aristoteles knyter samman med Phronesis, dvs sammanhang, praxis, erfarenhet, sunt förnuft, värderingar, intuition och praktiskt kunskap. För naturvetenskaperna har de universella lagarna varit det vetenskapliga rättesnöret och samhällsvetenskaperna har av tradition utvecklats i skuggan av de stora upptäckterna på detta område. Flyvbjerg argumenterar för att samhällsvetenskaperna måste återvända till den Phronesis-inriktning som Aristoteles företrädde.

### **Lärandet är praktiskt!**

Lärandet innebär för Vickers (1995/65) inte att kunna hantera till synes avancerade administrativa expertsystem eller utföra komplicerade kalkyler. Det handlar istället om att kunna göra allt bättre bedömningar utifrån de erfarenheter man skaffat sig. Relationerna till andra blir centrala för en organisation i hans synsätt. Också Beiner (1983) lyfter fram bedömningar och understryker hur dessa rotas i en gemenskap. Detta sammanställer så Flyvbjerg (2001) i en kunskapssyn med förankring hos Aristoteles. Phronesis är kunskap som bygger på erfarenheter, omdöme och som omsätts i handling. Den är etisk till sin karaktär eftersom den tar hänsyn till sammanhang och relationer. Den är inte analytisk i traditionell mening eftersom det inte går att beräkna den praktiska klokhets som phronesis beskriver. Denna förmåga eller egenskap växer i samverkan med andra och kan

bara värderas i en gemenskap. De enskilda fallen blir fundamentala för att förstå vad praktisk klokhet innebär.

Men hur hänger då detta samman med den kunskapssyn som kommer fram i talet om lärande system i regionalpolitiken? Det är dags att sammanfatta den syn på lärande som de tre introducerade författare har beskrivit och relatera den till regionala frågor:

- Lärandet är i stor utsträckning kollektivt där kunskap uppstår interaktivt i möten och samverkan. Kunskap grundas i handlingar och är i den meningen praktisk.
- Den kunskap som uppstår på detta sätt är inte alltid kodifierad eller uttrycklig. Platsbunden kunskap framlever och växer i en gemenskap utan att formaliseras eller dokumenteras. Erfarenhet är central för att denna typ av kunskap ska byggas upp.
- För att utveckla samverkan och skapa nytt lärande krävs tillit. Denna tillit måste utvecklas både i förhållande till samverkansparter, och gentemot den övergripande idén som driver lärandet (t ex tron på att utveckling skapas genom ökad kompetens). Det är utifrån behovet av tillit som sammanhållningen blir central. Sammanhållning krävs inte bara för att odla förmågan att göra bedömningen, utan också för att våga prova och ta risken att misslyckas.
- För att fånga denna kunskap krävs exempel och berättelser. Det hänger samman med att den inte låter sig särskiljas och kodifieras utan lever i samspelet mellan människor.

Med denna kunskapsuppfattning som bakgrund kan så exemplet med Samhälls-kooperativet Byssbons äldreboende presenteras. Kunskap som inte formaliseras utan finns i ett sammanhang bland människor som handlar, kräver ett särskilt förhållningssätt för att fångas in och beskrivas. Historien som följer är resultatet på drygt ett års fältarbete i Byssbon, där jag deltog i styrelsemöten och medlemsmöten samt intervjuade olika aktörer, både i kooperativet och andra inblandade, bl a från kommunen. Studier av olika dokument, protokoll, årsredovisningar och annat, ingår också i datainsamlandet. Intervjuerna bandades och skrevs sedan ut, och de flesta möten dokumenterades också med hjälp av bandspelare och skrevs ut. I vissa sammanhang gjorde jag enbart noteringar som sedan renskrevs. Det är ingen renodlad etnografisk studie, jag bodde aldrig i byarna utan vistades där enbart i samband med möten eller intervjuer. Det fanns emellertid inga begränsningar i mitt arbete, jag hade tillgång till alla möten och fick göra de intervjuer jag efterfrågade.



## Ett samhällskooperativ växer fram

Samhällskooperativet Byssbon verkar i Jämtland, sex mil norr om Östersund. I slutet av 1980-talet startade dess historia. I Fagerland, Ollsta och Högarna, de tre byar där medlemmarna bor, var oron stor. Vägen ut till riksvägen var i dåligt skick, skolan nedläggningshotad och affären befann sig i kris. Byborna bestämde sig för att starta ett byalag. Detta blev så 1987 till ett kooperativ som efterhand byggde bostäder, startade ett äldreboende och försökte rädda affären. Byssbon, 55 medlemmar i en bygd med totalt ungefär 140 bybor, kom att bli affärsdrivande.

Det finns förvisso mer avlägset belägna trakter i Jämtland, men området har ändå drabbats av en minskande befolkning under 1900-talets senare hälft. Det tycks dock som kooperativets arbete har kunnat hålla upp befolkningssiffrorna något. Den vuxna delen av befolkningen (20-64 år) har ökat och nedgången i antalet invånare har stoppats under 1900-talets sista 10-15 år. En livsmedelsaffär togs över under en period för att sedan slås igen och verksamhet med datorer har också startats som en avknoppning. I olika perioder har man fått kämpa för sin skola, som nyligen (2003) fick sin dödsdom. Byborna har också samlats kring projekt som att bygga bryggor och rusta upp skyttebanor. I det här kapitlet ska jag koncentrera mig på hur ett äldreboende med vårdverksamhet har kunnat etableras, med hjälp av olika åtgärder från samhällskooperativets sida och offentlig stöttning. Mitt syfte är att visa hur ett lärande växer fram genom gemensamma handlingar och bygger på erfarenheter från det som sker. Att väga medlemmarnas intressen mot det offentliga framstår som centralt.

### **Bostadsbrist och befolkningsminskning**

Utgångspunkten för Byssbons arbete var att göra de tre byarna attraktivare och kunna öka antalet invånare. Ett problem var att grundservicenivån var låg varför vägstandard och att behålla skolan blev viktiga frågor. Trots den massiva utflytningen fanns också ett annat påtagligt problem: bristen på bostäder. På 1950-talet bodde 300 personer i byarna, i början på 1990-talet var antalet halverat. Men fastigheterna var i många fall bebodda av enstaka pensionärer eller fungerade som fritidshus. Bara ett fåtal fanns att tillgå för eventuella nya bybor och omsättningen var låg.

Förstå åtgärden blev därför att bygga tre enfamiljsfastigheter under 1989-90. Detta ansågs inte tillräckligt och en diskussion initierades om att bygga ett äldreboende. Tanken var att många av de äldre ville bo kvar i sin hembygd, men inte nödvändigtvis i sin gamla bostad. För att på detta sätt få loss större bostäder, byggdes Brännagården med servicelägenheter för äldre. Det innehåller nio lägenheter och en del gemensamma utrymmen, förråd och parkeringsplatser. Den första hyresgästen kunde flytta in i Brännagården i maj 1994. Byggnaden är

utformad i en stil som smälter in i bygden och ligger vackert på en höjd nära skolan i Högarna. En kommunal borgen möjliggjorde bygget, tillsammans med visst statligt stöd. Den kommunala borgen har också inneburit att kommunala representanter har följt verksamheten i både äldreboendet och Byssbon i stort.

Etablerandet av Brännagården har kommit att medföra många problem för samhällskooperativet Samtidigt som det var ett svar på ett bekymmer, bristen på bostäder, har det skapat andra problem som lärt de aktiva byborna mycket.

### **Kommunen träder in!**

Byggandet av äldreboendet förutsatte att flera krafter måste samverka. Brännagården hade aldrig blivit av om det inte funnits ett frivilligt engagemang och uppåtdats många oavlönade arbetstimmar. Det fordrades alltså också att kommunen gick in. Den insikten, behovet att etablera kontakter med politiker och tjänstemän, få dem övertygade om idéns bärkraft med resultat att de stod borgen, var den första lärdom som arbetet kring Brännagården kunde ge. Detta ömsesidiga beroende och samverkan mellan Byssbon och Östersunds kommun kommer också att känneteckna det fortsatta skeendet.

Det visade sig tidigt hur besvärligt det skulle bli att fylla de nio lägenheterna med hyresgäster. De intresserade äldre i byn var helt enkelt för få. En kommunal representant uttrycker det så här i en intervju:

– Och framför allt har problemen kommit i dagen. Och speciellt som det inte fanns boende till alla lägenheterna, det var inte alls som de hade beskrivit det. Att få boende dit. Kommunen kände sig väl lite dragen vid näsan, det var en glädjekalkyl i det, det var inte alls lika många boende som hade prognostiserats. I kalkylen, ja om det var hälften, ja jag vet inte. I alla fall betydligt färre än man trott att det skulle bli.

Hur skulle nu detta åtgärdas? Återigen fick kommunen hjälpa till. De ekonomiska problemen till följd av hyresförlusterna hotade nämligen inte bara äldreboendet utan hela samhällskooperativet. Kommunen skulle i slutändan tvingas lösa in sitt borgensåtagande. För att lätta upp situationen köpte kommunen, via sin omsorgsnämnd, in platser för korttidsboende för äldre personer som vårdades i hemmet. Syftet var att ge vårdtagare en annorlunda vistelse samtidigt som anhöriga fick avlastning i sitt vårdarbete. På detta sätt löstes två problem: ett vårdbehov täcktes för kommunen och den växande ekonomiska krisen för Byssbon lindrades. Kommunen köper också en verksamhet för barn med särskilda behov integrerade i skola och barnomsorg, och för dessa barn bedriver så kooperativet en verksamhet som kallas ”Fångarna på fortet”. Den akuta krisen för äldreboendet har lättat och beroendet till kommunen har ökat genom dessa insatser.

## Alla är inte välkomna

Men lösningarna är fortfarande provisoriska. För kommunen är köpet av vårdplatser i utkanten av vad lagen om offentlig upphandling tillåter. Fortfarande finns också lägenheter som inte är uthyrda. Det börjar också växa en insikt hos styrelsen att Byssbon har en besvärlig ekonomisk situation, till stor del beroende på Brännagården. På ett styrelsemöte dyker det upp en knepig fråga när en tilltänkt ny hyresgäst diskuteras. Ordföranden argumenterar för att personen ska flytta in: det står en tom lägenhet i äldreboendet som är svår att fylla på annat sätt. Det vore också att göra en insats för den här personen som har det besvärligt. Han har haft sociala, ekonomiska och medicinska problem efter en olycka där han blev rullstolsbunden. Det verkar som kamrater i hans omgivning har utnyttjat honom när på grund av sina smärtor haft tillgång till läkemedel som varit attraktiva för dem. Han har också blivit nerslagen och knivskuren med anledning av detta. Därför vill han flytta de 25 mil det blir frågan om för att få en lugnare tillvaro. Ordförandens förslag är först att han ska få provbo en lägenhet ett tag, hon ändrar det sedan till att han ska kunna komma och titta.

Flera andra i styrelsen är tveksamma. Hur ska detta fungera med de äldre, detta är ju en yngre person? Och vill vi att en sådan här person ska bo i byn, med tanke på våra barn? En annan frågeställning rör hur han kan påverka annan verksamhet på Brännagården som ju trots allt är ett äldreboende. Styrelsen är splittrad i frågan. Ordföranden låter ordet gå från mötesdeltagare till mötesdeltagare, så att alla kan göra sin röst hörd. Även jag som åhörare får berätta vad jag tycker, men jag avböjer. Till slut bestämmer sig styrelsen: han får inte flytta in. Han får heller inte möjlighet att komma och titta. Diskussionen har väckt starka känslor i en styrelse där det sällan blir så hårda motsättningar. Ordföranden reserverar sig i protokollet mot beslutet. Hon vägrar också att ringa den presumtive hyresgästen och meddela det negativa beskedet. Den uppgiften åtar sig en av dem som varit emot en inflyttning.

## Uppsägningshyra

De ekonomiska besvärligheterna i äldreboendet och Byssbon i sin helhet kommer till uttryck också på andra sätt. Här ett annat exempel på hur det finansiella ställs mot andra intressen med utgångspunkt i verksamheten på Brännagården. En äldre kvinna hade bott på äldreboendet sedan det startade. Hennes anhöriga hade arbetat frivilligt som det förväntades; kratta grus, sköta gräsmattor och jobba med vårstädningen. Nu var kvinnan inte frisk längre och behövde bo där det fanns tillgång till vård. Detta sjukhem låg några mil bort. För styrelsen gällde frågan hur man skulle hantera uppsägningshyran. Två läger utkristalliserades. Den ena ville efterskänka hyran, eftersom hon bott så länge, tillhört pionjärerna för äldreboendet och haft anhöriga som verkligen ställt upp. Den andra falangen menade att det ekonomiska läget var besvärligt och att hennes hyrespengar verkligen

behövdes. Dessutom låg ju en överenskommelse i grunden: uppsägningstiden var tre månader. Diskussionen på styrelsemötet innehöll det här meningsutbytet:

Utdrag från styrelsemöte

Styrelsemedlem: ”Med hjärtat känner jag att vi måste bjuda på detta.”

En annan styrelsemedlem: ”Vi måste ha en linje, vi kan inte bjuda på detta varje gång. Och det ideella arbetet är ju något vi räknar med.”

Kassören: ”Det är för mycket känslor som styr. Vi måste fråga oss: har vi råd med detta? Vi måste se den ekonomi vi har, vi ligger skitkasst till...”

Kommunens representant i styrelsen: ”Vi måste tänka affärsmässigt på detta.”

Styrelsemedlem (skämtsamt): ”Det kan du säga som inte bor här.”

Frågan får en lösning när någon plötsligt erinrar sig att styrelsen tog ett principbeslut på ett tidigare möte, där det fastslogs att det skulle tas ut uppsägningshyra. Därmed tog diskussionen slut; själva sakfrågan blev överspelad av en princip.

Kommunens representant konstaterar: ”Om vi inte hade tagit hyra för uppsägningstiden hade styrelsen begått ett fel.”

Annan styrelseledamot: ”Då hade vi skylt på Östersunds kommun.”

Skämtsam replik från ytterligare en styrelseledamot: ”Tänk om det stått i papperen ’Styrelsen beviljades inte ansvarsfrihet pga ej krävd hyra...’ ”

Allmän munterhet utbryter på mötet.

Över tid blir Brännagården ett allt större bekymmer för styrelsen. Ordförande berättar i en intervju:

– Det är så jobbigt att det är så trögt med att bygga ut verksamheten på Brännagården. Brännagården går back 100 000 ungefär. Det är stora förluster och kommunen är intresserad av hur det går. Det är värre (än andra problem som affären SW). Men för att få fart på Brännagården krävs det att de som vill driva det vidare är beredda att jobba ideellt, det fordras entreprenörer. Det finns arbetskraft. Det gäller att kombinera arbetskraft och entreprenörskap. Men som det är nu finns inga ekonomiska marginaler.

### **Ett separat kooperativ**

Kooperativet har i ett första steg lärt sig hur man drar igång ett äldreboende. De första problemen med uthyrning har också parerats med en del kortsiktiga lösningar. Nästa steg måste vara att få Brännagården självbärande. Kommunen oroar sig för att Byssbons allmänna ekonomiska problem ska dra med sig äldreboendet och därmed tvinga dem att lösa in borgensåtagandet. Tjänstemännen vill att äldreboendet ska vara en separat juridisk enhet. Det blir nästa fråga för kooperativet att hantera och ett styrelsemöte tar upp frågan. Utdrag ur protokoll:

Styrelsen föreslår att Fastigheten Korsmyrbränna 2:25, Brännagården, med inventarier och verksamhet överlåtes till samhälls kooperativet Brännagården ek. för. som kommer att registreras...

Det blir första steget i en process att hos medlemmarna förankra åtgärden att sära Brännagården från samhälls kooperativet. Huvudargumenten är att det ska vara bra för bygden. En separat styrelse för Brännagården kan tillvarata möjligheterna, arbetet blir nu för betungande för styrelsen i Samhälls kooperativet Byssbon. Kommunens krav hålls tillbaka i argumentationen.

Först hålls så ett särskilt medlemsmöte där frågan behandlas. Styrelsen presenterar sitt förslag och deltagarna på mötet har inget att invända. Det slutliga beslutet ska senare tas på årsmötet. Även här gäller det att lyfta fram Byssbons och medlemmarnas intresse av att Brännagården spjälkas av. Det visar sig att kommunen egentligen kräver en särskild lösning, där verksamhet och fastighet skiljs åt. De kommunala tjänstemännen vill att den nya föreningen ska ta hand om fastigheten, men att Byssbon fortsätter att driva verksamheten, Detta blir inte till något större problem, utan hänskjuts som en förhandlingsfråga till styrelsen.

En medlem begär ordet på årsmötet:

Det är så här Byssbon alltid har arbetat. När verksamheter blir tillräckligt stora bryts de ut och får klara sig själva. Och med Brännagården, äldreboendet, är det upplagt eftersom det finns verksamhet och en fastighet. Det är bara att dra igång. Och det är så Byssbon verkat för den här bygden.

Årsmötet går så till beslut. I protokoll formuleras det så här:

Stämman röstade ja till förslaget om att Brännagården försäljs och verksamheterna överlåts till nya samhälls kooperativet Brännagården. De nya styrelserna utarbetar avtalet.

Den nya styrelsen på Brännagården kunde så dra igång sitt arbete med att utveckla vårdformerna och fylla fastigheten med olika verksamheter. Det kom senare att bli alltmer av vårdverksamhet direkt kopplat till äldreboendet. Det ekonomiska trycket lättade också något under slutet av 1990-talet när räntorna sjönk och man kunde prognostisera ett överskott för Brännagården.

## Det unika lärandet

Bybor i den jämtländska glesbygden går samman för att hävda sina intressen. Först formerar de ett byalag, för att så bilda en ekonomisk förening. Denna förening, Samhälls kooperativet Byssbon, bygger ett äldreboende som medför en räckta problem föreningen tvingas hantera. Men är detta också lärande? Kapitlet tog avstamp genom att presentera en syn på lärande som dominerar diskussionen om regional utveckling. Dess bärande idé är att lärande ska generera något genuint nytt i en process med samverkan mellan parter i innovativa system. Området rymmer många oklarheter, samtidigt som de belysande exemplen är få.

Detta bidrag är ett försök att möta det allmänna talet om "lärande processer" med ett jordnära exempel.

Om lärande uppfattas som kollektivt och baserat på handlingar vars konsekvenser man drar slutsatser av, och i sin tur leder till nya handlingar, är detta ett exempel på lärande. De tre författare (Vickers, Beiner och Flyvbjerg) som introducerats visar just hur färdigheter utvecklas i en gemenskap och hur lärandet utgår från att bygga relationer. Att utveckla denna typ av lärande kräver också tillit, för att risken för misslyckande ska bli mindre hotfull. Etiska hänsyn balanseras så mot finansiella, och i denna avvägning blir tekniska tillämpningar eller kalkyler mindre användbara. Förmågan att göra bedömningar grundas i det mänskliga omdömet, och utvecklas av erfarenhet. För att denna typ av lärande ska uppstå krävs att det rotas i en gemenskap, ett sammanhang. Dessa är grundidéerna i det som kallats bedömning eller engelska "judgements". När medlemmarna drog igång Brännagården visste de inte hur central kommunens roll skulle vara eller hur den relationen hanteras. Styrelsen kunde inte inledningsvis inse hur avgörande ekonomin skulle komma att bli, eller hur omfattande arbetet med äldreboendet kunde utvecklas till. En annan lärdom blev nödvändigheten av att knoppa av äldreboendet till en egen verksamhet som gavs särskild uppmärksamhet av engagerade bybor. I dessa avseenden, om än i liten skala, blir detta alltså exempel på lärande där varje handling möter en ny situation som kräver nya insikter. I detta avslutande avsnitt ska två aspekter lyftas fram. Det ena är att visa hur lärandet och insikterna är unika för Byssbon och dess medlemmar. Lärandet är grundat i de speciella lokala förutsättningarna och bedömningarna handlar om att ta hänsyn till dessa samtidigt som verksamheten i kooperativet ska utvecklas. Detta tydliggörs bland annat med hjälp av en retorisk analys. Den andra aspekten visar hur relationer tonar fram som en viktig aspekt, där avvägningen mellan olika relationer blir centrala. Det unika i just detta lokalsamhälle och värdet av relationer blir också centralt när lärdomarna för kommunen lyfts fram i ett avslutande avsnitt.

### **Retoriken lyfter fram sammanhållningen**

Genomgående i detta exempel från Brännagården är hur styrelsen i varje enskilt steg främst tar hänsyn till bybornas intressen och värnar sammanhållningen. Förankringsprocessen illustrerar detta med dess grundlighet: styrelsen lämnar förslag till medlemsmöte som sammankallas innan beslutet slutligen tas av årsmötet. Hyresgästen som inte accepteras trots lediga lägenheter, och dilemmat kring uppsägningshyran grundas i samma omtanke. De argument som framförs för avknoppningen blir ett annat uttryck för hur viktig sammanhållningen och det specifika med Byssbon är i denna historia. Den viktigaste argumenteringen utgår från bybornas intresse; så här har vi utvecklat Byssbon tidigare, här finns möjligheter till utveckling, det är en fråga om entreprenörskap. Så tydliggörs också hur

retoriken utnyttjas när styrelsen vädjar till åhörarna/byborna och deras känslor och erfarenheter. Retorik ska här förstås i sin ursprungliga mening, alltså konsten att övertyga med ett i grunden etiskt synsätt. Här poängteras retorikens ”ethos”, där karaktären hos talarna lyfts fram och dessa lutar till att publiken känner förtroende för styrelsens engagemang.

En sådan retorik, grundad i det lokala sammanhanget, står i kontrast till hur kommunens representanter agerar. De talar i termer av *”Vi måste se affärs-  
mässigt på detta”* och *”begått ett fel”*, vilket bemöts av skämt från styrelsemedlemmar med rötter i bygden som har ett annat perspektiv: *”Det kan du säga som inte bor här”*. Kommunens argument för att göra en egen enhet av äldreboendet utgår från målet att minska kommunens risker med borgensåtagandet. Det är därför uppenbart att det resonemanget inte är användbart för att övertyga byborna. De kommunala företrädarna har, för att fortsätta det retoriska spåret, varken Ethos, alltså förtroendet för karaktären, eller Pathos, känslorna, att tillgå när de ska agera. Och Logos, ordet och logiken räcker inte hela vägen. Komplikationerna som kommunens resonemang medför hänskjuts därför till en förhandling mellan styrelse och kommun, och av detta görs ingen större affär. De insikter som Brännagårdens framväxt givit aktörerna i Byssbon rör alltså hur bybornas uppslutning kring kooperativet ska bibehållas, samtidigt som äldreboendets finansiella situation ska stärkas. Detta blir kärnan i ett lärande som rör de här tre byarnas särskilda förutsättningar. De kommunala representanternas, det ”offentligas”, agerande och argumentation blir en kontrast som tydliggör detta. Kommunens representanter får till stor del sin vilja igenom, men deras argument anammas inte. Eftersom de inte känner sammanhållningens grundläggande betydelse kan de heller inte vädja till denna som styrelsen kan göra. Just sammanhållningen förklarar också vilken typ av retorik som är mest verkningsfull, det är karaktär och känslor som vädjar till denna, inte ordet eller logiken. För att kunna tillämpa detta krävs insikter i det unika med just Byssbon

### **Relationer och tillit**

Historien om Brännagården visar återigen hur viktiga relationerna är för Byssbon. Förhållandet till byborna är själva grunden för styrelsens handlande, det framgår av det tidigare avsnittet. Men det gäller även att utveckla ett förtroendefullt samarbete med kommunen. De kommunala tjänstemännen måste övertygas om att tillstyrka borgen och att kalkylerna är trovärdiga. Även när beräkningarna inte visar sig hålla krävs det att klargöra hur föreningens verksamhet är i ordning, att man kan bemästra de ekonomiska problemen och erbjuda en bra verksamhet när kommunen går in som kund. I varje skede måste denna tillit befästas, och detta föder också lärande insikter. Utan medlemmarnas tillit till styrelsen och kommunen hade heller inte frågan om den juridiska formen för Brännagårdens avknoppning kunnat hänskjutas så enkelt.

Det är alltså mycket lärande som skiljer de nymornade byalagsaktivisterna i Byssbon på 1980-talet som kämpade för skola och väghållning från senare tiders kooperatörer. Nu uppträder erfarna styrelsemedlemmar som ska förhandla med kommunen om juridiken kring hur Brännagårdens fastighet ska säras från dess verksamhet. Tilliten blir förstås central här, för att dessa insikter ska kunna växa fram. De ekonomiska riskerna är nu stora och verksamheten har en omfattning som gör styrelsearbetet mycket betungande. Relationer blir allt väsentligare, liksom att våga ta risker. Lärandet har också rört sig allt längre bort från tekniska färdigheter, de lärdomar som vunnits för styrelse och bybor är specifika för Byssbon och har mognat fram utifrån deras egna handlingar och erfarenheter. Styrelsen vet hur byborna tänker och hur de ska vädja till deras uppfattningar och känslor – de kan sin retorik. De har också lärt sig hur de kommunala representanterna resonerar och vilka krav de ställer. Allra mest betydelsefullt blir i slutändan att balansera dessa olika perspektiv. Detta blir speciella avvägningar – bedömningar – som man inte kan lära sig genom att läsa böcker eller beräkna med hjälp av kalkyler. Så här långt har lärandet i själva Samhällskooperativet Byssbon diskuterats. I ett avslutande avsnitt ska jag också visa hur och vad offentliga myndigheter kan lära av detta.

### **Även det offentliga lär**

Lärandet för Byssbons medlemmar har rört det unika, eller platsberoende för att tala i innovationspolitikens terminologi, och hur detta ska vägas samman med krav från det offentliga och de finansiella förutsättningarna. Betydelsen av relationer och tillit har strukits under, när lärandet har setts som grundat i handlingar och erfarenheter. Den sociala ekonomins aktörer, som Byssbon här kommit att representera, har rönt ett ökat intresse bland beslutsfattare, politiker, tjänstemän. Vilka slutsatser ska dras av detta exempel för dessa grupper?

Brännagården är ett resultat av ideellt engagemang blandat med offentlig finansiering. Men det kan knappast förväxlas med bidragsberoende. Kommunen har (med undantag av eftersänkta amorteringar på lån vid två tillfällen) ställt kontinuerliga krav på kooperativet. För de aktiva i Byssbon har det gällt att hålla en god kvalité i vården som utförts, att sköta ekonomin och värna den ekonomiska ställningen så att äldreboendet kan utvecklas. Avknoppningen är också ett uttryck för detta kravställande som varit tufft för byborna. Det har varit oundgängligt i lärandet och tvingat medlemmarna i styrelsen att utveckla sitt eget omdöme. Styrelsen har härigenom fått ta tillvara sina egna insikter i hur byborna resonerar samtidigt som de måste säkerställa att äldreboendet ska bli ekonomiskt bärkraftigt på sikt. I en mening visar detta också hur lärande utvecklas just av krav, krävande kunder som en framgångsfaktor lyfts ofta fram i diskussionen om kluster. Byssbons lärande drivs på av de krav kommunen ställer, inte av de ekonomiska bidrag de erbjuder.



Exemplet Brännagården visar alltså hur sammanvägningen av styrelsemedlemmarnas värnande om sammanhållningen å ena sidan, och kommunens krav på ordning, finansiell balans och uthållighet i verksamheten å den andra har drivit fram nya grepp. Denna sammanvägning förutsätter en ömsesidig tillit. Logiken och bevekelsegrunderna skiljer sig uppenbarligen åt mellan tjänstemännen och föreningens aktiva, men tilliten mellan de olika aktörerna har möjliggjort de olika stegen framåt och därmed lärandet.

### **Några slutord**

Social ekonomi och lärande i ljuset av tankarna kring innovativa system var utgångspunkten för detta bidrag. Sammanhållning, ömsesidig tillit och hur lärande växer fram ur handlingar har här ringats in genom ett exempel. Det är fler beskrivningar, med fördel av ett mer komplext slag där olika slags aktörer kan identifieras, som krävs för en djupare förståelse av hur lärande växer fram i praktiken. Exemplet visar att om honnørsorden kring innovation, kluster, system och regional utveckling ska bli mer än läpparnas eller pennornas bekännelse, krävs fördjupade insikter som fler fallstudier kan bidra med. Den kunskap som lyfts fram är nämligen till stor del unik och ofta knuten till en plats. Sällan återfinns den i skrift eller ens uttryckt i ord. För att fånga detta lärande fordras alltså att handlingarna kan följas och sättas in i ett sammanhang. De breda allmängiltiga recept som ofta lyfts fram i den "lärande regionalpolitiken" blir därför mindre användbara.

Annat som tydliggörs i detta bidrag är hur förmågan att göra bedömningar, värna relationer och ha ett etiskt förhållningssätt till beslut grundas i en sammanhållning. Det handlar om att bedöma tillsammans med andra. Att veta vad som är "rätt" kan inte kalkyleras fram, utan är en insikt som växer ur tidigare handlingar, och dessa erfarenheter vävs underhand samman med andras för att bli grunden till den handfasta kunskap som krävs. Men också här framstår relationerna och det interaktiva som centralt, inte att någon som vet delger sina insikter. Lärandet sker tillsammans! I detta ljus ska också användandet av retoriken förstås, något som exemplet även visar. Nu kan förstås Byssbon och äldreboendet avfärdas som ett litet enskilt exempel på lärande, utan betydelse för de stora skeendena och den generella bilden. Problemet med det betraktelsesättet är att de stora skeendena består av många mindre, och att det i grunden alltid är människor som handlar. Förstås lärande som något unikt och baserat på handling är det därför de fall där något sker som måste studeras. För det andra finns det naturligtvis en gräns för hur allmängiltigt ett fall av lärande kan bli, när själva utgångspunkten är att varje läroprocess på varje ort är unik. Det går inte att skriva ut nya generella recept från Byssbons skapande av äldreboende, det har sina brister och förtjänster som de flesta exempel. Men det kan berätta om lärandets lokala villkor och hjälper oss förstå hur lärande växer fram.

Tre författare bildade utgångspunkt för beskrivningarna av hur lärandet inte ska ses som förvärvande av teknisk förmåga. Enligt dessa handlar det istället om att kunna göra klokare avvägningar i ett sammanhang. Denna förmåga, som beskrivs lite olika av Vickers (1995/65), Beiner (1983) och Flyvbjerg (2001) sammanfattas i begreppet ”bedömning” eller engelska ”judgement”. Talet om lärandet i regionalpolitisk tappning, t ex i det jämtländska tillväxtprogrammet, skulle med fördel dra lärdom av dessa ansatser. Enligt denna skrift ska en lärande process bedrivas med hjälp av statistiska sammanställningar, utvärderingar och regionala räkenkaper. Det uttrycker en tekniskt och kvantitativt orienterad kunskapssyn. Innebörden i begreppet bedömning är en annan. Bedömning står för ett lärande som grundas i praktisk handling och den klokhets som finns hos lokala aktörer. Styrelsen i Byssbo kände sin bygd och sina bybor, de lärde också av sitt arbete med äldreboendet och av kontakter med det offentliga. På sitt håll kunde också kommunens aktörer dra sina slutsatser och föra fram sina krav. Gemensamt och genom att bygga tillit till varandra kunde de lära och åstadkomma saker som inte varit möjligt för var och en på sitt håll. Kanske det är den synen på ett handfast lärande som ska genomsyra diskussionen om regional utveckling?

## Referenser

- Beiner R (1983) *Political Judgement*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Flyvbjerg B (2001) *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kylebäck H (1999) *Federation eller Konsum Sverige? Konsumentkooperativ förändringsprocess. Del 3 1985-1995*. Göteborg: Ekonomisk-Historiska Institutionen vid Göteborgs Universitet.
- Marshall A (1890/1916) *Principle of Economics. An introductory volume*. (Seventh Edition ed). London: Macmillan.
- Senge PM (1990) *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- SOU 2000:87 (2000) *Slutbetänkande från regionalpolitiska utredningen*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Trägårdh L (2000) "Utopin om den sociala ekonomin" i Wijkström F & Johnstad T (red) *Om Kooperation och social ekonomi. Röster i ett nordiskt samtal*. Stockholm: Föreningen Kooperativa Studier.
- Uhlen Å (2000) "The Concept of Learning within the Systems of Innovation Approaches" *Concepts and Transformation*, 5(3), 283-319.
- Uhlen Å (2001) "Om regionala innovationssystem, lärande, komplexitet och tillit" i Ekstedt E (red) *Kunskap och handling för företagande och regional utveckling. Arbetsliv i omvandling 2001:4*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Westlund H (2001) "Social ekonomi i Sverige – en introduktion" i Westlund H (red) *Social ekonomi i Sverige ("The Social Economy in Sweden")*. Stockholm: Fritzes.
- Vickers G (1995/65) *The art of judgment: A study of policy making*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Wittgenstein L (1953) *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.