





**Norden** som global  
vinderregion **På sporet af** den  
nordiske konkurrencemodell

Nordisk Råd  
Nordisk Ministerråd

ANP 2005:777

n o r d e n

Debatoplægget er oprindeligt udarbejdet i et samarbejde mellem Nordisk Ministerråd og Huset Mandag Morgen og er tidligere udkommet med den samme titel men med ISBN 87-902-7579-9 © Huset Mandag Morgen A/S. Derfor skal Huset Mandag Morgen, udover Nordisk Råd og Ministerråd, også nævnes som kilde, når der citeres fra denne udgivelse.

#### **Huset Mandag Morgen A/S**

Valkendorfsvej 13  
Postboks 1127  
DK-1009 København K

Telefon (+45) 3393 9323  
Telefax (+45) 3314 1394  
mm@mm.dk  
www.mm.dk

#### **Norden som global vinderregion**

På sporet af den nordiske konkurrencemodel

ANP 2005:777

© Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd, København 2005  
ISBN 92-893-1237-8

Design og grafisk produktion: Kjell Olsson

Grafer: Qvist & Co ApS

Foto: Johannes Jansson

Tryk: Akaprint A/S, Århus 2005

Oplag: 4000

Printed in Denmark

Trykt på miljøvenligt papir som opfylder kravene i den nordiske miljøsvanemærkeordning.

Publikationen kan bestilles på [www.norden.org/order](http://www.norden.org/order).

Flere publikationer på [www.norden.org/publikationer](http://www.norden.org/publikationer)



#### **Nordisk Ministerråd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0200  
Fax (+45) 3396 0202

#### **Nordisk Råd**

Store Strandstræde 18  
DK-1255 København K  
Telefon (+45) 3396 0400  
Fax (+45) 3311 1870

[www.norden.org](http://www.norden.org)

#### **Det nordiske samarbejde**

Det nordiske samarbejde er et af de ældste og mest omfattende regionale samarbejder i verden. Det omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøerne, Grønland og Åland. Samarbejdet styrker samhørigheden mellem de nordiske lande med respekt for de nationale forskelle og ligheder. Det øger mulighederne for at hævde Nordens interesser i omverdenen og fremme det gode naboskab.

Samarbejdet blev formaliseret i 1952 med *Nordisk Råds* oprettelse som forum for parlamentarikerne og regeringerne i de nordiske lande.

I 1962 underskrev de nordiske lande Helsingforsaftalen, som siden har været den grundlæggende ramme for det nordiske samarbejde.

I 1971 blev *Nordisk Ministerråd* oprettet som det formelle forum til at varetage samarbejdet mellem de nordiske regeringer og de politiske ledelser i de selvstyrende områder, Færøerne, Grønland og Åland.

---

Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd ønsker hvert år å bidra til å skape debatt i Norden om utvalgte temaer gjennom å utgi et egnet debattskrift. Dette året har vi valgt å la det debattopplegg som Mandag Morgen har utarbeidet i samarbeid med Nordisk Ministerråd om Norden som global vinderregion utgjøre vår felles årsbok. Vi håper at debattmøter og andre tiltak som vil bli arrangert ulike steder i Norden i løpet av 2006 med denne som utgangspunkt – vil bidra til å kaste lys over en problemstilling som er fundamental for alle Nordens borgere.

God lesning og god debatt!

KØBENHAVN I OKTOBER 2005



Per Unckel  
Generalsekretær Nordisk Ministerråd



Frida Nokken  
Rådsdirektør Nordisk Råd

---

## De 27 interviewede opinionsdannere

### Eydun Andreassen

Professor i mundtlig litteratur ved Institut for Færøsk Sprog og Litteratur, Færøernes Universitet, Færøerne

### Göran Bexell

Rektor for Lunds Universitet, Sverige

### Stine Bosse

Koncernchef, Tryg Vesta, Danmark

### Anne Brunila

Direktør for Økonomisk Afdeling, Finansministeriet, Finland

### Jan Carlzon

Formand for bestyrelsen i Ledstianan, Sverige

### Annika Falkengren

Executive Vice President og Deputy Group Chief Executive, Skandinaviska Enskilda Banken, Sverige

### Grete Faremo

Director for Law and Government Affairs, Western Europe, Microsoft, Norge

### Cathrine Holst

Stipendiat ved Center for Videnskabsteori, Universitetet i Bergen, Norge

### Ulrica Hydman-Vallien

Glaskunstner, Sverige

### Anders Ingves

Administrerende direktør for Birka Line, Åland

### Lise Kingo

Koncerndirektør med ansvar for People, Reputation og Relations, Novo Nordisk, Danmark

### Lars Kolind

Adjungeret professor ved Handelshøjskolen i Århus, formand for Grundfosfonden og for bestyrelsen i PreVenture

### Jørgen Lindegaard

Administrerende direktør i sAs, Sverige

### Ebbe Lundgaard

Formand for bestyrelsen i Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger, Danmark

### Finn Lynge

Pensioneret seniorrådgiver og tidligere formand for Arbejdsgruppen vedrørende Udenrigs- og Sikkerhedspolitik, Grønlands Hjemmestyre, Grønland

### Gylfi Magnússon

Lektor University of Iceland, Island

### Torbjörn Magnusson

Administrerende direktør og koncern-direktør i If Skadeförsäkring, Sverige

### Claus Meyer

Gastronomisk iværksætter, Meyers Madhus, Danmark

### Siri Meyer

Professor i kunsthistorie og leder af Center for Europæiske Kulturstudier, Universitetet i Bergen, Norge

### Ingvild Myhre

Administrerende direktør i ID Gruppen, Norge

### Tor Nørretranders

Forfatter, Danmark

### Ove Kaj Pedersen

Leder af International Center for Business and Politics, Copenhagen Business School, Danmark

### Jaakko Rauramo

Administrerende direktør og formand for bestyrelsen i Sanoma wsoy, Finland

### Harry Salonaho

Administrerende direktør i Valio, Finland

### Nina Smith

Professor ved Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus, Danmark

### Henrik Stenius

Forskningsdirektør, Renvall-instituttet, Helsinki Universitet, Finland

### Janne Teller

Forfatter, Danmark

## Forord **Hvad skal Norden leve af?**

---

**D**EN GLOBALE ØKONOMI repræsenterer en historisk udfordring – og mulighed – for de nordiske lande. Kina og de øvrige nye markedsøkonomier konkurrerer ikke blot på pris, men i stigende grad på viden. En vækstkilde, som vi troede, vi havde for os selv. Det rejser spørgsmålet om, hvad Norden skal leve af i fremtiden. Hvordan skal vi begå os i en verden, hvor Kina sætter prisen på – alt? Der er tale om en udvikling, som kræver en helt ny vækststrategisk tænkning, hvis vi ikke vil blive udmanøvrerede af nye markedsøkonomier, der bevæger sig langt hurtigere end vi, og som formår at koble det bedste med det billigste.

I dette debatoplæg om fremtidens nordiske vindermodel giver 27 førende nordiske *thought leaders* – opinionsdannere – inden for erhvervsliv, forskning og kultur deres bud på de nordiske landes muligheder i fremtidens globale økonomi. De opfordrer de nordiske regeringer til at gå sammen om en fælles, ambitiøs vinderstrategi, der bruger de nordiske styrker og udnytter mulighederne i globaliseringen.

Norden har meget at bygge på i fremtidens konkurrence. Det kan vi se i mange internationale ranglister, hvor de nordiske lande år efter år scorer højt – og slår et land som USA. Men vi er i dag ikke tilstrækkeligt opmærksomme på, hvilke styrker det er vi bruger for at opnå resultaterne. Det betyder, at vi risikerer at misligholde styrkerne og undlade at udvikle de vækstkilder, vi kunne leve af fremover. Derfor dette debatoplæg.

Debatoplægget er blevet til i et samarbejde mellem Huset Mandag Morgen og Nordisk Ministerråds sekretariat. Interviewene med de nordiske opinionsdannere har fundet sted i juni 2005. Når der i rapporten henvises til opinionsdannerne generelt, er der tale om Huset Mandag Morgens fortolkning af, hvad et flertal af disse har udtrykt. Opinionsdannerne holdninger er deres alene, mens Huset Mandag Morgen bærer det fulde ansvar for den foreliggende tekst.

Debatoplægget er forfattet af Mikael R. Lindholm, Anette Prehn og Anette Højgaard Jønson for Huset Mandag Morgen.

København, august 2005

Per Unckel  
Generalsekretær  
Nordisk Ministerråd

Erik Rasmussen  
Chefredaktør  
Huset Mandag Morgen

# Indhold

---

<i>Sammenfatning</i>	9
Fremtidens konkurrence	9
Nordiske værdier	10
Behov for fællesnordisk lederskab	11

## *Kapitel 1*

<b>Hvad er udfordringen?</b>	15
1.1 Den globale virkelighed	15
1.2 Behovet for en ny vindermodel	17
1.3 Nordens udfordring – og mulighed	19
1.4 Konkurrenceevnepyramiden	19

## *Kapitel 2*

<b>Hvad er det særlige ved Norden?</b>	23
2.1 Grundbetingelser	23
2.2 Det nordiske værdifællesskab	28
2.3 Den nordiske velfærdsmodels økonomiske succes	54

## *Kapitel 3*

<b>Nordiske styrkepositioner</b>	61
3.1 Otte nordiske styrkepositioner	61

## *Kapitel 4*

<b>Den nye nordiske vision</b>	77
--------------------------------	----

## *Kapitel 5*

<b>Hvad skal Norden leve af fremover?</b>	81
---	----

Litteraturliste	85
English summary	87

## Sammenfatning

---

Norden kan blive en vinderregion i den globale innovationsøkonomi. De nordiske lande har udviklet samfundssystemer og virksomhedsmodeller, som har vist sig så konkurrencedygtige, at de nordiske lande i dag ikke blot repræsenterer en af verdens mest velstående regioner med 25 millioner mennesker, men indtager topplasserne på en lang række ranglister over verdens mest konkurrencedygtige nationer.

Men hvis vi ikke bliver bevidste om kilderne til den nordiske succes og forsømmer at udvikle styrkerne og udnytte mulighederne i den nordiske konkurrencemodell, risikerer vi at sætte fremtiden over styr frem for at vinde den.

Sådan vurderer 27 førende nordiske opinionsdannere inden for erhvervsliv, forskning og kultur de nordiske landes muligheder i fremtidens globale økonomi. De opfordrer samtidig de nordiske regeringer til at gå sammen om en fælles, ambitiøs vinderstrategi, der bruger de nordiske styrker og udnytter mulighederne i globaliseringen.

### Fremtidens konkurrence

Det kan forekomme paradoksalt, at små lande med høje skatter, store offentlige sektorer og omfattende velfærdssystemer kan præstere Europas højeste vækstrater og besidde så mange topplaceringer på alverdens konkurrenceranglister – foran markedsøkonomiske supernationer som USA og Singapore, for slet ikke at tale om europæiske stornationer som Tyskland, Frankrig og Storbritannien.

Præstationerne illustrerer, at succeskriterierne i den globale konkurrenceevne er i forandring – og at den nordiske samfundsmodel i høj grad formår at leve op til dem.

Fremtidens konkurrence handler i stigende grad om evnen til at innovere og frembringe værdiskabende løsninger, som andre vanskeligt kan kopiere. Det kræver, at man etablerer en stærk innovationskultur og formår at anvende sine egne unikke kernekompetencer. Globaliseringen handler derfor ikke kun om at skue udad og forstå forandringerne, men også om at skue indad og forstå sine egne styrker og kompetencer.

De kulturelt forankrede kompetencer leverer ofte de stærkeste konkurrencefordele, fordi de er unikke og vanskelige at efterligne. Norden bruger nødvendigvis sådanne kulturelt forankrede styrker i konkurrencen – ellers ville landene ikke klare sig så godt. Men trods den voksende vækststrategiske betydning er vi ikke meget bevidste om, hvilke styrker og kulturtræk vi reelt bygger vores velstand på.

Huset Mandag Morgen har derfor i samarbejde med Nordisk Ministerråd identificeret en række førende nordiske *thought leaders* eller opinionsdannere fra erhvervsliv, kultur og forskning og via dybdeinterviews bedt dem vurdere de nordiske landes muligheder i den globale økonomi, herunder hvorvidt der eksisterer særlige fælles nordiske værdier, i hvilket omfang de nordiske erhvervsmæssige styrkepositioner og kompetencer kan henføres til disse, og hvordan de nordiske landes regeringer i givet fald kan fremme og anvende dem.

Dette debatoplæg er dermed et første forsøg på at tegne konturerne af den nordiske konkurrencemodell og skildre den fællesnordiske konkurrencekraft.

### Nordiske værdier

De nordiske opinionsdannere peger tilsammen på fire grundbetingelser og otte værdier, som de nordiske lande er fælles om i den globale økonomi.

- De fire grundbetingelser er, at vi deler *samfundsform*, forstår hinandens sprog og i forhold til livsstil befinder os på samme niveau for *selvrealisering*. Desuden har det særskilt betydning for det nordiske fællesskab, at vi i en lang årrække har brugt hinanden som primær referenceramme.
- De fælles nordiske værdier er *lighed*, *tillid*, *lav magtdistance*, *inklusion*, *fleksibilitet*, *respekt for naturen*, *protestantisk arbejdsetik* og *æstetik*. Disse værdier knytter sig til vores samfundsform og medvirker til mange grundlæggende institutionelle ligheder mellem landene, hvor balancen mellem fællesskabet og det enkelte menneske er central.

Blandt grundbetingelserne viser den seneste forskning, at den nordiske samfundsform repræsenterer en uerkendt erhvervsøkonomisk styrke. Såvel opinionsdannerne som forskningen viser, at befolkningerne i de nordiske lande tør tage initiativ, løbe risici og engagere sig uden at frygte for konsekvenserne. Det er ideelle forudsætninger for innovation. Ifølge opinionsdannerne rummer den nordiske velfærdsmodell derfor et til dels uforløst konkurrencepotentiale.

Selv om det ikke er muligt empirisk at fastslå en direkte årsag-virkningssammenhæng mellem de nordiske værdier og de nordiske landes erhvervsmæssige styrkepositioner, udkrystalliserer der sig alligevel ifølge opinionsdannerne en række koblinger mellem værdikomplekset og styrkepositionerne:

- Velfærdsprodukter (knyttet til lighed)
- Innovation (knyttet til tillid)
- Ledelse baseret på processuelle styrker (knyttet til lav magtdistance)
- Bred og stærk kompetencebase (knyttet til inklusion)
- Omstillingsevne (knyttet til fleksibilitet)
- Bæredygtighed og helhedssyn (knyttet til respekt for naturen)
- Arbejdsomhed, personligt ansvar og effektivitet (knyttet til protestantisk arbejdsetik)
- Design og funktionalitet (knyttet til æstetik)

Disse erhvervsmæssige styrkepositioner eksisterer allerede i dag som globale nordiske kernekompetencer, der er forankrede i den nordiske kultur, og som derfor umiddelbart er vanskelige for andre at kopiere. Men heller ikke deres fulde økonomiske potentiale er ifølge opinionsdannerne tilstrækkeligt forstået eller udnyttet set i lyset af globaliseringen.

## Behov for fællesnordisk lederskab

Ifølge de nordiske opinionsdannere kræver det både et nyt, visionært lederskab, et element af mental omstilling og brud med visse hævdvundne dogmer for at forløse konkurrencepotentialet i de nordiske kernekompetencer.

Det vigtigste strategiske element i en sådan fællesnordisk indsats er at redefinere selve den nordiske vision. Der er behov for en ny, offensiv samfundsvision med nye mål og et nyt ambitionsniveau i lyset af den globale udfordring, de nordiske lande står over for. Den gamle vision om velfærdsamfundet er i dag realiseret i alle nordiske lande og rummer derfor ikke længere kraft som vision, selv om den som samfundsform rummer enestående – og i et vist omfang fortsat uforståede – styrker, der kan bruges som fundament og forudsætning for en ny vision. Hvis Norden skal være en global vinderregion, kræver det en ny vision om Norden som verdens førende værdiregion og mest avancerede innovationssamfund.

Følgende er konkrete anbefalinger fra opinionsdannerne til, hvordan de nordiske ministre i Nordisk Ministerråd kan styrke Nordens konkurrenceevne:

- **Norden som global vinderregion.** De nordiske lande har oplagte fælles styrkepositioner, som bedst kan udnyttes på den globale markedsplads ved hjælp af en fælles strategisk indsats. Tiden er ifølge opinionsdannerne løbet fra rene nationale strategier. Der er behov for at formulere en ambitiøs regional vision, der bygger på fælles nordiske værdier og

komplementære styrker. Det kunne profilere Norden globalt som en stærk værdiregion, der satser på sine kerneværdier og kompetencer. Nordisk Ministerråd kunne i den forbindelse spille en nøglerolle som koordinerende organ for de nordiske regeringer.

- **Norden skal gøre fælles front.** En fælles nordisk vision forudsætter fælles handlekraft. De nordiske lande har ifølge opinionsdannerne åbenbare interesser i at etablere mere ambitiøse vind-vind samarbejdsrelationer med hinanden. I en global økonomi handler det om at samle de nordiske ressourcer og glemme enhver kappestrid mellem de nordiske lande. Norden bliver kun en global vinderregion, hvis landene formår og forstår at skabe synergi mellem deres komplementære kompetencer. Det kunne i praksis sige fælles front i form af erhvervsfremstød på verdensmarkederne og i andre fora, hvor markedsvilkårene er på dagsorden.
- **Nordens styrker skal forstås.** For at kunne nære en nordisk vision og skabe et stærkt nordisk brand må den fællesnordiske konkurrencekraft i form af nordiske værdier og styrker forstås bedre og løbende analyseres. Der er generelt behov for mere forskning i kulturens betydning for økonomien. Det kunne imødegås med et ambitiøst fællesnordisk forskningsprojekt, der har som mål at forstå de kulturelt betingede styrker i Norden i dybden.
- **Norden skal brandes.** Norden kan brandes globalt som værdiregion med afsæt i de værdier og den særegne kultur, vi har i vores region. Norden kunne i så fald differentiere sig på den globale markedsplads – ikke på pris, men på en »højere mening«, som vi knytter til vores produkter, ydelser og oplevelser. Dette kan ifølge opinionsdannerne forvandle »Norden« til en mærkevare og synliggøre de nordiske værdier langt stærkere end i dag. Den første internationale undersøgelse af lande som varemærker placerede Sverige på førstepladsen – fordi landet næsten udelukkende forbindes med positive værdier. Det nordiske *brand* skal i så fald ikke mindst kobles til Nordens styrker i forhold til gastronomi, turisme, bæredygtig energiudvinding, funktionalitet og design med værdierne *respekt for naturen* samt *æstetik* i fokus.
- **Nordisk omstillingsevne skal udnyttes.** De nordiske landes værdi fleksibilitet og evne til omstilling kunne anvendes mere offensivt end i dag. Det er næppe tilstrækkeligt, at vi tilpasser os efter pres udefra. De nordiske lande bør ifølge opinionsdannerne blive bedre til at identificere nye behov og ny efterspørgsel, og være først til at nytænke løsninger og

---

koncepter, der opfylder dem. Det gælder især behov, der opstår i kølvandet på den socioøkonomiske og demografiske udvikling i de nye markedsøkonomier. Det ville være oplagt at etablere et fælles nordisk globalt markedsnetværk, som hurtigt opfanger behov og oversætter dem til nordiske muligheder.

- **Nordisk velfærdsproduktion skal markedsføres.** Norden har en lang tradition for en stærk og omfattende velfærdsproduktion, men udnytter i dag ikke fuldt ud de afsætningsøkonomiske potentialer, der er knyttet hertil. Opinionsdannerne nævner blandt andet ældreomsorg, sygehuse, sundhedsvæsen, forsikring og miljøbeskyttelse som områder, der rummer store uudnyttede muligheder for Norden. Skal vi som region kunne byde os til, vil det indebære en vis liberalisering af velfærdsproduktionen og iværksættelse af ambitiøse offentligt-private samarbejder – ikke mindst på tværs af grænserne. Hvis det store nordiske erhvervsøkonomiske potentiale skal realiseres, kræver det en mere global tilgang til velfærdskompetencerne.
- **Norden skal have verdens bedste uddannelsessystem.** Vores aller vigtigste råstof i Norden er menneskene, og den stærke bredde – som kan henføres til værdien *inklusion* – skal fortsat sikres for de mange. Det slår opinionsdannerne fast med syvtommersøm. Vi skal være langt bedre – og bedst i verden – til at kultivere og udvikle vores talenter og unikke kompetencer. I praksis betyder det, at vi på den ene side skal sikre et solidt fagligt niveau, mens vi på den anden side langt mere skal kultivere de kompetencer, som vi allerede i dag har klare globale styrker inden for: Tværfaglighed, samarbejde, innovation, iværksætterier og værdiskabelse. Den nordiske ambition kunne være at blive *state of the art* inden for kompetenceudvikling med den største indsigt i kompetencens væsen og de bedste institutioner til at udbrede den. Ikke mindst hvad angår talenter af anden etnisk baggrund end nordisk. Mens bredden i kompetenceudviklingen er vigtigt, er det samtidig afgørende at udnytte de toptalenter, som leverer radikale idéer med stort innovationspotentiale. Det kunne for eksempel fremmes ved at satse på forskning på et højt niveau i større omfang end i dag.
- **Nordiske lande skal lære af hinanden.** De ensartede nordiske samfundssystemer gør det relativt let at skele til hinanden og lade sig inspirere af de bedste i nabolandene. De nordiske lande bør ifølge opinionsdannerne gøre dette mere fokuseret og systematisk for at forløse potentialet i den fællesnordiske konkurrencekraft. Norden har hævdvundne

processuelle styrker – knyttet til vores værdier *tillid, inklusion og lav magt-distance* – og de skal forløses på nye og frugtbare måder. Ved for eksempel at benchmarke mod hinanden kunne de nordiske lande styrke de fælles kulturelle kernekompetencer. Det kunne ske ved at etablere et nordisk værdi- og kompetencecenter, men også ved at etablere fora og systemer til videndeling på tværs af landegrænserne i Norden. Pointen er ifølge opinionsdannerne at bruge de nordiske styrker inden for tværfagligt samarbejde til at lade mennesker og talent mødes på måder, der skaber inspiration og innovation på tværs af faggrupper, brancher, generationer og så videre.

Forudsætningen for en offensiv, ny fællesnordisk dagsorden for den globale økonomi er, at globaliseringens positive konsekvenser kommer langt mere i fokus i offentligheden. Det er ifølge opinionsdannerne afgørende for Nordens muligheder i den globale økonomi, at Nordisk Ministerråd og de nordiske ministre i de kommende år formår at formidle og udnytte de positive implikationer, som globaliseringen har for de nordiske lande og virksomheder. De negative billeder af globaliseringen trives i dag alt for godt i landene og fodrer en defensiv, reaktiv mental tilstand. De positive billeder skal i forgrunden og have stærk næring fra et visionært politisk lederskab i Norden. Ellers risikerer Norden at miste fodfæstet og muligheden for at blive en global vinderregion.

## Kapitel 1 **Hvad er udfordringen?**

1. »Three Billion New Capitalists – The Great Shift of Wealth and Power to the East«, Prestowitz, Clyde, Economic Strategy Institute, 2005.

### 1.1 Den globale virkelighed

#### BILLEDE 1 *Et sted i Norden*

Et fragtskib med maven fuld af fisk skyder sig gennem natten. Det er på vej fra Nordatlanten til Kina – hvor hundredvis af flittige hænder venter. Torsk og kuller er fanget i nordiske farvande, men fileteringen er henlagt til Østasien. Her er en typisk arbejdsuge på 60 timer – og månedslønnen på US\$110-150. Derfor er det rentabelt at fange fisk i Norden, fryse dem ned, transportere dem tusindvis af kilometer til Kina, tøm dem op, filetere dem, fryse dem ned igen og transportere dem tusindvis af kilometer tilbage til de nordiske kølediske. Vi har – næsten – skruet tiden tilbage til før industrialiseringen. De kinesiske filetarbejdere er omhyggelige og tager sig god tid; vi taler håndværk med udstrakt finmotorisk behændighed. Maskiner er der ikke mange af. Resultatet er, at næsten 100 procent af den brugbare fisk bevares. Da udbeningen foregik i Norden – med maskiner – spildte man op til 15 procent af fisken.

#### BILLEDE 2 *Et andet sted i Norden*

En pressemeddelelse blandt mange andre skiller sig ud. Novo Nordisk – en af Danmarks førende videntunge virksomheder – flytter forskningen til udlandet. De 1000 nye job, koncernen forventer at skabe i 2006, vil alle blive placeret i udlandet, lyder meldingen. Virksomheden tilpasser dermed sin organisation den nye markedsorden, der blandt andet handler om at flytte derhen, hvor de stærkeste, mest kompetente og billigste videncentre opstår. Det er ikke længere kun produktionsprocesser, men også innovationsprocesser der er potentielt flytbare.

Aldrig før har verdensøkonomien gennemgået så omfattende forandringer i løbet af så kort tid, som nu. I løbet af kun 15 år er livsvilkårene for mere end halvdelen af klodens befolkning ændret – navnlig alle de, der i dag tager del i den globale markedsplads. Det gælder ikke kun de knap tre milliarder »nye kapitalister«, som den amerikanske økonom og toprådgiver Clyde Prestowitz kalder de mange kinesere, indere og russere, der har omstillet sig fra planøkonomi til konkurrenceøkonomi.<sup>1</sup> Det gælder også store dele af arbejdsstyrken i de udviklede lande, som bliver mødt med nye krav og ny konkurrence fra nye kollegaer kloden rundt.

Der bliver rokket ved den traditionelle internationale arbejdsdeling, og især de nye markedsøkonomier, Kina og Indien spiller en hovedrolle i den nye version. Massive satsninger på uddannelse og forskning bringer disse lande på banen i kamp mod Europa og USA. Konkurrencen foregår nu ikke kun på pris, men også på viden og innovation.

2. »Mapping the global future«, National Intelligence Council, 2005.
3. »China's lust for business learning«, *Financial Times*, August 1, 2005.
4. »Made in China – What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs«, Donald N. Sull, London Business School, 2005.
5. »America has little to teach China about a steady economy«, Joseph Stiglitz, *Financial Times*, juli, 2005.

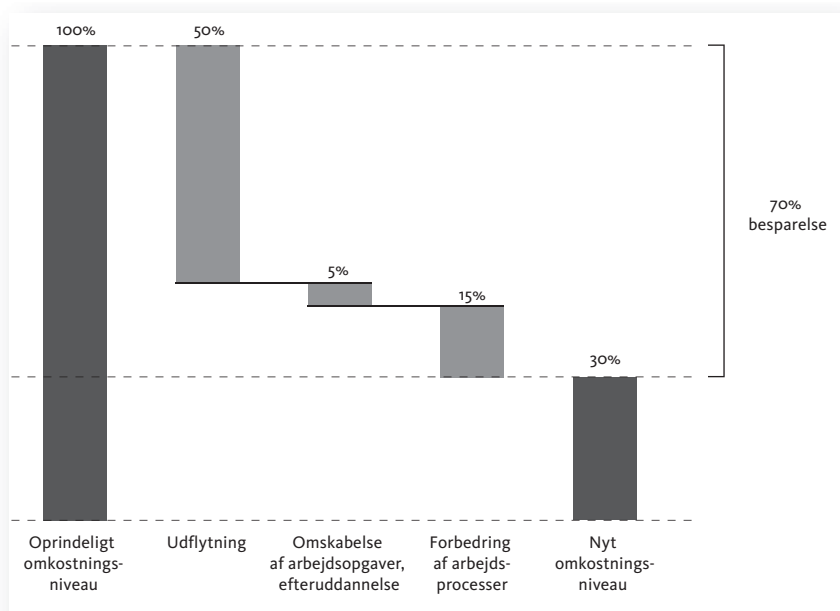
- Allerede i 2003 uddannede Kina og Indien mere end 700.000 ingeniører – mere end ti gange USA's produktion og overvældende mange flere, end hvad de nordiske lande kan mønstre.<sup>2</sup> Det forandrer verdens kompetencekapacitet afgørende.
- Nye kinesiske lederskoler udklækker i stigende tempo MBA-uddannede topledere, der er blevet forment af de bedste ledelsestænkere i USA.<sup>3</sup> En ny generation meget dygtige kinesiske iværksættere arbejder allerede i dag efter strategier, som eksperter mener, Vesten kan lære af.<sup>4</sup>
- Førende universiteter som Tsinghua, Jiaotong og Fudan satser kraftigt på at udvikle fakulteterne, så Kina om ti år vil producere flere forskere og topakademikere, end USA og Europa tilsammen. Det varsler et skift i tyngdepunktet for verdens videnproduktion.<sup>5</sup>

Dertil kommer tilsvarende fokuserede satsninger i Indien, Rusland, Malaysia, Singapore, Sydkorea og mange andre nye markedsekonomier.

**Figur 1.1** Virksomheder kan spare op til 70% af deres samlede produktionsomkostninger ved at kombinere udflytning, omdannelse af arbejdsopgaverne, efteruddannelse og forbedringer af arbejdsprocesserne.

Kilde: Farrell: »Beyond offshoring«, Harvard Business Review, 2004.

### Globaliseringens fulde potentiale



6. »Danske virksomheder: Vi klarer os uden innovation,« Ugebrevet Mandag Morgen, 9. august, 2004: »Produktudvikling i dansk fremstillingsindustri«, Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, 2004.
7. En analyse fra 2004 af globaliseringens konsekvenser for beskæftigelsen i Danmark anslog, at 375.000 lønmodtagere sidder i et truet job – altså et job, der på grund af globaliseringen risikerer at forsvinde eller afgørende ændre indhold – mens dobbelt så mange – cirka 728.000 – sidder i sårbare job. Også de højtuddannede bliver ramt i fremtiden. Derfor er uddannelse og faglig viden ikke nok til at vinde den globale konkurrence i fremtiden. Kilde: Rambøll Management, 2004.
8. »Optimising political reform management,« Bertelsmann Stiftung, 2005.

## 1.2 Behovet for en ny vindermodel

For at afdække strategiske styrker og pejlemærker tvinger globaliseringen alle udviklede lande til at stille sig følgende nye samfundsstrategiske nøgle-spørgsmål:

- Hvad er vores rolle i den globale arbejdsdeling?
- Hvad er det, vi kan bedre end andre i verden?
- Hvad er det, vi skal specialisere os i – for intet land i verden har ressourcer nok til at sikre verdensklasse på alle områder?
- Hvilke særlige styrker og fordele har vi, som vi kan konkurrere på, og som andre vanskeligt kan kopiere?

Disse spørgsmål og besvarelserne af dem danner grundlaget for at kunne positionere sig i den globale konkurrence. De nordiske lande har – ligesom alle andre vestlige lande – brug for at formulere et effektivt og sammenhængende strategisk svar på globaliseringens udfordringer, som tilpasser både samfundet og erhvervslivet de nye konkurrencevilkår og markedskrav. Men et er opgaven – noget andet, om vi evner at løse den.

Det er vanskeligt at vurdere, hvor godt nordisk erhvervsliv håndterer globaliseringen strategisk. Alt for mange synes at konkurrere på pris og skære på udviklingen for at spare.<sup>6+7</sup> Men der eksisterer i dag ingen samlet og systematisk oversigt over virksomhedernes løbende globaliseringssucces fordelt på strategi – global ekspansion og investeringer eller lokal specialisering og besparelser?

Flere europæiske tænketanke, som OECD, *Center for European Policy Studies* og *Bertelsmann Stiftung*, udtrykker derudover stigende bekymring for et voksende strategisk fatigue i Europas politiske lederskab – tilmed på et tidspunkt, hvor behovet for fremsynede løsninger og handling vokser.

Tendensen er, at politikerne bliver stadig mere optaget af de nære problemer, som bliver sat på dagsorden af interessegrupper via medierne, samt de politisk-administrative driftsopgaver, som vokser i kompleksitet. Der bliver stadig mindre tid til langsigtede analyser og efterfølgende strategi- og politikudvikling.<sup>8</sup>

Bekymringen fordeler sig på to dimensioner:

- **Eksterne udfordringer.** Lande som Kina, Indien, Singapore, Malaysia og flere andre nye markedsøkonomier med autoritære styreformers har vist sig i stand til at udarbejde og gennemføre samfundsstrategiske sats-

9. »Innovate America«, The Council on Competitiveness, 2005.

ninger langt hurtigere og mere effektivt end de vestlige demokratier. De vestlige lande risikerer at blive vækststrategisk udmanøvrerede, fordi de ikke effektivt og hurtigt nok evner at tilpasse sig en global markedsudvikling, som bliver accelereret af handlekraftige asiatiske regeringer.

- **Interne udfordringer.** De vestlige lande står over for en række interne samfundsøkonomiske udfordringer, som især knytter sig til den demografiske udvikling med stærkt grånende befolkninger. Det kan let skabe mangel på arbejdskraft, gøre det vanskeligt at finansiere fremtidens stigende pensionsudgifter og velfærdsydelse, og blokere for ressourcer til uddannelse, forskning og udvikling.

De vestlige lande står med andre ord med en dobbelt økonomisk udfordring – dels bliver indtægtsgrundlaget udfordret af globaliseringen, dels bliver omkostningerne forøget af den demografiske udvikling. Dette gælder i Norden såvel som i mange andre lande. Derfor er der behov for at udvikle nye, demokratiske løsningsmodeller, som dels evner at matche de autoritære markedsøkonomiske strategier i effektivitet og tempo, og dels formår at håndtere det interne økonomiske pres i de vestlige lande.

Sådanne vindermodeller er i dag vanskelige at få øje på. De manglende løsninger fra de etablerede politiske organisationer har ført til strategiudvikling i en række uafhængige fora, som sigter mod at udvikle pragmatiske svar på globaliseringsudfordringerne. I USA har erhvervslivet med IBM's topchef Sam Palmisano i spidsen oprettet et samarbejde med fortrinsvis universiteterne omkring en ny national innovationsstrategi i regi af *The Council of Competitiveness*.<sup>9</sup> I Sverige skal erhvervsledere, akademikere og politikere tilsvarende formulere nye løsninger i det tværpolitiske forum *Framtidens Näringsliv* med den svenske industrialist Carl Bennett som formand. Den tidligere amerikanske præsident Bill Clinton har oprettet *The Clinton Global Initiative* – et forum, der samler erhvervsledere, politikere og eksperter, som skal formulere konkrete forslag og initiativer. Dertil kommer eksisterende fora som *World Economic Forum*, OECD, *Bertelsmann* med flere.

Tænkertankene illustrerer det voksende behov for strategiske svar – men også det etablerede politiske systems manglende evne til at levere dem alene.

### Nordiske lande i top 10

#### KONKURRENCEEVNE

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. <b>Finland</b> | 6. Singapore     |
| 2. USA            | 7. Schweiz       |
| 3. <b>Sverige</b> | 8. <b>Island</b> |
| 4. <b>Danmark</b> | 9. <b>Norge</b>  |
| 5. Taiwan         | 10. Australien   |

#### TEKNOLOGI

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1. Singapore      | 6. <b>Sverige</b> |
| 2. <b>Island</b>  | 7. Hong Kong      |
| 3. <b>Finland</b> | 8. Japan          |
| 4. <b>Danmark</b> | 9. Schweiz        |
| 5. USA            | 10. Canada        |

#### KREATIVITET

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1. <b>Finland</b> | 6. Schweiz        |
| 2. <b>Norge</b>   | 7. Tyskland       |
| 3. <b>Sverige</b> | 8. Frankrig       |
| 4. <b>Danmark</b> | 9. Storbritannien |
| 5. Holland        | 10. Luxembourg    |

Kilder: World Competitiveness Index 2004 & Networked Readiness Index, 2005. Undersøgelserne måler blandt andet rammebetingelser og brug af IT.

10. At Norden er verdens mest kreative region omtales også i Richard Floridas »The flight of the creative class«. Ifølge Floridas »globale kreativitetsindex« ligger alle fem nordiske lande blandt de ti mest kreative nationer i verden (Sverige (1), Finland (3), Danmark (6), Island (7) og Norge (9)).

## 1.3 Nordens udfordring – og mulighed

Den globale udfordring for de nordiske lande er åbenbar: De nordiske lande har behov for at udvikle et ambitiøst, visionært og effektivt svar på globaliseringen for at sikre fremtidens velstand. Det er samtidig et svar, som må bygge og trække på det fællesskab, som de nordiske lande repræsenterer som region.

Som enkelte lande er de nordiske lande ganske små i den globale økonomi. Som region er vi cirka 25 millioner mennesker med et samlet BNP på 800 milliarder euro. Stadig småt – i en global sammenhæng – men dog større.

Der er god grund til at beskæftige sig med Norden som marked, ressourcebase og kommercielt afsæt i den globale konkurrence – og god grund til yderligere at forstå regionens og brandets potentiale som nøgle til nye og større globale markeder.

Vores konkurrencekraft ligger i dag i top. Fem af verdens ti mest konkurrencedygtige nationer er nordiske. Også hvad angår teknologi og kreativitet,<sup>10</sup> ligger Norden højt på de internationale ranglister. Der er ganske vist god grund til at tage den slags målinger med et gran salt – for det første udtrykker de bagudrettede styrker og måler de lande, der klarede sig godt i gårdagens markedsvirkelighed – for det andet sammenligner de alle lande over en kam, selv om det kunne give mere mening at sammenligne de nordiske lande med andre økonomiske regioner.

Ikke desto mindre vidner ranglisterne om, at vi har præsteret gode resultater og besidder en række internationale konkurrencestyrker. Hvis vi imidlertid skal forstå at omsætte de styrkepositioner til vinderstrategier for fremtiden, må vi nødvendigvis afdække, hvad det er, der har bragt os hertil. Hvad er det for grundlæggende træk ved de nordiske samfund, der gør, at vi placerer os så højt i de internationale målinger, at vi matcher og slår lande som USA og Singapore? Og hvad er forklaringen på, at de nordiske lande typisk placerer sig på niveau med hinanden på trods af de mange små forskelle landene imellem? Hvordan kan vi offensivt bruge de styrker til at sikre fremtidens velstand og velfærd i Norden?

## 1.4 Konkurrenceevnepyramiden

For at udvikle en nordisk vinderstrategi må vi nødvendigvis begynde med at forstå, hvordan den økonomiske konkurrence udvikler sig, og hvilke krav fremtiden rummer. Det er der, vi skal begå os.

OECD har forsket indgående i de nye markedsøkonomiske vækstkilder. Det viser sig, at de makroøkonomiske rammer i form af stabile renter, balan-

11. [www.innovationsraadet.dk](http://www.innovationsraadet.dk)

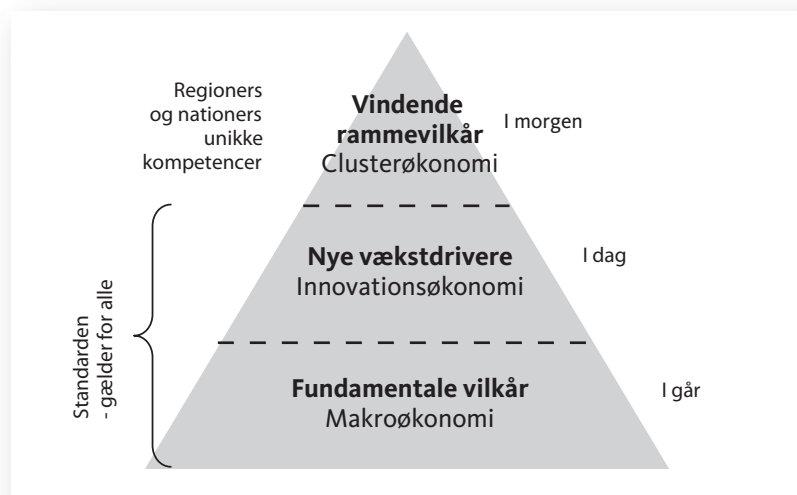
cer og inflation ikke længere har så stor betydning for væksten, som en række mikroøkonomiske faktorer, såsom uddannelse, forskning, teknologi og nye virksomheder. Disse fire vækstkloder forklarer i dag størstedelen af den økonomiske vækst i de vestlige lande.

Men – som vi skal se senere – er heller ikke dette forklaring nok. Der er også en række kulturelle forhold i form af værdier, holdninger og særegenheder på spil, som påvirker konkurrenceevnen. Innovationsrådet i Danmark har sammenfattet fremtidens konkurrencevilkår i en såkaldt »konkurrenceevnepyramide«.<sup>11</sup>

Modellen udtrykker, at de traditionelle makroøkonomiske vilkår i dag blot er basale forudsætninger for et lands eller en regions konkurrenceevne og ikke længere fungerer som primære vækstkloder. De mikroøkonomiske vilkår bliver imidlertid harmoniserede i disse år i takt med, at landene lærer af hinanden og kopierer de bedste løsninger. Dermed bliver det heller ikke på dette niveau, man for alvor kan differentiere sig og høste konkurrencefordele.

Fremover flytter fokus i stedet til de kulturelt betingede vilkår og kompetencer, der bygger på værdier, relationer og sædvaner og har rødder i regionens kulturelt særegne institutioner. Den strategiske pointe er, at hvis man ikke som nation eller region formår at identificere sine unikke kernekompetencer, vil den globale konkurrence komme til at foregå på andres præmisser. Formår man til gengæld at differentiere sig ved hjælp af netop de kulturelt baserede styrker, der er udviklet over generationer, står man stærkt.

### Den nye globale konkurrenceevne



---

Sådanne styrker er nemlig yderst vanskelige at efterligne og kopiere. Tilmed muliggør de, at vi skaber langt større indtægter uden at havne i et opslidende ressourcekapløb om at være bedst på de fælles konkurrenceparametre, for eksempel hvad angår pris.

Allerede i dag bruger Norden kulturelt forankrede styrker i konkurrencen. Ellers ville vi ikke imod alle odds indtage så dominerende placeringer år efter år.

Vi er bare – endnu – ikke særlig bevidste om, hvad vi gør, og hvilken grund vi rent faktisk bygger på. Blandt andet fordi der ikke eksisterer nogen samlede, dybere studier af den nordiske egenart set i en konkurrenceøkonomisk sammenhæng. Men også fordi de nordiske befolkninger i en årrække har næret en vis tilbageholdenhed med at sætte ord og krop på den nordiske særegenhed. Talen om »det særligt nordiske« kommer let til at runge af regionalt romantisk projekt. Men det nordiske værdifællesskab har andet og større potentiale end som identitetsgiver og mindelund. De nordiske værdier kan vise sig at være de hovedhjørneste, fremtidens konkurrenceevne og velstand funderes på. Men det kræver, at vi ser, forstår og kreativt udnytter potentialet.



## Kapitel 2 **Hvad er det særlige ved Norden?**

12. Karlsson, S. i »En okänd själ – på jakt efter det nordiska« fra 1991, udgivet af Nordisk Råd (Nord 1991:25).

13. Modellen med de logiske niveauer stammer fra Robert Dilts. De fem niveauer, er: Omgivelser, Adfærd, Kompetencer, Værdier samt Identitet.

14. I dette tilfælde kan værdien om inklusion og inddragelse af medarbejderne gå igen, mens måden, man gør det på og omfanget af inddragelsen, varierer.

### 2.1 Grundbetingelser

»Når man ser på Europa udefra, ser man Europa som en helhed – er man inden for, ser man typisk forskellighederne. Når man ser Norden udefra, ser man Norden som en helhed. Men er man inden for, er man tilbøjelig til at hæfte sig ved forskellighederne, siger Janne Teller, dansk forfatter.

»Det særligt nordiske« er noget, vi nordiske gerne har en mening om. Nogle mener, det er en fiktion. Andre mener, at det historisk har været en realitet, men at det i disse år svinder. Atter andre – de fleste – synes at mene, at der er noget, der er »særligt nordisk«, men at det er lettere at konstatere end definere.

Det lidt udefinerbare ved det nordiske er ikke noget nyt. Tilbage i 1991, i en antologi om det nordiske, bliver fornægtelsen, eller forringelsen, af det særligt nordiske nærmest gjort til et karaktertræk ved de nordiske: »Typiskt en nordbo är, att han förnekar eller i varje fall förringar betydelsen av sin nordiska identitet. Han anser det nordiska ha föga relevans vid beskrivningen av hans person.«<sup>12</sup>

I de interviews, Mandag Morgen har gennemført med 27 nordiske opinionsdannere inden for erhvervsliv, forskning og kultur, går dobbeltydigheden ofte igen. På den ene side er der nogle klare samfundsmæssige og mentale byggestene, som går igen fra land til land – på den anden side er vi altså også ret forskellige.

Et eksempel på den type forskellighed, der oftest bliver nævnt, er »svenskernes mødekultur« sat i forhold til »vores mødekultur« (hvad enten den nu er finsk, dansk eller lignende). Svenskernes mødekultur er ifølge flere nordiske brødre og søstre præget af »megen diskussion« og »konsensus før beslutning«. En udtrykker det billedligt på denne måde: »I Sverige tror man dybt og inderligt på, at to møder er bedre end et møde, fordi to møder betyder, at beslutningen bliver yderligere funderet i hele organisationen, og at organisationen efterfølgende implementerer den.«

Det interessante ved synspunkterne er, at den oplevede forskellighed befinder sig på et adfærdsmæssigt niveau. Fokus er ikke på værdien bag men på den konkrete adfærd. Her taler vi imidlertid om to forskellige logiske niveauer<sup>13</sup>; adfærd er ikke det samme som værdi. Det er muligt at dele værdier – og alligevel have forskellig praksis snittet til af forskellige erfaringer, geopolitisk placering, historie og så videre.<sup>14</sup> Ligesom det er muligt at dele et værdikompleks bestående af et antal værdier, der er rangordnet forskelligt – det vil sige hvor man ikke har samme vurdering af, hvilke der har forrang. Begge situationer kan føre iøjnefaldende forskellig praksis med sig – selv om de grundlæggende værdier er de samme. Som en finsk opinionsdanner

15. Fusionsforhandlingerne mellem Telia og Telenor beskrives blandt andet sådan af Anita Ekwall, organisationskonsulent: »For det første synes begge kulturer å bomm på ikke å forberede sig grundig nok i møtet med den andre kulturen. På begge sider tas det forgitt at nordmenn og svensker tenker likt. Den språklige nærhet fører til mindre oppmerksomhet mot det som skiller.« (Ekwall, Anita *et al.* 1999): Mötet. Arkmedia.
16. De fire grundbetingelser er identificeret på basis af de 27 interviews. Vi udelukker ikke, at der kunne nævnes andre, som er tilsvarende relevante.

udtrykker det: »Værdierne er i høj grad de samme – men vores adfærd på baggrund af dem er forskellig.« Ikke desto mindre er vi nok tilbøjelige til at hæfte os ved de forskelligheder i adfærd, der kan give gnidninger i samarbejdssituationer med flere nordiske nationaliteter involveret. Måske fordi vi forventer en større lighed?<sup>15</sup>

De nordiske lande og samfund har en række forskellige rammebetingelser. Nogle er monarkier, andre er republikker. Nogle har udgjort et fælles rige tidligere, andre har ikke. Nogle har skullet bruge meget krudt på at restituere sig efter 2. Verdenskrig, andre har ikke været i samme situation. Nogle er med i NATO, andre er ikke. Nogle er med i EU, andre står udenfor. Nogle har oplevet en økonomisk krise i det seneste tiår, andre har ikke. Rækken af forskelligheder kunne fortsættes.

Trods forskelligheder er det alligevel blevet tydeligt gennem vores interviews med nordiske opinionsdannere, at der eksisterer en række fællestrekk – nogle grundbetingelser – som sætter en ramme omkring de fælles, nordiske værdier<sup>16</sup>. De knytter sig til den situation, de nordiske lande befinder sig i og har befundet sig i i en årrække: At vi deler *samfundsform*, at vi forstår hinandens sprog, og at vi i forhold til vores livsstil befinder os på niveauet for *selvrealisering*. Endelig har det særskilt betydning, at vi har brugt hinanden som vores *primære referenceramme* i en lang årrække. De fire grundbetingelser sætter rammen omkring de otte fælles nordiske værdier, som vil blive præsenteret senere.

### 2.1.1 Samfundsform

De fælles nordiske værdier er tæt knyttet til vores samfundsform. Alle de nordiske lande er velfærdssamfund, alle de nordiske lande har nogle relativt store offentlige sektorer og et højt skatteniveau, med hvad det indebærer af tilbud til borgerne. Der findes dermed mange grundlæggende institutionelle ligheder mellem de nordiske lande. Det slår mange opinionsdannere fast.

En central nordisk værdi er knyttet til balancen mellem på den ene side idéen om fællesskab og det fælles bedste og på den anden side idéen om det unikke individ og respekten for den enkelte. Med andre ord kan man sige, at det er stærke individer, der bygger fællesskaber – ikke et fællesskab, der bare består af individer.

Samtidig har vi i Norden (og har historisk haft) et aftalesystem, der indebærer et stærkt interessesammenfald mellem medarbejdere og virksomheder – og hvor man kun bruger konflikten som allersidste løsningsmulighed. De nordiske fagbevægelser har evnet at artikulere arbejdskraftens behov, sikre at alle var »med« og forhandle inden for en ramme af konsensus frem for konfrontation. Dermed har de bidraget til at sikre den legiti-

### Milepæle i Nordisk Ministerråds erhvervsfremmearbejde

*I Nordisk Ministerråds bestræbelser på at fremme erhvervsudviklingen i og det økonomiske samarbejde mellem medlemslandene findes en række milepæle:*

1973

#### **Nordisk Industrifond oprettes**

Formålet med Nordisk Industrifond var at forbedre koordineringen af de midler, de nordiske lande bruger for at fremme forskning og udvikling.

1979

#### **Nordtest oprettes**

Nordtest var et samarbejdsorgan på området prøvnings- og måleteknik. Det havde til formål at harmonisere testmetoderne ved produktgodkendelser for på den måde at mindske de tekniske handelshindringer mellem medlemslandene.

1976

#### **Den Nordiske Investeringsbank oprettes**

Den Nordiske Investeringsbank medfinansierer erhvervsprojekter, der potentielt fremmer det økonomiske samarbejde mellem medlemslandene og/eller fremmer internationaliseringen af nordisk erhvervsliv. Banken prioriterer investeringer i små og mellemstore virksomheder højt. Geografisk fokuserer banken på Nordens nærområde i de tilfælde, hvor investeringerne ikke foretages i et af medlemslandene. Investeringerne går typisk til forskning og udvikling, energisektoren, infrastruktur og miljøforbedringer. Fra 2005 er de baltiske lande medejere af Den Nordiske Investeringsbank.

1983

#### **Medlemslandene indgår overenskomst om et fælles nordisk arbejdsmarked**

Takket være overenskomsten behøver borgere i de nordiske lande ikke at søge arbejdstilladelse, hvis de vil arbejde i et andet medlemsland end deres eget. Overenskomsten fastslår desuden, at arbejdsmarkedslovgivningen i det enkelte medlemsland ikke må diskriminere mod borgere fra andre nordiske lande.

1989

#### **Medlemslandene indgår overenskomst om fælles nordisk arbejdsmarked for folkeskolelærere**

Med overenskomsten anerkender de nordiske lande gensidigt læreruddannelser til grundskolen. Lærere fra alle nordiske lande, der taler sproget det sted, de vil arbejde, kan undervise på grundskolens fire første klassetrin.

1997

#### **Medlemslandene indgår overenskomst til undgåelse af dobbeltbeskatning af indkomst og formue**

I overenskomsten forpligter medlemslandene sig til at søge at undgå dobbeltbeskatning af borgere, der arbejder i et andet af de nordiske lande end det, de bor i.

2003

#### **Oprettelse af Det Grænsepolitiske Sekretariat**

Det Grænsepolitiske Sekretariat skal mindske de juridiske barrierer, der gør det vanskeligt for erhvervslivet at operere – og for borgerne at arbejde – i et andet nordisk land end deres eget.

2004

#### **Nordisk Industrifond og Nordtest sammenlægges til Nordisk Innovationscenter**

Nordisk Innovationscenter har overtaget hovedformålene fra begge sine forgængerorganisationer. Dermed arbejder centret både for at koordinere aktiviteterne i de offentlige systemer, der fremmer innovationsaktivitet, og for at gøre Norden til et velfungerende indre marked ved at mindske tekniske handelshindringer.

17. AC Nielsen AIM livsstilsundersøgelse, omtalt i Ugebrevet Mandag Morgen, 38/2002.

18. International Development Research Centre har lavet en undersøgelse af »Well-being of nations«, hvor 180 lande figurerer. Der er tale om et index fra 2001 lavet af to underindeks: 1) Human Wellbeing Index (med 36 faktorer) og 2) Ecosystem Wellbeing Index (med 51 faktorer). Her ligger Sverige på førstepladsen, Finland på andenpladsen, Norge på tredjepladsen, Island på fjerdepladsen og Danmark på 13. pladsen. *The Human Wellbeing Index* beskriver blandt andet sundhedstilstanden, befolkningsforhold, velstand, økonomisk lighed, uddannelsesniveau, kommunikationssystemer, politisk frihed, kriminalitetsniveau og risikoen for væbnede konflikter, mens *The Ecosystem Wellbeing Index* blandt andet beskriver kvaliteten af landbrugsjord, graden af naturbeskyttelse, vandkvalitet, adgang til vand, luftkvalitet, artsdiversitet, energiforbrug og pres på naturressourcer.

19. Den amerikanske psykolog Abraham Maslow udarbejdede sin »behovspyramide« i 1940'erne.

mitet, som virksomhederne følgelig har haft hos arbejderne, og smidiggøre arbejdsmarkedssystemet som helhed.

### 2.1.2 Sprog

Med lidt omhu kan vi i Norden forstå hinandens sprog på tværs af landegrænser. Det fremhæves af mange opinionsdannere. Sprog er en væsentlig værdi- og kulturskaber, og fællesskabet giver umiddelbar adgang til – og mulighed for afkodning af – hverandres litteratur, politiske debatter, hverdagens samtaler og så videre.

Et sprogligt slægtskab kan også betyde mere smidig interaktion og en deraf afledt effektivitet i erhvervslivet: Der eksisterer en høj grad af informationsflow over grænserne i Norden – og udveksling af information går hurtigere, når mennesker kan kommunikere på deres eget modersmål og genkende eget sprog i andres tale. Det betyder også, at det ikke altid er nødvendigt at lave særskilte oversættelser af erhvervslivets tekster, manualer, tilbud og så videre.

Det er dog primært de skandinaviske – beslægtede – sprog, der kan forstås på tværs. For Islands og Finlands vedkommende grundlægges forståelsen af dansk/svensk i skolen, og der skal øvelse til, før en finne ved hjælp af sit kendskab til svensk kommer til at forstå dansk eller norsk. Desuden er det sekundære sprogfællesskab i Norden blevet svagere med årene, efterhånden som stadigt flere orienterer sig mod engelsk. Et andet fænomen, der gør sig gældende, er det, nogle forskere kalder asymmetrisk sprogforståelse – at der for eksempel er forskel på, hvor godt en dansker forstår svensk og omvendt. Det skyldes blandt andet forskelle i de nordiske landes historie, og hvor meget de enkelte nationer har været eksponeret for hinandens sprog.

### 2.1.3 Selvrealisering

De nordiske lande er velstillede økonomisk, og i dele af befolkningerne er det helt accepteret at have et stort forbrug uden at føle dårlig samvittighed eller skam over det<sup>17</sup>. De nordiske befolkninger er desuden overordnet tilfredse med tilværelsen<sup>18</sup>.

I forhold til Maslows velkendte behovspyramide<sup>19</sup> befinder de nordiske befolkninger sig på det øverste niveau: Niveauet for selvrealisering. Vi spiser os mætte, lever i trygge samfund, lever i et samfundsmæssigt fællesskab (ligesom mange af os oplever gruppetilhørsforhold) og har en vis anerkendelse og status – ikke mindst gennem vores arbejdsfunktion.

Selvrealiseringsniveauet indebærer at sætte sig mål, eksperimentere, udvikle sig kreativt og skabe. Det, at vi som samfund befinder os i toppen af

20. Jan Kjærstad i *Berlingske Tidende*, 9.7.2005.

pyramiden, indebærer et vist overskud – der har betydning for vores værdier. Som en opinionsdanner udtrykker det: »Vores høje velstand influerer på, hvad vi mener, har værdi.« Den norske forfatter Jan Kjærstad udtrykker i et avisinterview, at vi som få andre i verden har råd til at tænke over, hvordan et liv hænger sammen<sup>20</sup>. Det har understøttet udviklingen af en række værdier, som vi i dag holder i hævd: bæredygtighed, ligestilling, kreativitet, menneskerettigheder, livskvalitet etc. Man kan betegne dem som »overskudsværdier«. Altså værdier som i vid udstrækning holdes i hævd på en basis af, at de basale behov mødes og mættes.

At overskudsværdierne holdes i hævd, fordi de basale behov mødes og mættes, indebærer, at de rummer en vis skrøbelighed. En skrøbelighed, som vi formentlig kan forvente vil blive testet, hvis de basale behov sætter sig igennem på ny. Et eksempel kan være diskussionen om lønniveau, arbejdstid, ferie, efterløn – der knytter sig til værdier om »det gode seniorliv«, »balance mellem arbejdsliv og familieliv« og så videre. Spørgsmålet er, hvad der sker, når for eksempel globaliseringens vilkår sætter lønniveauer, arbejds- og ferietid og tilbagetrækningsalder i et andet lys og under pres?

De holdninger, vi knytter til overskudsværdierne, kan man kalde »overskudsholdninger«. De findes i flere udgaver. En handler om, at »vi har nået målet – nu skal frugterne høstes!«. Det er en *laissez faire*-udgave, som fokuserer på, hvilken livsstil og hvilke ydelser man har *ret* til i dag og fremover, fordi man selv har ydet så og så meget i sit liv. En anden – mere proaktiv udgave – forstår overskudsværdiernes skrøbelighed, og at de netop ikke kan sættes på pause, men bestandigt skal udvikles, begrundes og sikres næring. Hvis de værdier, vi holder i hævd i Norden, skal have en vis resonans i en global innovationsøkonomi, skal vi bestandigt reflektere over deres potentielle samt synliggøre, hvorfor de har berettigelse også i andre egne og regioner af verden end vores egen. Det kan handle om at anskueliggøre de positive »bundlinjekonsekvenser«, men også dokumentere afledte konsekvenser som innovation, lavt konfliktniveau, arbejdsglæde og så videre.

#### 2.1.4 Vi bruger hinandens »dybe tallerkener«

Små lande kan have stor glæde af hinanden. Den erkendelse har præget Norden og det nordiske samarbejde i mange årtier og har ikke mindst betydet, at vi har brugt hinanden som primære referencerammer.

- Vi ønsker at ligne hinanden. Vi bruger hinanden som parametre for vores udvikling – som referenceramme. Hvis vi har et problem eller »sækker bagud« som nation – så finder vi ud af det gennem de komparative undersøgelser og gør noget ved dem. Sådan har det været i årtier. Vi spørger altid først: Hvordan ser det ud

i de øvrige nordiske lande? Vi har en slags kappestrid blandt andet på velfærdsområdet: Ingen ønsker at være tilbagestående i forhold til de øvrige nordiske lande. Det har haft stor betydning for den fælles udvikling, siger Eydun Andreasen, professor ved Færøernes Universitet. Han tilskriver det et element af »søskendefølelse«, at vi har brug for at ligne hinanden.

På et bevidsthedsmæssigt plan har denne gensidige spejling stor betydning – ikke mindst i vores oplevede værdifællesskab: Vi føler os som en del af Norden – og mange definerer sig selv i forhold til Norden. Dermed er de nordiske livsværdier bevidst blevet udviklet i en bestemt retning.

Den gensidige spejling handler imidlertid ikke bare om identitet og et element af kappestrid – den bunder i nogle rent rationelle overvejelser:

- Vi bruger hinanden som referenceramme – men også som ›guiding lights‹ af praktiske årsager: Som så små lande er det ikke fornuftigt at opfinde den dybe tallerken selv på alle områder. Der giver det god mening, at vi lærer af hinanden. Desuden betyder vores ensartede velfærdssystemer og vores adgang til mange af de samme ressourcer, ikke mindst menneskelig kapital, at hvis et land tager en førerposition, så finder de andre nordiske lande det relativt let at imitere succesen, fremhæver Gylfi Magnusson, lektor ved Islands Universitet.
- Gylfi Magnusson beskriver, hvordan islandsk lovgivning nødvendigvis må skele en del til de øvrige nordiske lande: Med et befolkningstal på under 300.000 har landet ganske enkelt ikke ressourcer til at opfinde alting selv. Der er en høj grad af informationsflow mellem de nordiske lande: Alle ved, hvad alle de andre gør og følger det tæt. I den forstand er vi mere eller mindre ›bestemt‹ til at ende op på niveau i de internationale sammenligninger, hvad angår kompetencer og udvikling, siger Gylfi Magnusson.

En del af forklaringen på, at vi har de fælles nordiske værdier, som vi har, ligger dermed i, at vi har brugt hinanden meget som primær reference. I disse globalt orienterede tider kan man spørge sig selv, hvilken betydning det vil have for fremtidens nordiske samfund og oplevelse af fællesskab, at internationale sammenligninger om dette og hint er blevet så almindelige og indgår som en så vægtig del af de nationale diskussioner?

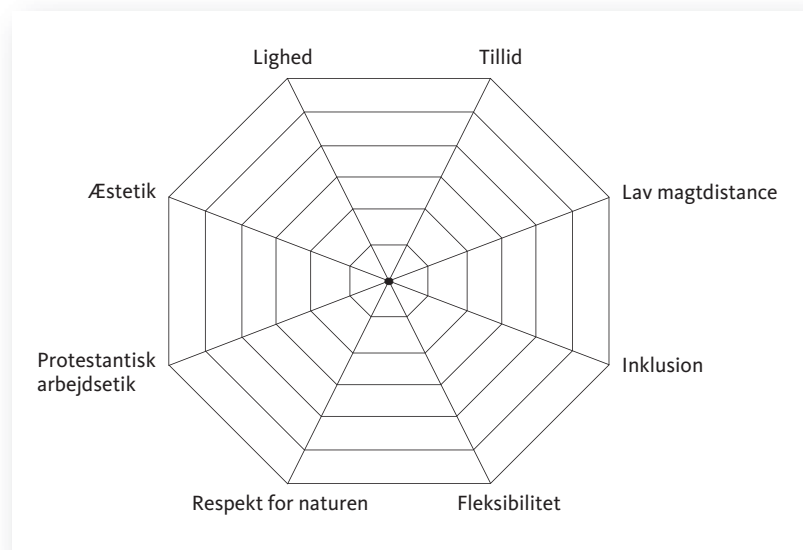
## 2.2 Det nordiske værdifællesskab

Interviewene med de nordiske opinionsdannere inden for erhvervsliv, forskning og kultur har udkrystalliseret otte værdier, som går igen på tværs

af Norden. Det betyder ikke, at der er tale om en udtømmende »værdiliste« for det enkelte land og dets befolkninger – men det betyder, at vi har at gøre med træk i hinandens samfund og befolkninger, som vi kan nikke genkendende til på tværs af de nationale grænser. Det betyder heller ikke, at det er »særlige« nordiske værdier, som vi i Norden har en art patent på i forhold til andre kulturkredse – men det betyder, at konstellationen af værdier, det fælles *værdikompleks*, om man vil, er særegent for de nordiske lande.

Det nordiske værdikompleks består af otte distinkte men dog beslægtede værdier:

#### Det nordiske værdikompleks



Kilde:  
Mandag Morgen, 2004.

Omsættes værdierne til normative udsagn, taler vi om, at vi i Norden:

- drager omsorg for hinanden (lighed)
- stoler på hinanden (tillid)
- møder hinanden i øjenhøjde (lav magtdistance)
- vil have alle med (inklusion)
- udforsker og tilpasser os vores omgivelser (fleksibilitet)
- drager omsorg for naturen i dag og i morgen (respekt for naturen)
- finder mening i arbejdet (protestantisk arbejdsetik)
- værdsætter det harmoniske, enkle udtryk (æstetik)

**Kvindens muligheder i samfundet**

Ranglistede lande: 58

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. Sverige | 4. Danmark |
| 2. Norge   | 5. Finland |
| 3. Island  |            |

Kilde: World Economic Forum (Composite index covering indicators of economic participation, economic opportunity, political empowerment, educational attainment and health).

21. Esping-Andersen (1999).  
22. Nordic Innovation Centre.

**2.2.1 Lighed – vi drager omsorg for hinanden**

Værdien om lighed er fundamental i Norden. Det er helt parallelt for de nordiske lande, at man ikke vil have samfund, hvor der er for store forskelle. Grundlæggende bygger vores velfærdsstater på en indkomstfordeling af hensyn til, at ingen bliver tabt i vores samfund. Det knytter an til en værdibetragtning om, at de svage er lige så meget værd, som de stærke – og de mindre bemidlede er lige så meget værd, som de rigere.

› *Vores lighedsbegreb bunder i et frihedsbegreb: Vi er fri, fordi vi er lige. Lighed ses som en garanti for frihed – og frihed ses som afhængig af staten. Andre kulturer ser typisk frihed i modsætning til staten – men i Norden kan vi ikke forstå vores frihed, hvis vi ikke har en stat til at sikre den. De nordiske lande er udpræget retspositivistiske lande; min frihed er tæt koblet til fællesskabets sikkerhed, siger Ove Kaj Pedersen, professor ved Copenhagen Business School.*

Ligheden er knyttet til en grundlæggende holdning om, at det enkelte individ er unikt og skal behandles med respekt. Når grundpræmissen er, at det enkelte menneske er unikt, indebærer det, at alle mennesker er lige unikke ... og at alle har ret til respekt og omsorg.

Idealet om lighed og ligestilling danner baggrund for de nordiske velfærds-samfund, som alle – set i forhold til resten af verden – har et fintmasket socialt sikkerhedsnet. Den nordiske velfærdsmodel er kendetegnet ved udpræget universalisme, bevidst marginalisering af private velfærdsordninger, og en tendens til, at staten overtager opgaver, som traditionelt har ligget i familien<sup>21</sup>. Det har blandt andet banet vej for en høj samfunds- og erhvervsdeltagelse blandt kvinder. Af 58 sammenlignede lande placerer de fem nordiske lande sig på plads 1-5, hvad angår kvinders *empowerment* og muligheder.

Netop fordi de nordiske velfærdsstater i meget stort omfang har overtaget opgaver som børnepasning og ældrepleje, har kvinderne haft mulighed for at indtage arbejdsmarkedet og den politiske scene i en grad, som er uset i andre dele af verden. Norden er helt i front på ligestillingsområdet, og på de nordiske universiteter er der i dag flere kvinder end mænd. Det er også i Norden, at man finder flest kvinder rundt om bestyrelsesbordene – selvom der er forskelle mellem de nordiske lande med Norge og Sverige i front.<sup>22</sup>

Nordens evne til at balancere ligestilling og barnefødsler gør indtryk ude i verden i disse år. Der er for eksempel stor interesse i nordisk velfærd og ligestilling i Japan. Det skyldes, at Japan er ved at blive »grå i toppen« – med en fødselsrate på bare 1,2 barn per kvinde. Samtidig har de nordiske lande

### Ligestilling betyder ikke noget for fødselsraterne

Selvom nordiske kvinder er mere aktive på arbejdsmarkedet end kvinder fra andre dele af verden, har det ikke betydning for fødselsraterne. De laveste fødselsrater i Europa finder man i Italien og Spanien, hvor kvinderne ikke er integreret på arbejdsmarkedet i lige så høj grad som i Norden. De højeste fødselsrater i Europa finder man i Norge, Sverige og Danmark. I Europa er den statistiske sammenhæng dermed klar: Jo højere andel af kvinder på arbejdsmarkedet, jo højere fertilitetsgrad. Det skyldes måske de gode muligheder for at få børnene passet, som de nordiske velfærdssamfund tilbyder. I Syd-europa har kvinderne også mulighed for at gøre karriere, men de oplever det i langt højere grad som et trade-off mellem job og børn, mens nordiske kvinder har mulighed for – og typisk vil have – begge dele.

Kilde: Esping-Andersen (1999).

23. I OECD deltager gennemsnitligt 66% af kvinderne i arbejdsstyrken. Til sammenligning er tallene for de nordiske lande som følger: Island: 82%, Sverige: 79%, Norge: 78%, Danmark: 77%, Finland: 75%. Kilde: Paul Swaim: »Women in Employment«, OECD, 2004.

24. [www.norden.org](http://www.norden.org)

25. Finpro er en ekspert- og serviceorganisation, hvis mål er at sætte turbo bag internationaliseringen af finske virksomheder og minimere tilknyttede risici. [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi)

de højeste fødselsrater i den vestlige verden (1,8-2,0) og en høj andel af kvinder på arbejdsmarkedet.<sup>23</sup> Det skaber respekt i Japan. Senest blev en »Gender Equality Week« annonceret i juli 2005.<sup>24</sup> Den nordiske model – og de nordiske lighedsværdier – har dermed betydning for den demografiske udvikling i form af børnefødsler og dermed også for konkurrenceevnen på længere sigt.

Konsekvensen af den store inddragelse af kvinder på arbejdsmarkedet har været opbygningen af en stærk velfærdsproduktion. Staten har – som Esping-Andersen blandt andet har vist i sine velfærdsregimeanalyser – overtaget en »familierolle« i modsætning til andre velfærdsregimer som for eksempel den konservative velfærdsmodel, der omfatter Tyskland og Italien.

Flere opinionsdannere mener imidlertid ikke, at de nordiske lande har evnet at se potentialerne i den omfattende velfærdsproduktion:

» Erhvervslivet har været dygtige til at tænke værdien om bæredygtighed og respekt for miljøet ind i deres produkter og ydelser. Men vores værdier om lighed og solidaritet kan også tænkes ind – og de afspejler i høj grad, hvad vi er gode til, påpeger Anne Brunila, som er departementschef i det finske finansministerium.

Et finsk konsortium er i disse år i gang med at etablere »wellbeing centres« for ældre i Japan. Det sker gennem netværksorganisationen Finpro<sup>25</sup>. Centrene er specialiserede i de særlige behov, som en aldrende befolkning har – og trækker på Finlands store erfaring med velfærdsproduktion og på viden og teknologi fra den finske velfærdssektor. Der er tale om en slags »whole-scale service package«, hvor et finsk konsortium, bestående af private virksomheder, seniorekspertter og offentlige parter, står for opførsel af bygninger, interiør og omgivelser samt tilrettelæggelse af omsorg og service. Det første center blev indviet i marts 2005, og endnu et er undervejs. Finpro forudser, at de virksomheder, der er involverede i projektet, vil få en central placering i det hurtigt voksende marked af velfærdsteknologi i Japan.

» Finpro-eksemplet reflekterer helt klart vores værdier; vi har mange års erfaring med at skabe gode rammer omkring ældres liv. Vi taler bare typisk om ydelser i offentligt regi. Vil vi have fuld gavn af det globaliserede marked, der åbner sig, og til fulde udnytte det potentiale, som er knyttet til vores værdier og velfærdsproduktion, skal vi åbne vores velfærdsydelser i den offentlige sektor op for de private serviceudbydere. Det helt centrale spørgsmål i forhold til at udvikle fremtidens vækstmarkeder er: Hvad er vi virkelig gode til i Norden? spørger Anne Brunila.

Parallelt med denne eksport af velfærdsproduktion har en række kinesiske delegationer været på besøg i Finland for at studere den finske model for so-

### Eksport af uddannelse – en anden niche

Niels Brock Copenhagen Business College har succes med at eksportere uddannelse til Kina, Baltikum og Rusland. Niels Brock var den første europæiske uddannelsesinstitution, som begyndte at eksportere ledelseskurser til Rusland og de baltiske lande i 1992. Og siden 2000 har Niels Brock været engageret i en treårig uddannelse i Shanghai, som minder om den danske akademi-økonomuddannelse. Hvert år optages 200 studerende, og uddannelsen er en rentabel forretning.

At en forholdsvis ukendt dansk skole kan konkurrere med internationalt anerkend-

te skoler fra USA og England skyldes, ifølge Niels Brock selv, at den skræddersyer sine produkter til kundens behov. Det indebærer i Kina en villighed til at beskæftige sig med formand Mao Zedongs filosofi og den moderne landsfader Deng Xiaos tanker om åbningen af Kina. Og at tilpasse sig efter, at alle kinesiske studerende indleder deres videregående uddannelser med to ugers militærtræning.

Med ambassadør Jørgen Ørstrøm Møllers ord er det »helt op til os selv, om vi vil se uddannelse som en eksportvare i frem-

tiden. Markedet er der. Enten tager vi en del af det, eller også gør andre lande. Udfordringen for os er at se uddannelse, i det mindste delvist, som et erhverv, og ikke udelukkende som en del af det offentlige servicesystem.«

Det internationale uddannelsesmarked vurderes til 2200 mia. USD og ventes at stige kraftigt i de kommende år.

Kilde: *Berlingske Tidende*, 18. juli 2005.

cial sikkerhed. De står i de kommende år overfor at skulle bygge deres egne systemer op hjemme og søger til Norden for inspiration.

Flere opinionsdannere fremhæver, at der ligger et uforløst eksportområde gemt i den nordiske velfærdsproduktion.

- *Det er en fejl, at politikerne ikke liberaliserer velfærdsområdet og de kompetencer, der er knyttet hertil. Det er vi nemlig rigtig dygtige til. Det er et kæmpe eksportområde – og indsatsområde i hele Europa. Vi kan ikke eksportere et amt eller en kommune, men vi kan eksportere tjenester fra private virksomheder eventuelt i offentlig-privat samarbejde. Efter min opfattelse er det den stærkest voksende industri i Europa ikke mindst fordi, befolkningerne bliver ældre. Og den melder vi os altså ud af, hvis vi på forhånd har defineret, at det offentlige skal stå for samtlige velfærdsområder, siger Jørgen Lindegaard, administrativ direktør for SAS.*

Man kan spørge, om flere af fortidens diskussioner ikke netop hører en anden tid til. Og netop har en større fortid end fremtid. Det gælder for eksempel diskussionen om det i sig selv giver en serviceforringelse, at private kommer ind på markedet for velfærdsproduktion. Eller om vi skal have skrupler over, at nogle tjener penge på at passe de ældre eller de syge. Debatten på området har i vid udstrækning været ideologisk præget – og aktiveret de politiske grundreflekser – fordi den er foregået i en national ramme. Men perspektivet bliver et andet, når vores regionale kompetencer sættes i relation til den globale konkurrencekraft.

Globaliseringen har konsekvenser – og ikke bare hos os. En række vækstøkonomier i Asien oplever for eksempel, at familiemønstrene ændrer

### Der er storytelling i velfærdsproduktionen

Den japanske hjemmeside [www.pro-kaigo.com/home/Ereport.html](http://www.pro-kaigo.com/home/Ereport.html) giver et indtryk af det potentiale for storytelling, som eksport af velfærdsproduktion rummer. Siden handler om en studietur til Finland med fokus på ældrepleje:



A group home for people with dementia. There are 13 residents, each with their own room with toilet and bathroom.

»The qualities of the elderly care in Finland are advancing now. There are 452 municipalities in the country. Every municipality has accountability of care for the elderly, include health, institute care and home care.«



A portrait when the resident was young on the door of the private room. It is a good sign for people with dementia.

Siden fremhæver »meals on wheels, cleaning house, escort for a shopping... wheel chairs, sliding board, alarms« og så videre. Ikke mindst ledsages beskrivelsen af små billeder, der illustrerer den finske tilgang til ældrepleje:



Old radio (the elderly recalls good memories from long ago).

sig. Stadig flere familier præges af, at familiemedlemmer rejser og flytter væk på grund af globalisering. Dermed betyder vilkårene i en globaliseret verden, at vækstøkonomierne får behov for at producere ydelser, der giver en vis tryghed og sikkerhed.

På samme måde som for eksempel kineserne tilpasser sig den globale virkelighed ved at bruge tankekraft på at skabe en vis tryghed og sikkerhed for de ældre – kan man spørge, om det ikke er tid, at de nordiske lande tilpasser sig den globale virkelighed ved at forstå at profilere og brande sig på så oplagte kompetencer, som dem, vi har opbygget gennem mere end et halvt århundredes velfærdsproduktion?

Netværksorganisationen Finpro har antennerne ude i forhold til, hvilke andre lande/regioner der kunne have brug for lignende »whole-scale service packages« på ældreområdet. På samme måde afsøger man potentialerne ved at udvikle lignende koncepter inden for andre felter, for eksempel uddannelse (de 12 første skoleår) og omsorg for vordende mødre.

➤ *Det er uhørt vigtigt – og godt for mennesker i samfundet – at liberalisere velfærdsområdet. På samme måde, som vi eksporterer stål fra Sverige, bacon fra Danmark og laks fra Norge, så skal vi fremover eksportere udviklede tjenester inden for disse områder. Jeg ser ingen god grund til, at vi ikke skulle kunne åbne et sundheds-*

center i Korea eller et sygehus i Brasilien. Vi er dygtige til at skabe effektive organisationer og konkurrencedygtige strukturer omkring forskellige tjenester, påpeger Jan Carlzon, direktør for Ledstiernan AB i Sverige.

Ældrepleje, sundhedscentre (forebyggelse) og sygehuse er eksempler på områder, hvor Norden har en særlig kompetence, som kan positioneres proaktivt i forhold til en række andre lande og regioner. Miljø – og forsikringer – bliver nævnt som andre:

- › Hvis det er tilladt at gisne, så har H&M og IKEA – der klæder masserne på og møblerer deres huse – måske specielle rødder i den svenske egalitære tradition. I fremtiden er det tænkeligt, at der vil ligge særlige forretningsmuligheder i for eksempel miljøbeskyttelse og omsorg for de ældre – og også det vil ligge i god forlængelse af vores traditioner, siger Annika Falkengren, Executive Vice President og Deputy Group Chief Executive, Skandinaviska Enskilda Banken, Sverige.
- › Thorbjörn Magnusson, direktør for forsikringsselskabet If, siger: En stor del af det sociale forsikringssystem i Norden er offentligt. Hvis man åbner det område op og involverer kraft fra private aktører, åbner man mulighederne for at sælge vores viden og erfaringer til den øvrige verden. Der findes i den baltiske region for eksempel ikke arbejdsskadeforsikring eller ansvarsforsikring. Og Rusland har slet ikke et forsikringssystem, som vi kender det. I dag er det et usikkert marked, men om 10 år vil det være et stort og stabilt marked. Vi har et socialt forsikringssystem, der fungerer rigtig godt. Men hvis det fortsætter med at være i offentligt regi, vil der ikke ske noget i en global skala – og vi vil ikke kunne eksportere modellen. Er private aktører inde over, kan der dels bygges store forsikringsselskaber op, dels kan vi hjælpe Rusland og Baltikum med at indføre tryghed på en effektiv måde, siger Thorbjörn Magnusson.

Skal Norden forstå at få økonomisk afkast af sin velfærdsproduktion og -erfaringer, forudsætter det en konstant opmærksomhed på, hvilke kommercielle potentialer der dukker op i de forskellige dele af den globaliserede verden. Det handler om kreativ opmærksomhed på blandt andet demografi, miljø, menneskelige ressourcer og socioøkonomiske tendenser i flere forskellige dele af verden. Det handler om at forstå behovene, der opstår – og effektivt modellere »svar«, produkter og services, der møder disse behov. Desuden forudsætter det, at vi har koncepter at sælge: At vi investerer energi i at kunne dokumentere virkningerne af vores velfærdsproduktion og i at standardisere ydelser og produkter til et koncept.

En helt afgørende forudsætning er, at vi får etableret offentligt-private samarbejder i en langt mere ambitiøs, tillidsfuld og konstruktiv skala, end vi hidtil har set det i Norden.

### 2.2.2 Tillid – vi stoler på hinanden

En anden grundlæggende værdi i Norden er tillid – at vi stoler på hinanden i høj grad:

- › *Vores grundlæggende samfundsmodel og virksomhedsmodel er bygget på tillid. Når man driver forretning og virksomhed i udlandet, er det måske nok den mest fundamentale forskel. Vi møder vores medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og leverandører med en grundlæggende tillid. Hele måden, vi laver transaktioner på, er anderledes. Vi gør det ikke ligesom i USA, hvor man bruger utrolig mange kalorier på at beskytte sig imod, at modparten vender sig mod en og åbner en retsag. På det punkt er Norden ret unik. Og værdien tillid hænger også tæt sammen med, at vi hører til blandt de mindst korrupte lande i verden, siger Lars Kolind, bestyrelsesformand, Grundfosfonden, Danmark.*

Af tillid kommer tre øvrige »T-kendetegn« ved Norden: Tryghed, transparens og troværdighed. Og det bidrager ikke alene positivt til vores sociale interaktion – det betyder også, at markederne glider lettere. Når man samarbejder økonomisk, skal man kunne stole på hinanden og have tryghed for, at aftaler overholdes. Det kan ske gennem tillid eller gennem kontrakt – og af de to er tillid klart den mest effektive. At sætte sin lid til tillid og navigere udenom kontrakt, nedbringer transaktionsomkostninger, smidiggør beslutningsgange, og man undgår en række juridiske petitesseer.

- › *Vores tillid til hinanden gør det let at gøre forretninger og forhandle på tværs af Norden. Vi kan sætte os ind i, hvad modparten mener og tænker. Det får markederne til at fungere godt, og vi behøver ikke formelle mekanismer til at nå frem til en aftale. At de nordiske befolkninger er troværdige og transparente åbner nye kanaler for handel – også i en globaliseret verden, siger Gylfi Magnusson, lektor ved Islands Universitet.*

Værdien tillid hænger tæt sammen med den grundlæggende individrespekt og ligheden, som ikke mindst professor Bo Rothstein, som blandt andet forsker i komparative studier af offentlige institutioner og social kapital i Norden understreger: Uden lighed er det ekstremt vanskeligt at opbygge og udnytte tillidsfaktorer i relation til et lands økonomiske formåen.

### De trygge nordiske samfund

»Tror du – generelt – at man kan stole på de fleste mennesker, eller kan man ikke være for forsigtig?«

Spørgsmålet har figureret i spørgeskemaundersøgelser siden slutningen af 1950'erne, og kom med i den internationale værdiundersøgelse *The World Values Survey* i dens første runde i 1981. Er man dansker, nordmand eller svensker er chancen for, at man svarer ja på spørgsmålet to ud af tre, mens godt en ud af fem franskmænd svarer ja på spørgsmålet, og kun omkring tre procent af brasilianerne mener, at man kan stole på de fleste andre mennesker.

Kilde: »Tillid er godt«, *Weekendavisen*, 21. april 2005

26. Mandag Morgen, 43/2004.

27. World Economic Forum: »Nordic Countries Lead the Way in the World Economic Forum's 2004 Competitiveness Rankings« Pressemeddelelse, 13. oktober 2004.

Den høje grad af tillid i Norden er med til at understøtte det »tætte« forhold mellem befolkning, institutioner og demokratiske organisationer generelt. Vi har generelt set et positivt syn på myndigheder og stat og tillid til, at vores samfundsinstanser giver tryghed og retsbeskyttelse. Tilliden afspejler sig blandt andet også i vores fri og åbne presse – og at vi har åbenhed i den offentlige administration.

Tilliden i de nordiske samfund er knyttet til de homogene – parallelle om man vil – normsystemer, som findes:

- *For mig at se er det essentielt for vores tillid til hinanden, at vi ingen rivalisering har mellem »paven og kejseren«. I andre samfund, hvor der er rivalisering mellem kirke og stat, må man som menneske spille på flere moralske repertoarer – og det betyder blandt andet mindre tillid til det almene og det fælles, siger Henrik Stenius, forskningsdirektør ved Helsinki Universitet.*

Potentialerne ved tillid og tryghed er ikke mindst innovativ kraft. Verdens førende ekspert i menneskelige værdier, professor Ronald F. Inglehart, påpeger, at »hvis du vil have folk til at være kreative, innovative og dristige, må du give dem sikkerhed først. Det gør velfærdssystemet. Det er ikke tilfældigt, at Linux opstår i et nordisk land (Finland). Du har nogle programører, som udvikler den her ting, ikke for penge, men fordi det giver dem tilfredsstillelse og stolthed. Det er nogle nye forhold, som er i spil, når innovation driver samfundet. Noget andet og mere end penge«<sup>26</sup>.

De nordiske virksomheder er kendt for andet end at være gode til innovation. Analysen »Global Competitiveness Report« viser, at de nordiske lande er blandt verdens mest effektive til at udnytte innovation og teknologi. De nordiske lande rangerer højt, når avanceret teknologi skal tages i anvendelse, og når teknologi skal introduceres i virksomhederne/produktionen. Danmark, Finland, Norge og Sverige er også alle med i top 20, når man måler innovationsevnen – altså evnen til at udvikle nye teknologiske produkter og services.<sup>27</sup>

Når man spørger opinionsdannerne, hvad der giver optimale betingelser for innovation, er det da også som oftest tillidsforhold, de henviser til. Det handler om at skabe rammer, som inviterer arbejdskraften til at »turde«:

- *Det giver optimale betingelser for innovation at skabe en kultur, hvor det er tilladt at komme med idéer og tilladt at lave fejl. Man skal turde prøve ting og idéer af. Det kræver tålmodighed og tolerance. For det er jo ikke det hele, der bliver en succes. I Novo Nordisk er det et ud af 10 forskningsprojekter, der bliver til produkter i sidste ende, siger Lise Kingo, koncerndirektør i Novo Nordisk, Danmark.*

- 
- *Tryghed, at det er ok at mislykkes, er en vigtig ramme omkring innovation, konstaterer Anders Ingves, direktør i Ålandsbanken.*
  - *Det er svært at være skør, hvis man frygter for konsekvensen. Jan Carlzon, direktør Ledstiernan AB.*

At værdien tillid er tæt koblet til værdien lav magtdistance, bekræfter Grethe Faremo, direktør i Microsoft, Norge:

- *Vi har stor fordel af vores åbenhedskultur. Vi kommer hurtigt til beslutningerne, er åbne overfor indspil fra andre, uanset hvor de er placeret i systemet eller hierarkiet. Og så tør vi ikke mindst tage initiativet uden rædsel for reprimander og andre negative reaktioner fra ledelsen. På samme måde betyder trygheden i samfundet, at vi bliver stimuleret til at bruge vores potentiale uden at være bange, for at det koster for meget, siger Grethe Faremo.*
- *Harry Salonaho, der er direktør i Valio i Finland, udtrykker det således: Innovation indebærer at tage to skridt frem og et tilbage. Det optimale miljø for innovation er et, som beforder og opmuntrer mennesker til innovation og giver dem en innovationsglæde. Det er essentielt at tillade risiko og acceptere, at fejl sker.*
- *Og Jan Carlzon, direktør for Ledstiernan AB i Sverige, siger: I Norden har mennesker povet at tage risici, være entreprenante og stå op for sager, de troede på: Det er lettere at gøre i et omsorgsfuldt miljø og skaber kreativitet og nogle konkurrencekræftige positioner.*

Rum for fejl skal ikke alene gælde virksomhederne – men også vores kultur mere bredt.

- *Hvis en person er 20 år gammel, har en god idé, starter sin egen virksomhed og driver den i 3 år, så er det i min verden – også selvom det mislykkes, og virksomheden må lukke til sidst – en stor merit. Den person har gjort nogle ting, som han eller hun har lært meget af. Det tæller i min verden. Men mere generelt burde politikerne tale langt mere om – og anerkende – værdien af at prøve at starte sin egen virksomhed, siger Thorbjörn Magnusson, direktør for If i Sverige.*

Opinionsdannerne er meget klare i mælet – og enige – når det gælder betydningen af at have kulturer, der accepterer fejl. Men en ting er erkendelse og forudsætninger, en anden er, om de nordiske lande og virksomheder reelt agerer derefter og anvender mulighederne.

**Forbudt at begå fejl**

80 procent af de danske virksomheder mener, at det ikke er i orden at begå fejl. Kun 20 procent har en kultur, hvor »to err is to learn«. Det viser undersøgelsen »Seven Circles of Innovation«, fra marts 2005.

28. Ugebrevet Mandag Morgen, 18/2005.

**Positiv tryghed skaber innovation og fornyelse**

Tryghed kan forstås både som tryghed fra noget og som tryghed til noget. Det er det, man kalder »negativ tryghed« henholdsvis »positiv tryghed«:

**Tryghed til verden**

Positiv tryghed er tryghed til:

- at sige sin mening
- at gøre noget nyt
- at turde handle
- at løse problemer

Positiv tryghed medfører:

- innovation/fornyelse
- demokrati
- selvudfoldelse

**Tryghed fra verden**

Negativ tryghed er tryghed fra:

- risici
- usikkerhed
- trusler
- problemer

Negativ tryghed medfører:

- kontrol
- sikkerhed
- harmoni

I en såkaldt »Tryghedsundersøgelse«, der blev gennemført i Danmark i 2004, scorer danskerne højt på den positive tryghed. En lignende undersøgelse, gennemført i Norge i 2005, viser også, at nordmændene alt i alt er positivt trygge.

Kilde: Tryghedsundersøgelse 2004 – en analyse af danskernes tryghed og utryghed del 1-3 og Trygghedsrapport 2005, Mandag Morgens rapporter 2005:01.

- Pehr G. Gyllenhammar, der er bestyrelsesformand for Kinnevik-koncernen, opponerede i maj 2005, Ugebrevet Mandag Morgen, mod det, han kalder »nulfejlkulturen«, og som efter hans mening trives i bedste velgående i Norden: *Hvad hjælper det, at vi etablerer nye virksomheder, hvis de etablerede ikke tør bruge dem, fordi de er nye? Vi har en nulfejlkultur i de større virksomheder, for hvis nogen vælger en ny underleverandør, og det går galt, så kommer de kritiske spørgsmål: Hvorfor valgte du dem? Kunne de dokumentere resultater? Er du dum? Den slags skaber en risikoavers kultur i de etablerede virksomheder,* siger Pehr G. Gyllenhammar<sup>28</sup>.

### 2.2.3 Lav magtdistance – vi møder hinanden i øjenhøjde

Tilbage i 1980'erne slog Geert Hofstede fast, at der eksisterer markante ligheder mellem de nordiske lande. En af parametrene i hans undersøgelse var »magtdistance«, som angiver, i hvilken udstrækning et samfund accepterer, at magten i organisationer er ulige fordelt. I lande med stor magtdistance eksisterer der flere niveauer, og afstandene mellem »lagene« er stor. Lille magtdistance indebærer en mere decentraliseret organisation, hvor alle har lige rettigheder. Her kom de nordiske lande alle ud med en ganske lav score – det vil sige at magtdistancen var lav.

### 20 procent bonus – på den lave magtdistance

Den tyske virksomhed Trevira Neckelmann producerer blandt andet den globale auto-industris syntetiske tråd i sæder og interiør. Her undrede man sig for få år siden over forskellen mellem den danske og den belgiske afdeling. Belgierne havde lavere lønninger og lavere omkostninger generelt, og ret beset burde de være 20 procent billigere end danskerne. Men de 20 procent forsvandt i systemet. Danskerne kunne tydeligvis noget, som kompenserede for meromkostningerne – og produktionschefen i Danmark blev bedt om at dobbelt-jobbe i en periode og identificere, hvad forskellen bestod i:

»Herhjemme går alting til høring, og det kan du jo godt lure lidt på som leder, men når du så kommer ud og oplever, hvordan folk ikke siger dig imod, ikke tager selvstændigt ansvar og har denne her enorme respekt for hierarkiet, så bliver du nu glad for danskernes lyst til at diskutere alting«, siger produktionschef Bjarne Pedersen.

»I Belgien var det sådan, at havde du ét job med én funktion, så var det dét, du gjorde. Stod maskinen stille, gik du ikke over til en ny. I Belgien har vi en dame, som står for rengøring og praktiske ting. På et tidspunkt indførte jeg, at når der var sygdom,

så kunne hun også passe en garnmaskine. Først troede de, det var min spøg, men da det gik op for dem, at jeg mente det alvorligt, syntes de ikke, det var sjovt. De fleste af funktionærerne ønsker stadig bare at få at vide, hvad de skal lave. Vi er mange år foran i Danmark, men det har vi nok også brug for at være.«

Den lave magtdistance gør sig ikke mindst gældende i dag. Den skaber et klima præget af respekt og lydhørhed, og det befordrer nytænkning:

- › *Der er nogle helt særlige karakteristika ved den nordiske erhvervs kultur, som skyldes de fællesnordiske værdier: Der er en god kontakt mellem ledelse og medarbejdere og kort mellem top og bund. Det gør, at gode idéer fra »bunden af pyramiden« sagtens kan opnå gennemslagskraft i hele organisationen. Og det betyder noget på bundlinjen, at vi udnytter idéer fra medarbejderne, siger Stine Bosse, direktør for Tryg i Danmark.*

En funktion af den lave magtdistance er, at medarbejdere i højere grad opfattes som partnere og i lavere grad som *modarbejdere*, som man ellers ser i mange andre kulturkredse. Den lave magtdistance indebærer, at vi møder hinanden i øjenhøjde, og at vi føler os trygge ved at indgå i processer:

- › *Vi er trænet i, at flere kan have vigtig information i en sag. Uafhængigt af niveau – så lytter vi. Det gør folk villige til at tage ansvar og til at deltage i stedet for bare at få besked på, hvad de skal gøre. Dermed foregår processerne på en helt anden måde, end de gør i autoritære systemer, siger Grethe Faremo, direktør i Microsoft, Norge.*

Den lave magtdistance har også betydning for den følelse af ansvar, medarbejderne har i forhold til de arbejdsprocesser, de er involverede i.

29. Jette Schram Nielsen *et. al.*  
30. »Fremtidens arbejdsmarked«, Innovationsrådet, 2004.

- › Som arbejdskraft har vi øje for optimering af behov, produkter og processer til fordel for det fælles gode. Den attitude er meget anderledes, end den man møder i for eksempel USA. Der er der en mere udbredt holdning i retning af »who cares?« – om virksomheden optimerer sine processer?, siger Ove Kaj Pedersen, professor ved Copenhagen Business School.

Professor Nina Schmidt fra Århus Universitet i Danmark giver et eksempel på den høje grad af delegering til og empowerment af medarbejderne, som den nordiske ledelsesstil er knyttet til:

- › Jeg oplever det dagligt inden for forskningsverdenen, vi har en langt mindre hierarkisk måde at lede på. Alle de ph.d.er, jeg har, har en meget større indflydelse på deres egen situation end for eksempel en tysk eller amerikansk ph.d. I de fleste andre lande vil professoren bestemme meget mere direkte over, hvad man gør. Der har vi en helt anderledes måde at lede på. Det er en af de ting, der giver os en generel erhvervsmæssig dynamik, og som, vi i dag er blevet klar over, har en stor værdi, siger Nina Schmidt.

Værdien lav magtdistance har ikke mindst betydning for ledelsesstilen i Norden. Nordiske ledere gør brug af en høj grad af information, delegering samt *empowerment* af alle medarbejdergrupper. Involvering og procesorientering er helt centrale begreber her.

Interessant nok viser et casebaseret studie af skandinaviske ledere (det vil sige danske, svenske og norske), at vi er stærke på processtyrker, i forhold til såvel interne som eksterne processer<sup>29</sup>.

- De *interne* processtyrker handler om at engagere og motivere medarbejderne og dermed skabe hurtige og effektive processer inden for innovation, produktion og kunderelationer i virksomhederne. Her er de skandinaviske ledere blandt verdens bedste. Dermed bliver samspillet mellem ledere og medarbejdere – karakteriseret af lav magtdistance og uformel omgangstone – en komparativ konkurrencefordel.
- Også i forhold til de *eksterne* processtyrker er skandinaviske ledere blandt verdens bedste. Det handler om at skabe gode samarbejdsrelationer med eksterne interessenter som fagforeninger, videncentre og offentlige myndigheder, hvilket skaber strukturer omkring virksomhederne, der beforder konkurrenceevne og udviklingsmuligheder. Samspillet mellem samfundet og virksomhederne bliver dermed en komparativ konkurrencefordel.<sup>30</sup>

31. »In search of Scandinavian excellence«, Huset Mandag Morgen, 2004:  
»Management in Scandinavia«, Schramm-Nielsen, Jette, *et al.*, 2005.
32. »Winning in service,« Schmidt, Waldemar, IMD, 2003.

Disse ledelsesmæssige særtræk har stor – og voksende – betydning for de nordiske erhvervslivs udviklingsevne og dermed selvfølgelig for de nordiske landes velstandsudvikling. I fremtidens globale videnskøkonomi bliver de bløde forhold så at sige de hårde værdier. I takt med, at det er menneskelig kreativitet og idéudvikling, der leverer fremdriften og innovationsevnen, indtager de menneskelige relationer – og håndteringen af dem – en stadig vigtigere rolle i økonomien.

En analyse, Rambøll Management har gennemført i 1000 danske virksomheder, viser betydningen af den lave magtdistance og de flade organisationer. Ifølge undersøgelsen har »moderne« virksomheder med flade organisationer, ledet med værdier og mål, et betragteligt større *return on investment* (6,4 procent mod 2,45 procent) end »traditionelle« hierarkisk ledede virksomheder.

Dette er internationalt ved at skabe et nyt syn på ledelse. Ledere bliver ikke længere blot opfattet som ejernes repræsentanter og kontrollanter, de er leverandører af en faciliterende serviceydelse, som har en økonomisk betydning og værdi. Den økonomiske forskning er endnu ikke nået langt med at kortlægge ledelsens økonomi, men det er let at se betydningen af godt og dårligt lederskab. Ifølge en undersøgelse fra Gallup Workplace Management Practice blandt 2 millioner medarbejdere og 80.000 ledere verden over har organisationer med de mest tilfredse medarbejdere 27 procent større sandsynlighed for at have et større overskud end andre, mens 37 procent har højere produktivitet og 56 procent har større kundetilfredshed. Lederskab gør en klar forskel på bundlinjen.

Vigtigheden af ledelse og behovet for en opkvalificering af ledelsesindsatsen har da også bidraget til en kraftig vækst inden for forretningsservice i de senere år – det vil sige alt fra markedsanalyser til strategiplaner og kommunikationsløsninger, personaleudvikling, coaching og præsentation med mere. Væksten er reelt et udtryk for en hurtigt accelererende specialisering af selve ledelsesfunktionen.

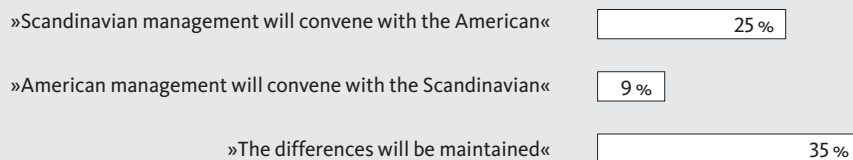
Betydningen af ledelsesindsatsen bringer naturligt et større fokus på, hvilken form for ledelse der bliver praktiseret. Forskellige ledelsesmodeller og ledelseskulturer vil kæmpe – og kæmper allerede – mod hinanden. Netop derfor er det interessant, at der tilsyneladende findes en særlig form for nordisk – ofte betegnet som »skandinavisk« – ledelse, som adskiller sig væsentligt fra især den amerikanske og asiatiske – og som ser ud til at være en medvirkende forklaring på de nordiske landes stærke markedsøkonomiske præstationer.<sup>31</sup>

Waldemar Schmidt, tidligere koncernchef for ISS, har studeret betydningen af skandinavisk ledelse på den schweiziske ledesskole IMD<sup>32</sup> siger: »Der findes en skandinavisk ledelsesmodel, som bygger på et grund-

### Skandinavisk ledelsesstil under pres?

En rundspørge foretaget af Ugebrevet Mandag Morgen i 2004 viser, at hver fjerde administrerende direktør i Sverige og Danmark

forventer, at den skandinaviske ledelsesstil vil komme under pres og konvergere mod den amerikanske over tid.



Kilde: »The Scandinavian Leader«, Scandinavian Leadership Lab 2004.

33. »Skandinavisk ledelse er fremtidens lederskab«, Ugebrevet Mandag Morgen, oktober, 2004.

34. »In search of Scandinavian excellence«, Huset Mandag Morgen, 2004.

læggende positivt menneskesyn, og som tror på, at mennesker kan gøre en forskel. Det interessante er, at den samtidig leverer bedre resultater på bundlinjen. Dette er klart en af årsagerne til, at de skandinaviske lande klarer sig så godt.«<sup>33</sup>

I det lys kan det forekomme både paradoksalt og problematisk, at en undersøgelse blandt svenske og danske erhvervsledere viser, at 25 procent forventer, at den skandinaviske ledelsesstil vil komme under pres og med tiden konvergere mod den amerikanske.<sup>34</sup>

Den nordiske ledelsesmodel er stærkt forankret i de nordiske kulturer:

- » De nordiske lande har gennem årene haft en stor interesse i at sikre sig, at »everyone counted«. Det handler om mere end at forbinde og inddrage mennesker. Det handler om, at alle individer er værdifulde, og deres velfærd vedrører alle. Der er få trin mellem de nederste på stigen og de der er højest oppe på stigen. Selv personer i »entry level positions« oplever sig ikke så forskellige fra dem, der leder firmaet. Vi oplever os som i den samme båd – og det får virksomhederne til at fungere bedre, siger Gylfi Magnússon, lektor ved Islands Universitet.

Set i dette lys er den nordiske samfundsmodel og den nordiske ledelsesmodel åbenlyse styrker, når det handler om at inddrage talentmassen i at skabe udvikling og innovation. Flade hierarkier beforder brugerdiven innovation og idéudvikling; medarbejderne tør komme med idéer og forslag til virksomhedens optimering. Det er dels en interpersonel styrke, dels en organisatorisk styrke – som nordiske medarbejdere, ledere og virksomheder bærer med sig ind i den globale innovationsøkonomi.

#### 2.2.4 Inklusion – vi vil have alle med

Værdien inklusion knytter sig til inddragelse, at få alle med. Den gennemsyrrer de nordiske lande, ikke mindst i uddannelsessystemerne, hvor der i årtier har været et stærkt fokus på uddannelse for alle og udvikling af den menneskelige kapital. Først relativt sent i uddannelsessystemerne begynder vi at skelne mellem boglige og uboglige, geniale og mindre geniale.

- *Fælles for de nordiske lande er, at de er blevet rige på at skabe en samfundsmodel, som mobiliserede alle de kræfter, der var i samfundet. De fleste andre samfund har satset på samfundsmodeller, hvor det kun var en del af samfundet, der skulle trække læsset og have magten. Det er ikke nær så funktionelt – det virker ikke nær så godt som den nordiske model. Det forstår befolkningerne godt i dag, og derfor finder du reelt ikke befolkningsgrupper af betydning i Norden, som ikke synes, det er vigtigt, at alle er med, siger Tor Nørretranders, dansk forfatter.*

At satse på bredden har skabt en bred talentskare – og det er et godt afsæt for rekruttering i forhold til de behov, nordisk erhvervsliv, forskning og samfund har.

- *Nogle af mine forskerkolleger i Estland kan finde på at sige: ›Vi vil også have et Nokia i Estland!‹ Så siger jeg til dem: ›Det kan I først få, når I har etableret en uddannelsespolitik med lige muligheder – og I satser på ligestilling og kultur‹, siger Henrik Stenius, forskningsdirektør ved Helsinki Universitet.*
- *Ingvild Myhre, der er direktør for ID Gruppen i Norge, fremhæver de nordiske landes evne til at udnytte menneskelige ressourcer: Når vi kigger på, hvor få mennesker, vi reelt er, skulle det ikke være muligt for de nordiske lande at tage så mange guldmedaljer hjem i internationale konkurrencer. Men vi er meget dygtige til at udnytte vores ressourcer. Oveni det opfører de nordiske lande sig som om, de hver især er nationer af 40 millioner mennesker; vi har stor selvtillid, tro og entusiasme, siger Ingvild Myhre.*
- *Den nordiske arbejdskraft er veluddannet og har en høj, almen oplysningsgrad. Vi har en vilje til – på alle niveauer – at være med på et højt niveau. Det er ambitiøst, og det driver os, siger Eydun Andreassen, professor ved Færøernes Universitet. Han fremhæver, at de nordiske arbejdere – qua deres uddannelse – kan bidrage på den intellektuelle plan, og at der i Norden eksisterer en tradition for at tage arbejderens viden med som et virksomhedspotentiale.*

Den demokratiske værdi om, at alle skulle være med, har haft stor betydning for det gennemgående samarbejde og teamwork i de nordiske samfund.

### Høj andel på arbejdsmarkedet

»OECD Employment Outlook« fra 2004 viser, at de nordiske lande ligger højt, hvad angår deltagelse på arbejdsmarkedet. (Personer mellem 15 og 64, der er på arbejdsmarkedet, sat i forhold til det totale befolkningstal.)

Gennemsnittet for  
OECD-landene: 69.8%

Island:	85.6%
Danmark:	79.4%
Norge:	79.4%
Sverige:	78.9%
Finland:	74.1%

- Nordiske organisationer er gennemsyrede af samarbejdsevne fra top til bund. Folk er glade for at løse problemer sammen. Det fremmer kreativiteten, siger Finn Lyng, teolog i Grønland. Medarbejderne er desuden kompetente udi at være inddraget i processer på et tidligt og dybt niveau. Det er i høj grad de nordiske fagbevægelses fortjeneste, at medbestemmelse til arbejdstagerne er blevet en så integreret del af hverdagen på de nordiske arbejdspladser. Fra opinionsdannerne lyder der megen ros til fagbevægelserne for at have taget medansvar for at skabe en konsensusorienteret samarbejdsmodel, der virker, på arbejdsmarkedet:
- Der har ikke været nær så mange konfrontationslinjer i de nordiske lande. Det har været godt for samfundsøkonomien, at vi har undgået for mange strejker. Blandt fagbevægelserne i Norden er der en betydelig forståelse for, hvad der er de fælles udfordringer i landenes økonomier. Den forståelse finder man ikke i mange andre europæiske lande i dag, siger Nina Schmidt, professor ved Århus Universitet i Danmark.

Grethe Faremo, direktør i Microsoft, Norge, fremhæver, at fagbevægelserne har sikret reel medbestemmelse, og at resultatet er en høj omstillings-eвне, sammenlignet med andre lande:

- Nordens vinderstrategier hænger tæt sammen med procesdygtighed og beslutningskraft. Vinderstrategierne består i at skabe tryghed for deltagelse i processer, at skabe konstruktivt samspil mellem offentlige myndigheder og næringslivet og mellem arbejdsgiver og arbejdstagere. Det har skabt en tryghed for omstilling – og et konkurrencefortrin, som bringer os i top, hvad angår effektivitet. Vi får forskellige parter til sammen at finde gode løsninger for fremtiden – og tilbyder samtidig en base af tryghed. Dermed undgår vi i vid udstrækning, at mange protesterer i rædsel for at tabe økonomi og social position, siger Grethe Faremo.
- Værdien inklusion har forskellige udformninger i praksis – fra Sveriges stærke konsensusorientering til andre former for inddragelse, hvor de involverede godt kan opleve en beslutning som legitim og sig selv som medejere, selvom de er blevet stemt ned. Konsensustendensen er klar i Norden – selvom dens udtryk varierer noget, konstaterer Ebbe Lundgaard, formand for FDB, og forsætter: Helt basalt er vi nogle af de mest gennemdemokratiske folk i verden. Demokrati er noget, vi kan på ryggraden. Der adskiller vi os klart fra andre.

I det hele taget gennemsyrrer det de nordiske samfund – og de nordiske beslutningstager – at »vi skal have folk med!«:

- › Vi har indbygget i vores lovgivning og den måde, vi agerer på i såvel virksomheder som i det offentlige, at der skal skabes forståelse, og ›vi skal have folk med‹. Det går igen hos den liberale statsminister i Danmark, den socialdemokratiske i Sverige og den kristendemokratiske i Norge: ›Det gælder om at få folk til at forstå forandringer, før vi gennemfører dem!‹ Det er meget karakteristisk for måden, vi arbejder på i Skandinavien – naturligvis afhængigt af tradition og lovgivning, siger Jørgen Lindegaard, administrativ direktør for SAS.

Værdien om inklusion trækker ifølge flere opinionsdannere spor tilbage i tiden.

- › I mange områder af Norden – ikke mindst i Norge – har vi altid været udfordret til at finde kreative løsninger, næret af det forhold, at mange mennesker boede i mindre lokalsamfund langt fra hinanden. Vi har søgt måder at forbinde mennesker og inddrage alle i samfundet på, siger Ingvild Myhre, direktør for ID Gruppen i Norge.

Finn Lynge, teolog fra Grønland, og tidligere europaparlamentariker, illustrerer princippet om inklusion ved hjælp af udtrykket »lidt har også ret«:

- › Lidt har også ret‹ har været et nødvendigt princip i Norden, og er det princip, vi bygger vores demokratier på. Alle har ret til at blive hørt og forstået, og alle har noget at stå på. I store dele af det øvrige Europa er det de store, der har ret, og de små har bare at falde til patten. Fra min tid i Europa-Parlamentet er det en forskel, jeg stadig husker: Forskellen mellem det centraleuropæiske og det nordeuropæiske på dette område – den går meget dybt. Jeg tror, princippet til dels er geografisk betinget: Vi lever i et meget vanskeligt tilgængeligt, stort og vidstrakt område fra kanten af Sibirien til Nordamerika. Vi har levet i mange, små bebyggelser – med kolossale afstande både over fjeldene og til havs. Kongerne har simpelthen været nødt til at holde fast ved det princip – hvis de ville beholde det store område. Hvis ikke de havde givet rum for forskelligheder, ville projektet ikke have kunnet lykkes, vurderer Finn Lynge.

At få alle med – og dermed kunne mobilisere kapaciteter, kompetencer og engagement bredt – er et konkurrenceparameter, der batter i den globale innovationsøkonomi. Det sikrer en bred talentskare, og det skaber mennesker, der er vant til at ytre sig og blive taget alvorligt, og som følgelig føler ansvar. Det skaber en god grobund for at kunne tænke »out-of-the-box« – på tværs af faggrupper og øvrige skel, vi som mennesker er tilbøjelige til at definere. Men det kræver vilje og værdsættelse af forskellighed at forløse potentialet.

Faren er, at vi bliver for ens og for forudsigelige, samtidig med, at eliten tabes på gulvet.

- Som Lars Kolind udtrykker det: *Det farlige er, at vi kan blive for homogene i vores virksomheder og fattes diversitet, hvilket hæmmer innovationsevnen. Innovation kan ikke ske, hvis ikke der er forskellighed. Fornyelse sker aldrig inden for den kendte og veletablerede referenceramme – den sker ved, at en eller anden ramme brydes; at nogle folk ser på noget på en ny måde.*

### 2.2.5 Fleksibilitet – vi udforsker og tilpasser os vores omgivelser

Værdien fleksibilitet – og de nordiske befolkningers deraf afledte omstillingssevne og tilpasningsdygtighed – bliver fremhævet i mange interviews.

- *Som små lande har vi fra begyndelsen måttet indrette os efter omgivelserne og tilpasse os den verden, der ligger udenom vores landegrænser – samt mentalt acceptere og forstå mulighederne i den position. Vi er en del af en større helhed,* siger Harry Salonaho, direktør for Valio i Finland.

Det giver en god evne til at navigere i nye situationer – og en styrke i ikke at føle os truet på vores identitet, når omgivelserne gør det hensigtsmæssigt at justere vores adfærd.

- *Vi er dygtige til at klare os i situationer, som ikke er så forudsigelige. Vi har altid været små handelsnationer og har haft behov for at være fleksible, tilpasse os de små virksomheders behov, tilpasse os de forskellige markeder. Vi har en dyb forståelse af, at vi har behov for at være udadvendte og hente inspiration og handel udefra,* siger Jørgen Lindegaard, administrativ direktør for SAS.

Det giver den nordiske arbejdsstyrke en globalt orienteret udadvendthed og omstillingsparathed, at vi kommer fra små sprogområder:

- *Fordi vi er fra små sprogområder, har vi en større åbenhed overfor de mennesker, vi møder og handler med fra andre kulturer. Modsat for eksempel amerikanske virksomheder, som er tilbøjelige til at tromle amerikanske måder at gøre tingene på udover hele verden – i virkeligheden uden større succes. Nordiske ledere tilpasser deres virksomhed til omgivelserne. Der er forskel på vores selvforståelse,* siger Lars Kolind, bestyrelsesformand for Grundfosfonden i Danmark.

Når fleksibilitet parres med lav magtdistance, inklusion og tillid, fås en ganske særlig mental cocktail. Den er i sig selv befordrende for erhvervslivets innovationskraft:

**Fremtidstro i Norden**

Befolkningerne i de nordiske lande ser meget positivt på fremtiden.

En EU-undersøgelse – Quality of life in Europe – viser, at de nordiske lande i EU-sammenhæng er klart de mest positive – med Danmark et stykke foran Finland og Sverige.

Kilde: Europa-kommissionen.

- › *De nordiske befolkninger er veluddannede, veloplyste, autoritetsutro og så videre – og de artikulerer i høj grad menneskelige behov. Hvor tyskerne eller kineserne måske bare bukker og siger ›tak fordi vi fik den mobiltelefon!‹ så spørger vi i Norden: ›hvorfor vejer den to kilo?‹ Vi er forkælede nok til at stille urimelige krav hele tiden, og det vil drive erhvervslivet frem mod hele tiden at producere nye, mærkelige og underlige ting. Det skaber et hjemmemarked, som så kan være springbræt for et større, internationalt marked, vurderer Tor Nørretranders, dansk forfatter.*

Det er i høj grad nysgerrigheden efter at udforske »det nye«, der skal drive de nordiske lande fremover. Og vi har gode forudsætninger. Til eksempel er der ikke andre samfund end de nordiske, der så hurtigt har fået en så høj penetration af mobiltelefoni, internet og pc'er. Som Klaus Holse Andersen fremhævede i sit oplæg »Global Outsourcing, Nordic Insourcing« på en konference for Nordisk Ministerråd i maj 2005, så er Norden fuld af veluddannede mennesker, som er nysgerrige og parate til at prøve nye ting. Dermed er de nordiske lande perfekte »test beds« for nye teknologiske produkter, og det gør det attraktivt at investere i Norden. Nye løsninger inden for mobiltelefoni bliver i dag typisk testet i Norden først.

Den brugerdrevne innovation fremhæves også i den sammenhæng som en særlig nordisk kompetence. På visse, formentlig ganske få, områder vil vi have styrke og kapital til at skabe radikal innovation. Men generelt er det vores evne til at »file, slibe og innovere«, der vil bringe os fremad.

- › *Vi er ikke et folk af genier, som kan lave store teknologiske spring. Vi lader genierne vandre rundt andre steder. Når de så har lavet deres geniale opfindelser, så filer, sliber og innoverer vi på baggrund af dem, så der kommer noget helt unikt ud af det. Vi er meget stærke udi brugerorienteret innovation og design – og det er en helt anden logik end den, der præger masseproduktion, siger Ove Kaj Pedersen, professor ved Copenhagen Business School.*

### 2.2.6 Respekt for naturen – vi drager omsorg for naturen, i dag og i morgen

En anden fælles værdi på tværs af Norden er respekten for naturen. Den udmønter sig blandt andet i et ønske om bæredygtighed og at arbejde med naturen. Man kunne også kalde det en værdi om at virke i pagt med naturen – ud fra et helhedssyn.

Den nordiske natur er forskelligartet. To tredjedele af Norges areal er bjergrigt, over halvdelen af den svenske jord er dækket af nåletræer, Finland er kendt for sine mange søer, Danmark er helt fladt, mens Island byder på

## »Hvad kan det bruges til?«

Den angelsaksiske model (inkl. USA) og den nordvesteuropæiske model (inkl. Norden) er blandt de mest succesfulde, når OECD sammenligner og udarbejder ranglister for forskellige landes økonomier. En af de hovedhjørneste, der adskiller de to modeller, er, hvor og hvordan både samfunds- og privatinvesteringer foretages.

I den angelsaksiske model investeres der massivt på universitetsniveau, i forskning og teknologiudvikling, og man har særligt fokus på grundforskning med det formål at identificere teknologispring eller paradigmeskift.

Modsat har den nordvesteuropæiske investerings- og forskningsstrategi et andet mål. Investeringsniveauet er lavere – og det rettes typisk mod anvendelsesorienteret teknologi og forskningsudvikling. Det fører til en anvendelsesorienteret produkt- og produktionsudvikling, hvor de (andres) store teknologispring bliver til bruger- og anvendelsesorienteret innovation og udvikling af nicheprodukter.

Kilde: »Varieties of Capitalism«, Peter A. Hall and David Soskice, Oxford University Press, 2001.

35. Kilde: Skov- og Naturstyrelsen i Danmark ([www.skovognatur.dk](http://www.skovognatur.dk)).

36. Oplysninger fra Preben Mægaard, Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi (<http://www.folkecenter.dk/da/>).

37. Nordisk Køkken Symposium, blandt andet støttet af Nordisk Ministerråd, satte en væsentlig dagsorden på feltet i november 2004 – ikke mindst med dets Manifest for forståelsen af det nordiske køkken. Siden har Nordisk Ministerråd i juni 2005 vedtaget Århus-deklarationen. Den igangsætter et fremadrettet arbejde om ny nordisk mad, som fremmer anvendelsen af de mangfoldige nordiske råvarer, nærer den nordiske bevidsthed om nordisk mad samt gør Norden synlig på det gastronomiske verdenskort.

gletsjere og varme kilder. Alligevel er der fællestræk, når man kigger på, hvilke vilkår de allerfleste nordboere har, når de færdes i naturen.

Naturen i Norden er relativ ufarlig for mennesker. Ser vi bort fra brægende isfjeld i Grønland eller en vis aktivitet i vulkanerne på Island, så er den nordiske natur overordnet fredelig. Jordskælv, tornadoer og vulkanudbrud er vi i relativ høj grad forskånet for. Hvad angår faunaen, er det heller ikke her de – for mennesker – farligste dyr holder til. Faktisk er Nordens farligste dyr formentlig flåten<sup>35</sup>. Med andre ord lever vi i en natur, hvor man skal have sin fornuft med, når man færdes i den – og hvor man skal tage ansvar for sig selv og dem, man færdes sammen med. Men i sig selv giver naturen i Norden ikke anledning til en særlig høj grad af »katastrofeadfærd« hos mennesker. I den forstand har *tillid* gennem århundreder kunnet trives i menneskers forhold til den nordiske natur.

Tilmed har de nordiske lande på et tidligt tidspunkt forstået at udnytte regionens naturressourcer i bæredygtig retning. Som region var Norden tidligt ude med vandkraft, og som land var Danmark tidligt ude med vindkraft i forhold til resten af verdenen. I dag sikres en relativ stor del af de nordiske landes elforsyning af vedvarende energi.

Det var dog konkrete, materielle behov, der for alvor satte skub i udviklingen af vandkraft og vindkraft, og ikke i sig selv respekten for naturen. Norge, Sverige og Finland havde i kølvandet på 2. Verdenskrig et stort energibehov i industrien, mens Danmark i forbindelse med energikrisen i 1974 politisk satte kræfter i at forbedre forsyningsikkerheden gennem rationel energiudnyttelse, energibesparelser og vedvarende energi<sup>36</sup>. Til sammenligning har det, der har båret omstillingen til vedvarende energi i for eksempel Tyskland, Østrig og Schweiz, i højere grad været et ønske om at vise respekt for det »gudskabte«.

Hvad angår afgrøder giver den nordiske natur og det nordiske klima et særligt potentiale for at udvikle nye fødevarer og madoplevelser af unik regional kvalitet. Det er begrænset forstået og begrænset udnyttet i dag<sup>37</sup>. Der dannes for eksempel mange flere aromaer i det kølige, nordiske klima, end der gør i det varme, sydeuropæiske klima. Hvis man har den samme plante, som kan vokse både i Italien og i Sverige, vil den blive bedre i Sverige. Der vil ikke komme ligeså mange ton af den, men når den først er udvokset, vil der være flere aromaer i planten, fordi den er vokset langsomt.

Boston Consultancy Group lavede i 2003 en undersøgelse af *New Luxury* på det amerikanske og engelske marked. I 23 kategorier – hvoraf de 18 er fødevarer – viste det sig, at fødevarer, der koster mellem det dobbelte og det tredobbelte af normalprisen, erobrer omkring 20 procent af markedet. Samtidig viste undersøgelsen, at den værdi, der skabes på de 20 procent af

38. Silverstein, M.J. et.al 2003: »Trading Up: The New American Luxury«.

markedet, er ligeså meget værd for New Luxury-producenterne, som de øvrige 80 procent af markedet er det for de resterende producenter<sup>38</sup>.

Norden rummer et stort og uforløst *branding*-potentiale, som ikke mindst kan knyttes an til raffinering af naturens gaver og kan bruges aktivt inden for eksempel turisme. Det nordiske klima er et vilkår – vi kan vælge at forsøge at snige os udenom vejret eller udnytte det optimalt. Turisme tænkes tit som »et skud i bøssen« – at turisterne besøger regionen én gang – hvorfor de naturligvis skal opleve naturen fra dens bedste side. Men hvorfor ikke arbejde ambitiøst med at gøre regn, sne og kulde til kernekompetencer – som supplerer det nordiske lys, de lyse sommeraftner, de bølgende kornmarker og de dybe skove? Hvorfor ikke tænke i turistkoncepter, hvor turisterne kommer tæt på naturen, og gerne i samme område, for eksempel en uge i januar og en uge i juli? Så de der kan opleve, hvordan naturens rytme påvirker et sted. Vi kan benytte os af – og brande – årstidernes skiften langt mere kreativt, end vi gør i dag.

- › *Min ambition for nordisk turisme er at vi skaber ultimative ophold og oplevelser med afsæt i de enestående naturforhold i vores region. Hvem drømmer ikke om at drukne sig i midnatssolen, at vandre barfodet på mos i de finske skove, at svømme i de spejlblanke ferskvandssøers rene vand, at inhalere duften af tundraen mens man venter på massage og forkælelse i det nærliggende minimalistiske ødemarksressort, der principielt godt kunne rumme et af verdens bedste køkkener og levere denne særlige nordiske gæstfrihed. Og hvis det regner, så har vi også paraplyer. Hvordan lyder det når regnen rammer søen, hvilken slags brændedufter bedst når man kommer ind igen og hvilke varme nordiske drikke med udtræk af planter fra skoven skal man vælge at styrke sig på. Det er nærliggende at være dum, dvask og doven i brændende sol. Regn udvikler begavede måder at være sammen på. Og hvorfor skal man tage til Mauritius for at få lov til at bo virkelig dyrt? spørger Claus Meyer, gastronomisk iværksætter fra Danmark.*
- › *Han slår fast, at styrken i den nordiske service er den menneskelige dimension: Det, du møder, når du betaler mange penge for service i Østen og i det Indiske Ocean, er folk, der bukker og nejer for dig og gør alt, hvad du siger. Der er måske 700 tjenere til 300 gæster – i Norden vil man klare sig med 50-70 tjenere og dermed kompensere for de færre hænder gennem effektivitet, indsigt, præcision og empati. Vi er i stand til at forudse gæsternes behov og tilbyde dem åndelig og intellektuel stimulering. Vi er lidt dyrere på lønsiden herhjemme, men i forhold til prisen på en gennemsnitlig tjener så er det ikke meget dyrere at hyre en der også er filosof, digter eller kan spille et instrument så man kan høre englene synge. Vores region er fyldt med dejlige, kloge mennesker, som på en char-*

**Det nordiske køkken**

Et manifest blev underskrevet i november 2004 af 12 nordiske mesterkokke fra de nordiske lande: Danmark, Norge, Sverige, Grønland, Finland, Åland, Island og Færøerne. I manifestet dedikerer kokkene sig til det nordiske køkken – og inviterer til samarbejde omkring det. De vil blandt andet lade de skiftende årstider afspejle sig i måltiderne, benytte råvarer der bliver særligt fremragende i den nordiske region og udtrykke renhed, friskhed, enkelthed og etik i deres gastronomiske udfoldelser.

Kilde: Manifestet kan læses på: [www.nordiskkoekken.dk](http://www.nordiskkoekken.dk)

39. Max Webers værk »Den protestantiske etik og kapitalismens ånd« udkom i 1904.

merende, følsom, empatisk, begavet måde kan yde en særlig, nordisk attraktiv service, siger Claus Meyer.

Claus Meyer vil gerne »løfte overliggeren« i Norden og nævner Grønland som ét eksempel på et område med premiumpotentialer:

- › *De har det der vidunderlige land, men de har ikke taget konsekvensen af deres kernekompetencer. Landet kan tilbyde naturoplevelser og råvarer uden sidestykke noget andet sted i verden, men værtskabet og gastronomien løfter sig sjældent over niveauet på et gennemsnitligt hotel i en jysk provinsby. Der mangler en sans for drømmene hos de mennesker, der er vant til at betale 80.000 for en uges ophold og en forståelse for betydningen af den æstetiske dimension i det menneskeskabte. På det punkt er man langt længere fremme i for eksempel Østen og det Indiske Ocean. Der ER andet, der kan få folk til at betale mange penge. Kulden i sammenhæng med den ekstreme natur er en potentiel megaattraktion, vi skal bare huske betydningen af den her luksusfølelse forbundet med at bo, sove, spise – når den er iscenesat af virkeligt dygtige folk. Der kommer en dag, hvor folk er trætte af »endnu en fucking varmegferie«. Måske tager man så hver tredje gang et andet sted hen end de varme lande, siger Claus Meyer.*

Med andre ord ligger Nordens niche i at stimulere det kvalitetsbevidste forbrug. Det er et spørgsmål om tid, før »standardmælk« i vid udstrækning bliver leveret fra Østeuropa og andre billigere lande. Norden kan ikke konkurrere på prisen alene og må derfor forstå at differentiere sig på markedet.

- › *Vi har specielle planter i Norden: mælkebøtter, tusindfryd, støvnælde, honningurt, vildkommen og så videre. Hvis vi arbejdede med køer, som var selektive i deres fodvalg – og accepterede en lavere mælkeydelse – så ville vi få en højere koncentration af planternes aromaer over i mælken. Det giver mindre mælk, for det er mindre effektivt. Til gengæld smager mælken af det sted, den kommer fra. Hele vejen rundt og på alle niveauer forsømmer vi i dag muligheden for, at vores fødevarer udtrykker deres territorium og minder verden om, at de kommer fra Norden. Det har de længe været gode til i Bordeaux og Bourgogne, men vi har de samme muligheder i Norden. Vi skal bare opsøge dem, vurderer Claus Meyer.*

## 2.2.7 Protestantisk arbejdsetik – vi finder mening i arbejdet

Vi arbejder gerne i Norden. Den indre motivation til at arbejde, som sociologen Max Weber allerede for 100 år siden tilskrev den protestantiske etik<sup>39</sup>, er tilsyneladende stadig udpræget tilstede i de protestantiske nordiske lande. Samtidig med, at vi gerne arbejder, arbejder vi også færre timer

og producerer mere per arbejdstime end arbejdskraft i andre dele af verden. Som Janne Teller, dansk forfatter, beskriver det, så er »arbejdstiden ikke en social fabrik – der er en stor effektivitet per time.«

Værdien medfører arbejdsomhed, personligt ansvar og effektivitet – og de adfærdsmæssige konsekvenser har kraftigt bidraget til Nordens velstand, påpeger opinionsdannerne.

- *Vi er vældig effektive, og vi bliver rige af det. Det at være produktiv er ikke noget, man skal piskes til, men noget man er i Norden. Arbejdsomhed er en værdi, som har en fundamental legitimitet i de nordiske lande, fremhæver Tor Nørretranders, dansk forfatter.*

Tilmed kan man fremføre, at arbejdskraftens indre motivation til at arbejde er en god forretning – det er en langt smartere måde at »disciplinere« arbejdskraften på og samtidig sikre, at den »er med« (jævnfør værdien om inklusion, at alle skal være med).

- *Vi styres meget af pligt i Norden. I stedet for at se tv eller hænge på pubben, så går vi på arbejde. Og vi går på arbejde for at gøre noget. Når vi har fri engagerer vi os også, i idrætsforeninger, interesseforeninger, fagforeninger eller i andet job. Mange af os føler os næsten forpligtede til at have to arbejdsdage hver dag, siger Anders Ingves, direktør for Ålandsbanken.*
- *Anders Ingves påpeger videre, at den nordiske arbejdskraft ikke alene drives af pligt: Vi rummer en kombination af pligt (>vi må!<), nysgerrighed (>hvordan kan vi gøre det?<), og mod (>lad os prøve det af!<). Og den kombination er essensen af enhver fremgangsrig virksomhed.*

Den indre motivation lader – generelt – til at hænge ved i Norden, selvom den måske snarere i dag er kulturelt end religiøst bestemt:

- *Vi er gamle protestantiske lande – selvom vi ikke altid vil være ved det. Man behøver ikke være religiøs for at konstatere, at vi har en anden holdning til arbejdet, end man har andre steder i verden. Tidligere var arbejdsomheden måske nok religiøst bestemt, men i dag er den kulturelt bestemt. Vi tager arbejdet mere alvorligt – og vi har i højere grad en indre motivation for at gøre et job godt. I USA til eksempel har man typisk en ydre, økonomisk motivation – og man kan være motiveret i forhold til at kunne blive forfremmet, hvis man gør det godt. Baggrunden er, at arbejde i vores kultur – helt tilbage til Luther – har været ligeså godt som bøn. Det har været saliggørende, konstaterer Lars Kolind, bestyrelsesformand for Grundfosfonden i Danmark.*

40. Ingrid Sommar: »Skandinavisk design«.

- Göran Bexell, rektor ved Lunds Universitet, Sverige, vurderer, at den lutherske tradition og arbejdetik ofte bliver misforstået, som at man skal arbejde sig ihjel: *Men Luther mente rent faktisk, at alt arbejde er lige meget værd – og at arbejde skal værdsættes højt. Det er blevet en del af vores kultur. Andre kulturer opfatter arbejdet mere negativt.*
- At arbejde værdsættes så højt i vores kultur, betyder også, at den, som ikke arbejder, er marginaliseret på et dybere sæt. Der er megen identitet knyttet til arbejde i Norden, som Henrik Stenius, forskningsdirektør ved Helsinki Universitet, udtrykker det.

Samtidig er det værdien om arbejdsomhed, som flere opinionsdannere ser truet af netop det, man kunne kalde *laissez faire*-overskudsholdningen:

- *Vi kommer til at have øgede vanskeligheder i at klare os i den globale konkurrence. Den mest hindrende faktor her er den attitude, velfærdsstaten af i dag har ført med sig: At folk tror, at alt kommer af sig selv. Det er en større forhindring end noget andet, vurderer Harry Salonaho, direktør for Valio, Finland.*
- *Den største trussel mod den nordiske velfærdsmodel er, at vi ikke er ambitiøse nok som helhed. Der er kommet en laissez faire-holdning ind over det: »Vi har nået målet – nu skal frugterne høstes!« Og den holdning er en trussel mod den position, vi havde, som den mest attraktive arbejdsplads overheadet, siger Ebbe Lundgaard, formand for FDB i Danmark.*

### 2.2.8 Æstetik – vi værdsætter det harmoniske, enkle udtryk

Den nordiske æstetik er knyttet til design og funktionalitet og trækker spor langt tilbage i tiden. For at forstå den »nordiske stil« og holdbare tradition for enkelthed, som er blevet udviklet i de nordiske lande, må man gå århundreder tilbage:

»Bondesamfundets skikke og traditioner har spillet en afgørende rolle i forbindelse med tilblivelsen af det praktiske og stramme design ... Det nordiske syn på design er karakteristisk i kraft af generationer af landarbejdere og fiskere, som byggede deres egne bygninger, både og møbler af de materialer, de havde ved hånden ... Den nordiske farveskala var lys og bleg i modsætning til de dybe fyldige farver fra middelhavslandene.«<sup>40</sup>

Enkeltheden er karakteriseret ved at være praktisk, med rene linjer og i tråd med de demokratiske idealer. Og selvom det højtbesungne koncept »Skan-

41. M. von Heland, i »En okänd själ – på jakt efter det nordiska« fra 1991, udgivet af Nordisk Råd (Nord 1991:25).

dinavisk Design« reelt først er født i midten af det 20. århundrede, rummer det en lang historie, en fælles nærhed til landskabet og dybe rødder i den nordiske kulturarvs nyttige og enkle design.

Flere opinionsdannere fremhæver da også æstetikken som en fælles værdi i Norden; vores evne til at forenkle og få ting til at fremtræde harmonisk og smukt. Den spores tilbage til den måde, vi er opdraget på, og den natur vi er en del af. Og den har videre konsekvenser end den rent visuelle æstetik.

➤ *B&O og LEGO er eksempler på internationale erhvervsucceser, der er knyttet til en særlig æstetisk, innovativ dimension. Produkterne rummer kvaliteter, som går ud over det at få noget ud på hylterne og få det solgt. På de områder, hvor vi har gjort det godt i Skandinavien, synes jeg, at man kan finde mange af de skandinaviske værdier. Der er en mening, der rækker videre, siger Lars Kolind.*

*Eksempler på brancher, der er knyttet til nogle fælles nordiske værdier – eller smag om man vil – er inden for design; tøj, møbler, smykker og så videre, konstaterer Gylfi Magnússon, lektor ved Islands Universitet.*

Den visuelle æstetik er ikke mindst knyttet til »det særlige nordiske lys«, som gennem årene har gået igen fra billedkunst over arkitektur og brugsdesign. Imidlertid fik dette særlige nordiske lys først navn og anerkendelse i 1980'erne – og det af en amerikaner<sup>41</sup>. Det er – ifølge Madeleine von Heland – betegnende for den »hjemmeblindhed«, der præger Norden, og som gør »blikket« udefra så væsentligt for at erkende de fælles karakteristika.

Udover den visuelle æstetik har vi også en anden, mindre konkret æstetik til fælles i Norden, der er knyttet til begrebet *fairness*:

➤ *Også hvad angår organisationer har vi en klar fornemmelse af, hvad en ordentlig organisation er. Man kan ikke behandle folk urimeligt i Norden. Medarbejderne har en fornemmelse af, hvad der er ret og rimeligt – og der går ikke ret lang tid, før de gør oprør. I andre lande kan ledere slippe afsted med at behandle folk urimeligt. Medarbejderne leverer selvfølgelig ikke noget særligt godt, men de finder sig i det, siger Lars Kolind, bestyrelsesformand for Grundfosfonden, Danmark.*

*Fairness* og ordentlighed udgør en form for social æstetik, der går igen i både samfundsstruktur og i menneskelig omgang med hinanden i Norden. Retssikkerhed og adgang til at klage over offentlige institutioners adfærd og afgørelser er afledte konsekvenser af denne sociale æstetik. Ligesom de nordiske folks syn på korruption formentlig også er smittet af denne opfattelse af, hvad der er rimeligt og retfærdigt.

### Nordens forhold til korruption

Placering	Land
1	<b>Finland</b>
2	New Zealand
3	<b>Danmark</b>
4	<b>Island</b>
5	Singapore
6	<b>Sverige</b>
7	Schweiz
8	<b>Norge</b>
9	Australien
10	Holland

Kilde: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

- Vi bliver opdraget til at være ordentlige mennesker og omgås hinanden på en ordentlig måde. Det er skolen, medierne, politikerne og kirken, hvis man kommer der. De er alle led i en kultur, en opdragelse, der prioriterer at give mennesker indsyn i, hvordan man behandler hinanden, siger Jørgen Lindegaard, administrativ direktør for SAS.
- Finn Lynge, teolog fra Grønland, pointerer, hvordan nordiske ledere kan sætte en standard i den globale økonomi: *Jeg så en udsendelse med nogle kinesiske ledere, som sagde »vores kunder bliver mere og mere interesserede i, hvordan vi behandler vores medarbejdere. Kunderne kommer som turister til vores fabrikker – men de er i virkeligheden en slags industrispioner, der tjekker, hvordan vi behandler vores medarbejdere, før de placerer en ordre hos os.«* Tendensen er, at man skal behandle folk ordentligt så vidt muligt – og det er et globalt fænomen, der stiller nordiske virksomheder og nordiske ledere stærkt, siger Finn Lynge.

Dermed kan den mere eller mindre internaliserede nordiske sociale æstetik vise sig at være et væsentligt konkurrenceparameter fremover, ligesom den nordiske visuelle æstetik er det i dag.

## 2.3 Den nordiske velfærdsmodels økonomiske succes

Målt i økonomisk succes har de nordiske lande en førende position i verden sammen med blandt andet USA. Dette på trods af at de nordiske lande med deres økonomisk tunge velfærdsmodeller i midten af 1980'erne blev fremhævet som nogle af de lande i verden, der stod med de største problemer omkring fastholdelsen af deres positioner som rige lande i den globale udvikling.

Argumentationen på det tidspunkt var, at den globale udvikling uundgåeligt ville føre til udviklingen af den samme samfundsøkonomiske model med ens velfærdssystem, ens arbejdsmarkeder med videre. Og det stod ikke skrevet i stjernerne, at den nordiske model ville levnes mange chancer i det udskilningsløb.

I lyset af de dystre vurderinger af den nordiske model, har den økonomiske succes og vækst i Norden vakt undren og interesse hos regeringer og økonomer rundt omkring i verden. Ligesom alle aerodynamiske teorier fortæller, at humlebien ikke kan flyve, og den alligevel dag efter dag beviser, at den kan – på samme måde spørger man sig selv, hvordan i alverden det kan være, at så dyre og store systemer, som de nordiske, kan være topkonkurrencedygtige.

### De høje nordiske skattetryk

Ernst & Youngs opgørelse over 30 OECD landes totale skattetryk (total taxation as share of GDP) viser, at de nordiske lande har de allerhøjeste skatteniveauer.

1. Sverige
2. Danmark
3. Finland
7. Norge
19. Island

Kilde: Ernst & Young, [www.ey.com](http://www.ey.com)

42. »Varieties of capitalism,« Peter A. Hall and David Soskice, 2001.

43. »Danish institutional competitiveness in the global economy«, Cambell, John & Pedersen, Ove K., 2005.

- Meget tyder på, at den velfærdsstat, vi tidligere betragtede som udgiftstung og hæmmende for vores konkurrenceevne, måske i virkeligheden er et komparativt fortrin, fordi vi med den undgår en række problemer, man har i andre kulturer, siger Cathrine Holst, sociolog, Norge.
- Lektor Gylfi Magnusson fra Island supplerer: Vi bekymrer os meget om, at høje skatteniveauer skal nedsætte vores økonomiske udvikling, men det lader til, at vi klarer os rigtig godt alligevel. Vores skattesystemer er relativt effektive og ressourcerne, der trækkes ud af skattesystemet, anvendes fornuftigt. Så et skattesystem, der opererer med lavere skatteniveauer, men opkræver og anvender skatterne ineffektivt, lader til at skabe dårligere resultater end et skattesystem, der indkræver højere skatter effektivt og anvender dem fornuftigt.

Som det fremgår af tabellen, er der forskel på skattetrykket i de nordiske lande. Det er værd at nævne, at der også er forskel på de enkelte landes velfærdssystemer, og på hvordan det offentlige og det private ansvar er fordelt. Dette gælder for eksempel også arbejdsmarkedsforhold. Disse forskelle – indeni en fælles ydre ramme – kan tjene som inspiration for fornyelse og reformer. Det gælder især nu, hvor de nordiske landes velfærdssystemer er udsat for belastninger og udfordringer.

I dag er de nordiske økonomier blandt de mest studerede i verden – sammen med den amerikanske. Begge økonomiske modeller er blandt de mest succesfulde, når OECD sammenligner og udarbejder ranglister for forskellige landes økonomier – ranglister på både hårde økonomiske fakta som vækst med videre og mere bløde forhold som gennemsnitlig levealder med videre. I det samme tidsrum har de forskellige succesfulde økonomier oplevet, at deres samfundsmodeller har fjernet sig yderligere fra hinanden.

I de seneste 7-8 år har teoriapparatet *Varieties of Capitalism* – eller *Økonomisk Komparativ Konkurrenceevne* – vundet frem.<sup>42</sup> Konklusionerne fra denne forskning er indtil videre, at der er to succesfulde modeller eller strategier for økonomisk tilpasning i den globale økonomiske udvikling.<sup>43</sup> Der findes altså ikke kun én måde at opnå økonomisk succes på – de forskellige typer kapitalisme indeholder alle hver deres *institutionelle kapaciteter* for at håndtere det globale marked.

Den ene model – den angelsaksiske – omfatter USA, New Zealand, Canada, England, Irland og Australien. Den anden model – den koordinerede – omfatter blandt andet de nordvesteuropæiske lande Sverige, Norge, Danmark, Island, Finland og Holland. Den koordinerede markedsmodel omfatter desuden Tyskland, Frankrig med flere.

De to modeller er radikalt forskellige på en række parametre.

- I den *angelsaksiske* model foretages der massive investeringer på universitetsniveau; i forskning og teknologiudvikling særligt med fokus på grundforskning med det formål at identificere teknologispring eller paradigmeskift. Kompetenceniveauet er lavt i den angelsaksiske model. Det betyder, at de angelsaksiske lande kan masseproducere produkter med højt teknologiindhold som for eksempel computerchips. Investeringerne i forskning og teknologiudvikling fører til høj produktivitet og masseproducerede varer – til gengæld skabes der stort set intet behov for (efter)uddannelse blandt de lavere kompetente, som arbejder i produktionen. Disse lavt kompetente arbejdere udviser en høj mobilitet på arbejdsmarkedet og har en høj grad af usikkerhed i ansættelsen. Typisk følger de virksomheden, når den går ned eller oplever nedgang som følge af manglende salg. De lavt kompetente arbejdere søger job, ligegyldigt hvor det er og uden hensyn til den branche, de kommer fra og den kompetence, de har med sig.
- I modsætning hertil har den *nordvesteuropæiske* investerings- og forskningsstrategi et andet mål. Der er et generelt lavere investeringsniveau som i stedet rettes mod anvendelsesorienteret teknologi og forskningsudvikling. Modsat den angelsaksiske model er der høje investeringer i blandt andet (efter)uddannelse af de lavt uddannede. Disse to parametre fører til nicheorienteret, bruger- og anvendelsesorienteret innovation. Dette forstærkes yderligere af, at arbejdskraften gennem sin faglige baggrund kan og er involveret i udvikling af den bruger- eller anvendelsesorienterede innovation. I den nordvesteuropæiske model er der høj spidskompetence for de faglærte, en ikke så høj grad af pluralisme, og der er en høj grad af ensformighed i arbejdskraftens kompetenceniveau. Generelt er arbejdsstyrken højt kompetent sammenlignet med den angelsaksiske model.

På arbejdsmarkedet kan virksomhederne i den *angelsaksiske* model hyre og fyre med det samme efter udviklingen i virksomhedens aktivitetsniveau. Der findes stort set intet trykssystem, hvilket betyder, at man som arbejdsløs er nødt til at gå ud og finde det arbejde, som er til rådighed. Det fører indimellem til nogle store spring i jobfunktion, som når en ingeniør arbejder som mellemløber den ene dag – og ekspederer på McDonald's den næste, efter virksomheden er krakket. Det er helt i tråd med strukturen og komplementariteten i forhold til befolkningens generelle kompetenceprofil, hvor en given arbejder altid kan tage et job, da det meget sjældent kræver specielle kompetencer. Dette giver i den angelsaksiske model en ekstrem geografisk og funktionel mobilitet.

---

Komplementariteten i strukturen i den nordvesteuropæiske model fører til et arbejdsmarked med høj mobilitet, med en betydelig sikkerhed via aktiveringsordninger, dagpengesystem, efteruddannelse, træning på jobbet etc. Arbejdskraften er mobil, og dens kompetence udvikles konstant i forbindelse med arbejdets udførelse. Mobiliteten går modsat den angelsaksiske ikke på at skifte mellem for eksempel it og detailhandel, men at skifte mellem for eksempel forskellige it-arbejdspladser, hvor den opbyggede kompetence føres videre og videreudvikles.

Den nordvesteuropæiske model er karakteriseret primært ved kollektive aftaler, der dækker en meget stor del af arbejdsmarkedet, og der er ingen tryghedsbestemmelser. Det er dog kombineret med dagpengeydelse og en velfærdsorganisering, der sikrer arbejdskraften en nogenlunde normal livsførelse det øjeblik, den bliver fyret. Det betyder, at arbejdskraften kan bevare og videreføre sin kompetence i det næste job. Inden for de nordiske lande er der dog stor forskel på, hvor nemt det er at afskedige medarbejdere. I Danmark er det relativt nemt at komme igennem med en afskedigelse, mens det i Sverige er ganske svært sammenlignet med Danmark. En konsekvens af dette er for eksempel, at en virksomhed som Rambøll (rådgivende ingeniører) i Danmark stort set ingen freelancere anvender, mens den svenske del af Rambøll i meget større stil har »løsarbejdere« tilknyttet.

En af bagsiderne ved den nordvesteuropæiske model er den høje ekskludering fra arbejdsmarkedet som følge af de mange personer, der ikke har den kompetence, som efterspørges. I Danmark er der for eksempel 800.000 på overførselsoverenskomst, og i øvrigt bliver denne gruppe større. I Sverige er antallet af sygemeldte højt, og mange, som kan og vil arbejde, står udenfor arbejdsmarkedet. Det medfører, at tilgængelige ressourcer ikke udnyttes fuldt ud, og at det offentlige belastes med yderligere udgifter.

I den angelsaksiske model er der også ekskludering – den har bare en anden form. Cirka 35 procent af de unge sorte sidder på nuværende tidspunkt i fængsel. Omkostningerne ved de to strategier er stort set den samme.

Forskningen giver i dag begge strategier anerkendelse. De baserer sig hver især på nogle meget forskellige rammebetingelser, bagvedliggende politikker og samfundsforståelser. Men begge har sin begrundede gang i verdensøkonomien.

En af årsagerne til succesen i den nordvesteuropæiske model er måden, det offentlige og private arbejder sammen på. Det kommer af den måde velfærdsstaten er opbygget på, den måde man beskatter – det har ikke noget at gøre med omfang af for eksempel beskatningen eller størrelsen på den offentlige sektor, det er måderne/formerne. Den nordvesteuropæiske model har et samspil mellem det offentlige og det private, der betyder, at det offentlige ikke nødvendigvis er en byrde. Der er skabt komplementaritet

### Svensk økonomis guldalder

Den svenske økonomi boomed i exceptionel grad efter 2. Verdenskrig. Det neutrale Sverige havde eksporteret til både Tyskland og de allierede under krigen, men det virkelige gennembrud kom i årene lige efter krigen. Som et industrialiseret land, der hverken havde været besat eller fået skadet sin infrastruktur, var Sverige toptunet til at møde tidens enorme efterspørgsel på varer.

Kilde: Schramm-Nielsen et al (2004).

44. »Management in Scandinavia«, Schramm-Nielsen et al. (2004).

45. Kista Science City: »Där visioner blir verklighet – verksamhetsberättelse 2000–2003«, Kista 2004; Kista Innovation & Growth: »Där nya idéer växer«, Kista 2004; Kista Science City: »Kista Unlimited«, Kista 2003.

46. »Management in Scandinavia«, Schramm-Nielsen et al. (2004).

mellem den offentlig sektors ressourceforbrug og den private virksomheds efterspørgsel. Det er i balanceringen af den udbuds- og efterspørgselspolitik, at meget af et lands økonomiske succes bestemmes.

### 2.3.1 De nordiske landes erhvervsstruktur

Selvom de nordiske lande alle er velfærdssamfund med grundlæggende sunde økonomier, varierer deres erhvervsstrukturer noget. Forskellene handler først og fremmest om forskelle på landenes naturressourcer og størrelsen af deres virksomheder.

#### SVERIGE

Den svenske erhvervsstruktur er i sammenligning med de øvrige nordiske lande præget af meget store virksomheder. Ni svenske virksomheder er blandt verdens 400 største og samtidig blandt de mest indtjenende, og netop de store virksomheder er på én gang styrken i den svenske økonomi og årsagen til recessionen i 1990'erne. Store virksomheder giver nemlig mindre fleksibilitet i økonomien. De største brancher i Sverige er træindustri, biler og flyvemaskiner, telekommunikation, kemi, farmakologi, våbenindustri, elektricitet og elektriske produkter. Dertil kommer de to store flag-skibe H&M og IKEA. Næsten 50 procent af den aktive arbejdsstyrke er ansat i store virksomheder.<sup>44</sup> I dag er Sverige i færd med at opbygge en sammenhæng mellem forskning, produktion og finansiering, som er »second to none« i Norden – omkring en række produktioner som for eksempel bioteknologi, it og oplevelsesteknologi. I for eksempel Kista og Sättra i Stockholm udvikles der store forskningsenheder, som er koblet til universiteter, sygehuse, venturekapital og så videre.<sup>45</sup>

#### NORGE

I Norge er det omvendt de små og mellemstore virksomheder, som dominerer billedet. Mindre end fem procent af de norske virksomheder har mere end 100 ansatte, men disse virksomheder sidder så også på næsten halvdelen af den industrielle arbejdskraft og mere end halvdelen af den samlede produktion.<sup>46</sup> Den norske stat har traditionelt ejet virksomheder inden for olie, telekommunikation og transport, men i de seneste år er mange af disse virksomheder blevet helt eller delvist privatiseret (for eksempel Telenor). Der er dog stadig en relativt stor statsejet erhvervssektor (særligt inden for olie), og olieindustrien har i det hele taget en meget stor betydning for den norske erhvervsstruktur – primært i form af en række afledte industrier. Norge oplever i øjeblikket stor mangel på primært veluddannet arbejdskraft – for eksempel læger.

### Nordiske fusioner

Virksomheder som Arla, Nordea, COOP og IKEA er alle eksempler på nordiske virksomheder, som har fusioneret sig til giganter på de nordiske markeder med udgangspunkt i et særligt nordisk værdigrundlag og virksomhedskultur. Og de er ikke de eneste – mellem 1999 og 2003 fusionerede mere end 1000 nordiske virksomheder med hinanden.

Kilde: Nordisk Ministerråd (2003).

47. Schramm-Nielsen *et al.* (2004).

48. Statistics Finland, Industrial statistics, 2003.

49. »Concentration of Foreign Trade by enterprises 2004«, Foreign Trade 2005:M15, (2005)

### ISLAND

Island er en lille økonomi under hastig forandring. I løbet af det 20. århundrede har Island gennemgået dramatiske forandringer fra, at 2/3 af beskæftigelsen lå i landbrug/fiskeri er 2/3 af arbejdsstyrken beskæftiget i serviceindustrien. De største forandringer mod en moderne økonomi er sket med en gennemgribende liberalisering i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne, hvor mange islandske virksomheder blev privatiseret og især bank- og finanssektoren liberaliseret, hvilket har frigivet et stort investerings- og aktivitetsboom i den private sektor. Fra 1995 til 2000 oplevede Island den største eksplosion i købekraft i landets historie. I dag er det den finansielle sektor, detailhandlen og farmaceutisk industri, der primært driver væksten.

### DANMARK

Landbruget har traditionelt spillet en meget stor rolle for den danske erhvervsstruktur. Selvom landbrugssektoren i dag har langt mindre betydning end tidligere, har mange af Danmarks største virksomheder stadig tilknytning til landbruget – for eksempel Carlsberg, Danisco, Arla og Danish Crown. Danmark er ligesom Norge præget af små og mellemstore virksomheder, og mindre end én procent af de danske virksomheder har mere end 1000 medarbejdere.<sup>47</sup> De vigtigste brancher er farmakologi, vindmøller, design, tekstiler/mode, film og shipping med flagskibet A.P. Møller-Mærsk i front.

### FINLAND

Den finske erhvervsstruktur er præget af landets naturressourcer i form af skove og landareal og den vækstøkonomiske satsning på højteknologi inden for el og elektronik. Også i Finland spiller de små og mellemstore virksomheder en stor rolle, men her er billedet alligevel lidt anderledes, da landet også har en del store virksomheder med Nokia i spidsen. Målt på bruttoproduktionen er el- og optikprodukter det største erhverv i Finland efterfulgt af papir og papirprodukter samt maskinudstyr. Kemikalier, metal og levnedsmidler er ligeledes blandt de store finske industrier.<sup>48</sup> Ligeledes er den finske eksport domineret af elektronik og elprodukter efterfulgt af træ- og papirprodukter<sup>49</sup>.



## Kapitel 3 Nordiske styrkepositioner

50. »World Values Survey«, Ronald F. Inglehart (et al.).

51. En oplagt videreudvikling af modellen ligger i at få vurderet, hvilke styrker de respektive nordiske lande har i dag. Det kan for eksempel ske ved, at opinionsdannere/eksperter fra hvert af de nordiske lande giver deres eget land karakterer fra 1-5 på alle otte parametre. De deraf skabte »forskellige spind« kan så danne basis for en analyse af de komplementære kompetencer, der findes i Norden i dag, samt en diskussion af, hvordan landenes forskellighed bedst muligt kan bruges til at skabe nordisk synergi og nytte. Ikke mindst kan modellen bruges til at få belyst, hvad det nordiske potentiale er fremover – hvad vi skal satse på sammen.

Ifølge professor Bo Rothstein kan kulturværdier være en særdeles god kilde til at fastholde og udvikle konkurrenceevne. Og ser man på værdier som lighed og tillid i et samfund – uanset om graden er høj eller lav – er de meget svære at ændre på. Det er med andre ord kulturværdier, som har en meget høj grad af »stickiness«. <sup>50</sup>

### 3.1 Otte nordiske styrkepositioner

Er der så et særligt nordisk værdikompleks? På baggrund af svarene fra de nordiske opinionsdannere er svaret et ubetinget ja. Konstellationen af de otte værdier er særlig karakteristisk for vores nordiske lande, selvom vi formentlig rangordner dem forskelligt – både som samfund og som individer. Også selvom ingen af de otte værdier er eksklusivt nordiske. Det er kombinationen af dem, der giver denne specielle værdiprofil, vi kunne kalde *kernen af Norden*. Kernen udgør naturligvis ikke alle vores værdier – samfundsmæssigt som individuelt – og listen er heller ikke nødvendigvis udtømmende for den nordiske profil. Men, som en af opinionsdannerne udtrykte det: »Når summen bliver gjort op, så er der et fælles værdigrundlag i Norden.«

Man kan ikke trække direkte, entydige linjer mellem de fælles nordiske værdier og de styrker, erhvervslivet hidtil har udviklet. På samme måde kan man ikke trække direkte, entydige linjer mellem de fælles nordiske værdier og det potentiale, vi skal forstå at forløse fremover. Som værdierne har præget udviklingen – har udviklingen præget værdierne. Så er der ikke sagt for meget.

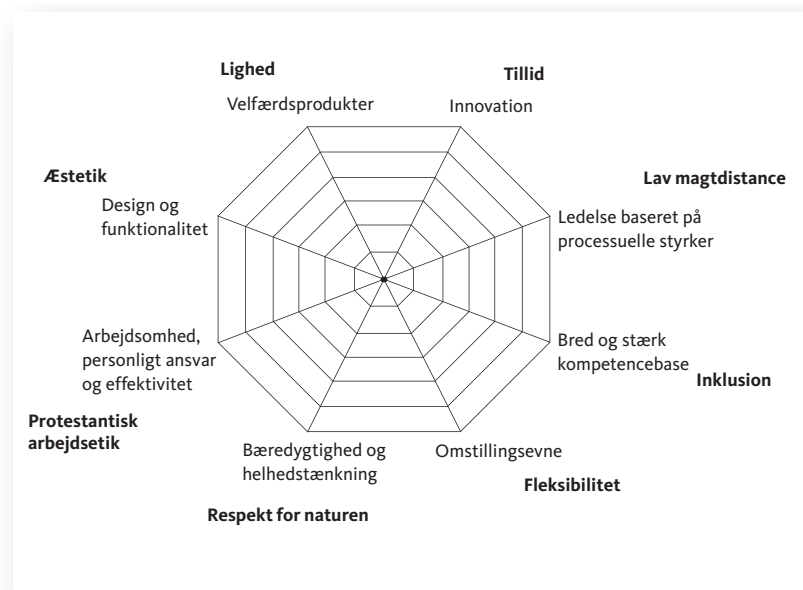
Ikke desto mindre lader det sig gøre at identificere, hvilke dele af det fælles nordiske værdikompleks, de erhvervsmæssige potentialer hver især primært »læner sig op ad«. Dermed er de erhvervsmæssige styrker ikke placeret tilfældigt på »spindet« nedenfor, sammenholdt med det spind over værdierne der blev præsenteret i afsnit 2.2. Dog er det vigtigt at have sin opmærksomhed på, at de otte værdier hænger så tæt sammen, at for eksempel styrkepositionen »Innovation« med god ret kunne placeres i relation til såvel tillid som lav magtdistance. Ligesom den fulde forløsning af styrkepositionen »omstillingsevne« nok forudsætter fleksibilitet, men også knytter sig til innovation (afledt af tillid), arbejdsomhed (afledt af protestantisk arbejdsetik) og ledelse baseret på processuelle styrker (afledt af lav magtdistance).

På samme måde kan man sætte spørgsmålstegn ved, om det er dækkende, at der nævnes blot en enkelt erhvervsmæssig styrkeposition som knyttet til de respektive værdier – men det er gjort for at anskueliggøre de væsentligste potentialer.

Nedenfor vil hver af de otte styrkepositioner blive perspektiveret. <sup>51</sup>

52. Ugebrevet Mandag Morgen, 22/2005.

### Nordiske styrkepositioner og potentialer



Kilde:  
Mandag Morgen, 2004

#### 3.1.1 Velfærdsprodukter

Der er mange faktorer i spil, når et erhvervspotentiale udvikles. En undersøgelse fra Danmark viser, at mange af landets mest opsigtsvækkende erhvervssucceser er skabt ud fra unikke politiske forudsætninger og betingelser.<sup>52</sup> Enten ved at være etableret af det offentlige, baseret på politiske markeder, baseret på offentlige koncessioner eller ved at være drevet frem af offentligt ansatte ildsjæle. Deres kraft er vokset frem på hjemmebane – og har siden taget kegler internationalt.

På lignende vis har de nordiske lande alle opbygget en markant velfærdsproduktion siden 2. Verdenskrig, men har endnu ikke forstået at betragte den i globaliseringens optik og med markedets øjne. Det første erhvervmæssige potentiale for Norden i fremtiden udspringer heraf – om end det har langt videre konsekvenser end velfærdsproduktionen alene.

De nordiske samfund skal forstå at se deres egne erfaringer og kompetencer i lyset af, hvad der rører sig i den øvrige verden. Ikke i form af et karikeret trusselbillede af galopperende økonomier i øst, som tromler gråhårede befolkninger ned, hvis de er for dyre i drift. Nej, potentialet ligger i at forstå, at vi har gjort os erfaringer og opdyrket kompetencer, som der vil blive behov for i nær og fjernere fremtid i en lang række lande i verden.

### Lighed og stærke resultater går hånd i hånd

Værdien lighed går fint hånd i hånd med kvalitet og stærke resultater. I 2003 kårede OECD det finske skolesystem som det bedste i verden – både i forhold til undervisningens kvalitet og i forhold til ligheden mellem børnene. Finland er særligt gode til at fremme elevernes boglige kompetencer og samtidig mindske den sociale arv.

Kilde: PISA og Frans Ørnsted Andersen, LEGO Learning.

Nogle af de områder, opinionsdannerne har nævnt som oplagte indsatsområder er ældrepleje, uddannelse, forsikring, sygehuse, sundhedscentre (forebyggelse) og miljøbeskyttelse. Andre kompetencer og fokusområder, der har globalt potentiale, er børnepasning, uddannelse, (livslang) kompetenceudvikling, fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Den politiske interesse er, at nordiske virksomheder er et hestehoved foran i vækstøkonomierne; at vi ser behov, der opstår, og bringer vores egne kompetencer i spil. Her er en tæt dialog med de nordiske virksomheder, der allerede har fodfæste i landene, vigtig. At kunne forløse dette potentiale kræver demonstreret omstillingsevne, lille kassetænkning, stor villighed til at tænke synergi mellem offentligt og privat og givetvis opgør med nogle dogmer. Det forudsætter, at vi zoomer ud – og ser os selv i et større perspektiv. Og være tilstede i vækstøkonomier, opfange behov, der opstår i kølvandet på den socioøkonomiske og demografiske udvikling og omsætte det til nordiske muligheder. To parallelle indsatser er her nødvendige:

- **HJEMME:** At bane vej for afsætningsøkonomisk gevinst af vores velfærdsproduktion ved liberalisering og ambitiøs søsætning af offentligt-private samarbejder. Ved at åbne vores offentlige sektor op for de private serviceudbydere kan vi udvikle det fulde globale potentiale knyttet til værdier såsom lighed, bæredygtighed og inklusion. Optimalt set foregår der et fremadrettet, kreativt samarbejde mellem erhvervsliv, forskning og offentlige myndigheder – der kan give de områder »en spand kul«, som har et stort potentiale.
- **UDE:** At etablere et fælles nordisk globalt markedsnetværk, der kan spotte, hvad der sker og melde tilbage til de nordiske samfund, hvilke nordiske niches vi bør opdyrke. Det kan organiseres på en række forskellige måder: Ved at etablere en ny nordisk organisation, intensivere allerede eksisterende samarbejder eller skabe nye, dynamiske, mobile netværk (eventuelt med afsæt i ambassaderne i vækstøkonomier, eventuelt ikke). Desuden skal vi have opbygget et stærkt nordisk brand, der giver genlyd i udlandet, og som er knyttet til de værdier, der karakteriserer vores lande, samfund og befolkninger.

### 3.1.2 Innovation

Der findes i Norden i dag gode forudsætninger for at blive frontløber inden for innovation. Kombinationen af tillid, positiv trykthed og lav magtdistance skaber et klima, der nærer hverdagens innovation – og omstillingsevnen gør det let for de nordiske befolkninger at udforske, afprøve og lade sig in-

**Udgifter til forskning og udvikling**

(Procent af BNP)

EU 15	2,0
Sverige	4,2
Finland	3,5
Island	3,1
Danmark	2,6

Kilde: Eurostat, 2003.

53. Europa-Kommissionen, november 2003.

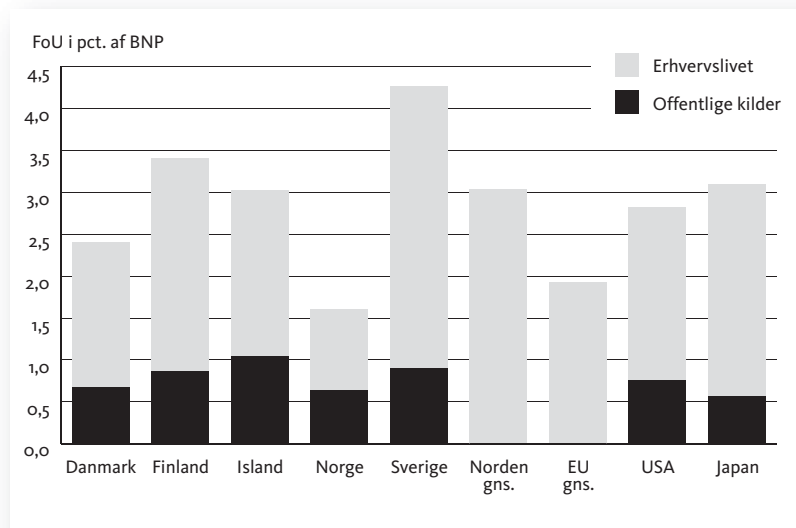
54. Innovation Monitor 2004.

spirere af nye muligheder og teknologier. Samtidig, og ikke mindst, bruger de nordiske lande i international sammenligning mange penge på forskning. Det er afgørende, fordi evnen til at udvikle videnmiljøer vil få stadig større betydning for den nationale velstand i fremtiden.<sup>53</sup>

En stor del af investeringerne i forskning og udvikling ligger som tabellen viser hos erhvervslivet. Det er ønskeligt og nødvendigt, at både det offentlige og erhvervslivet bidrager til forskning og udvikling. Men hvis investeringerne er koncentreret hos få internationale virksomheder, der kan placere sig, hvor det passer ind i virksomhedens strategi, bliver systemet meget sårbart. Et nordisk forsknings- og udviklingssamarbejde kunne komplementere de respektive landes nationale strategier.

Det understøtter Nordens styrke på området, at vi har befolkninger, der bredt set kan og tør artikulere menneskelige behov, og at vores samfund allerede befinder sig på et »overskudspræget«, oplevelsesøkonomisk stade.

De nordiske lande er tilsyneladende pænt kreative og innovative. Flere opgørelser placerer som tidligere nævnt de nordiske lande helt i top, hvad angår kreativitet. En »Innovation Monitor«, som måler den nationale innovationsevne placerer Finland på 2. pladsen, Sverige på 3. pladsen, Danmark på 9. pladsen og Norge på 13. pladsen af 26 vurderede lande.<sup>54</sup> Men innovationsevne kommer ikke af sig selv – heller ikke fremover. Den skal bestandigt udvikles. Her peger opinionsdannerne på to kulturelle tilpasninger, som vil styrke de nordiske landes innovation.

**Forskning domineres af erhvervslivet**

Kilde: oecd – Main Science and Technology Indicators 2003-1, National FoU-statistik.

### Innovationsstøvsugeren

LU Innovation ved Lunds Universitet hjælper forskere med at få kontakt til erhvervslivet, så forskningsresultater kan commercialiseres og dermed få konkret betydning for samfundet. Opgaven er at »støvsuge« universitetet for idéer med stor fremtid. LU Innovation tilbyder tværfaglig rådgivning i alle faser af innovationsprocessen, kommerciel rådgivning, juridisk rådgivning og hjælp til at søge patent, rådgivning om finansiering og kommunikation og stiller fysiske forskningslokaler til rådighed.

Kilde: [www.luinnovation.se](http://www.luinnovation.se)

55. For eksempel i »Slip innovationen løs – Danmark som kreativ stormagt«, Børsens Forlag 2004.

56. The Scandinavian Leader, Scandinavian Leadership Lab 2004.

57. For eksempel BI Norwegian School of Management ([www.bi.no](http://www.bi.no)), der blandt andet præsenterer sig således: »BI is inspired by the Scandinavian tradition of management. Scandinavia is perhaps the closest you can come to a post-industrial knowledge economy. Scandinavian companies are also the innovators of participatory management techniques and network forms of organization. BI adds its focus on ethics and corporate social responsibility to these qualities.«

- Den ene handler om at skabe kulturer, både på organisationsplan og på samfundsplan, hvor fejl betragtes som kilde til læring. Meget tyder på, at erkendelsen omkring denne centrale præmis for den lærende organisation er kommet til erhvervslederne før den genuine implementering. Og spørgsmålet er også, hvordan de nordiske samfund – og de nordiske politikere – kan tage skridt til at gøre det mere attraktivt og mindre risikabelt at tænke nyt og stort og anderledes.
- Den anden handler om ikke alene at være passiv tolerant overfor forskellighed, men aktivt og målrettet at anvende diversitet i innovationsprocesser. Det er fremhævet mange steder<sup>55</sup>, at den nordiske homogenitet og stammementalitet styrker tilliden indadtil, men ikke nødvendigvis beforder den udadtil. Homogeniteten, der igen er knyttet til konsensus, giver en mindsket dynamik. Og den gør det svært for det afgørende forskelligartede at trænge ind, hvad enten vi taler om etnisk diversitet eller forretningsmæssig innovation.

De nordiske lande kan med fordel lade sig inspirere af svenske erfaringer, hvad angår dedikation til at spotte og spore innovationstalent og innovationspotentiale. På Lunds Universitet har man udviklet systematiske metoder til at »støvsuge« potentielle innovationer.

### 3.1.3 Ledelse baseret på processtyrker

»Nordisk« ledelse tilstræbes i dag af mange erhvervsledere over hele verden. Ledelsesstilen står som et fyrtårn i den globale innovationsøkonomi, fordi den evner at engagere den moderne, kompetente medarbejder og forløse dennes potentiale.<sup>56</sup> Samtidig udstikker den ikke rigide ordre om, hvad der skal gøres, men går i dialog om, hvorfor hvad skal gøres og hvordan. Dermed er nordisk ledelse tæt knyttet til den lave magtdistance i de nordiske lande – og til respekten for individet. Som en af interviewpersonerne udtrykker det: »Respekt er altid en vinderstrategi!«

Ledelsesstilen har også betydning for evnen til at tiltrække opmærksomhed, kapital, samarbejdspartnere og talent. Med andre ord er nordisk ledelse et »brand asset«, som kunne anvendes langt mere offensivt, end tilfældet er i dag.<sup>57</sup>

Som et eksempel på potentialet kårer en stor undersøgelse i det ansete videnskabelige fagblad *The Scientist* Novo Nordisk som den bedste arbejdsplads i Europa og den tredjebedste på verdensplan for forskere. 1600 forskere fra hele verden indgik i undersøgelsen. Konklusionen var, at det bety-

58. *Berlingske Tidende* 17. juni 2005:  
 »Novo Nordisk udpeget som den bedste  
 arbejdsplads i Europa«.

der mindre, hvor stort selskabet er, eller hvor det er placeret i verden. Det, der er vigtigst, er, om arbejdet er tilfredsstillende – og om selskabets etik er i orden, for eksempel hvad angår socialt og miljømæssigt ansvar.<sup>58</sup>

Mennesker har i stigende grad lyst til at arbejde for en virksomhed, de kan identificere sig med og være forbundet med en mere ambitiøs vision, end den der handler om at drive forretning på en finansiel rentabel måde. Det udgør et stort potentiale for nordisk ledelsesstil både som konkurrenceparameter for den enkelte virksomhed, men også for de nordiske samfund. Det forudsætter dog, at »nordisk« ledelse bliver genstand for en selvstændig ledelsesforskningsindsats og synliggjort langt mere, end tilfældet er i dag.

### 3.1.4 Bred og stærk kompetencebase

Mange opinionsdannere fraråder en »*picking-the-winner*«-strategi, altså at forsøge at forudse og følgelig satse på specifikke erhvervspotentialer. Nordens svar bør være et andet. Vi skal først og fremmest satse på at sikre genuin involvering og bred mobilisering af mennesker. Og være sublimt i forhold til fleksible kompetencer som indlærings-, problemløsnings- og samarbejds-evner. De kompetencer er – som flere opinionsdannere fremhæver det – grundlæggende vigtige inden for næsten alle felter og tilmed nemme at overføre fra det ene område til det andet. De understøtter den omstillingsparathed, som er så væsentlig i en globaliseret verden.

Det handler naturligvis om at trimme uddannelsesinstitutionerne til at levere højst mulig kvalitet i undervisningen til bredden, have et frugtbart samarbejde med erhvervslivet og fastholde de mere eller mindre pudsige niches, som også findes i dag. Som én opinionsdanner nævner, så var der ikke mange, der for ti år siden kunne gennemskue, hvad vi skulle bruge studerende i kinesologi til. Mange mente, at det var vældig eksotisk, sågar tanterende det ubrugelige. Men i dag er behovet åbenlyst. Og endnu engang nyder vi godt af at have en bred og stærk kompetencebase, der lynhurtigt kan omstille sig til nye muligheder.

Selvfølgelig skal vi også sørge for, at en del mennesker kan håndtere nanoteknologi, bioteknologi og så videre – men konklusionen fra de 27 opinionsdannere er klar: Det er satsningen på bredden, der har givet Norden sin styrke, og som vil sikre vores velstand fremover.

Norden skal også i fremtiden leve af at have en meget veluddannet befolkning med en stærk social sammenhængskraft og en stærk fysisk og social infrastruktur, slår opinionsdannerne fast. Vi skal være i front i den øverste del af værdikæden – og derigennem sikre landenes velstand. Og vi skal bestandigt forstå at nære potentialet; ved at tilbyde efteruddannelse,

motivere de brede grupper i befolkningen til at »være med« og sørge for kreativ anvendelse af den menneskelige kraft, der eksisterer i vores lande.

Selvom vi i Norden er gode til at inddrage begge køns kapaciteter, kniber det mere med at inddrage ressourcer og idéer fra mennesker med anden etnisk baggrund end nordisk og at få gavn af de mennesker, der står udenfor det officielle arbejdsmarked. Vi skal tro på, at der er kapacitet og talent – også i periferien af vores vanemæssige opmærksomhed. Innovationsværksteder og idékonkurrencer er bare nogle af de rammer, potentialet kan blive forløst og spottet i. At undervise i entreprenørskab på folkeskole- og gymnasieniveau kan ligeledes forløse potentiale.

Vi skal i Norden fremover også være opmærksomme på, hvordan den ikke-så-uddannede bredde inddrages på arbejdsmarkedet. »Gulv-kravene« er høje, ikke mindst fordi arbejdsstyrken forventes at være selvstændig og ansvarlig. Samtidig er mindstelønnen høj i de nordiske lande, og det skaber en marginalisering af de mennesker, der godt kan udføre mange af de enkleste servicefunktioner, som samfundet dybest set har glæde af bliver udført, men som ikke hyres til dem, fordi de som arbejdskraft er for dyre i drift. I årene fremover bliver det afgørende, at politikere, erhvervsliv og fagbevægelser vedvarende udvikler rammebetingelserne. Det indebærer et stærkt fokus på opkvalificering – og skabelse af nogle flere »trin på stigen« – så vi rent faktisk får glæde af hele bredden i vores samfund.

Uddannelse og udvikling af de mange i de nordiske lande forudsætter også, at det er let at studere, arbejde og bosætte sig på tværs af de nordiske grænser. Samarbejder mellem nordiske universiteter og andre uddannelsesinstitutioner skal understøttes. Universiteter og forskning skal udvikles på alle niveauer – og idéer med format og fremtid skal støvsuges og bringes til markedet. Nogle universiteter har allerede etableret »støvsugerbander«. Idéen er enkel og kan i princippet kopieres i mange sammenhænge – ikke kun i forhold til den akademiske elite, men også i forhold til den brede befolkning.

Fagbevægelserne spiller også en vigtig rolle her. Ikke mindst i sikringen af, at de kortest uddannede kvalificeres til at varetage de job, der er i Norden fremover. De faglige organisationer i Norden får megen ros af opinionsdannerne for deres indsats for at skabe et harmonisk, konsensusorienteret arbejdsmarkedssystem med relativ høj fleksibilitet (ikke mindst i Danmark, hvor den særlige *flexicurity* er udbredt). Flere opinionsdannere fremhæver imidlertid, at fagbevægelsen som organisation står overfor store tilpasninger. Fagbevægelsen har overtaget en ledelses- og organisationsstruktur fra det samfund, der fødte den – men det samfund findes ikke mere. På en række punkter er fagbevægelsen i dag mere centralistisk, mere hierarkisk og mere lukket end det erhvervsliv, som den skulle overbevise om at

blive åbent og fladt og decentralt. Det bliver afgørende for fremtiden, om fagbevægelserne forstår og accepterer helhederne, for eksempel når vi taler om globalisering: Hvis ikke de er fleksible og konstruktive, vil mange arbejdspladser flytte til lande, der kan gøre det samme billigere. Ultimativt kan virksomheder på nordisk jord være tvunget til at lukke – og så taber alle, både fast arbejde og løn. Fagbevægelsen har et stort ansvar for at sikre, at der findes arbejdspladser i Norden om 10-20 år. For at sætte fokus på *beskæftigelsessikkerhed* frem for ensidig *jobsikkerhed*. Og for kontinuerligt og sagligt at illustrere de åbninger, som globaliseringen skaber for deres medlemmer.

Vi er gode til at omstille os i Norden. En opinionsdanner fremhæver eksemplet Finland i 1990, hvor Nokia gik fra at være en »halvfalleret gummi-støvlevirksomhed« til at være verdensførende på mobilmarkedet og står for op imod 25 procent af den finske eksport og cirka 5 procent af det finske bruttonationalprodukt. På lignende vis skal andre virksomheder – og med dem fagforeninger og den brede kompetencebase af medarbejdere – lykkes med at omstille sig til de nye muligheder, som globaliseringen vil give fremover.

- › En opinionsdanner summer godt op, hvordan koblingen mellem værdierne inklusion og fleksibilitet – den brede kompetencebase og omstillingsevnen – udgør en stor styrke for Norden: *Når det er blevet hverdagskost at fremstille mobiltelefoner eller internetopkoblinger, så bliver det nok inderne og kineserne, der gør det og ikke os. Og det er også fint. For så kaster vi os over næste bølge, som er at levere indhold til det eller få det godt til at opdrage børn eller lignende. Man kan ikke sige, hvad vi skal gøre om 20 år. Men satsningen på bredden, fleksibiliteten, det hele menneske er en fremtidssikring. Hver gang du satses på eliten og bestemte kompetencer og formelle færdigheder, så fremtidsusikker det. For så optimerer du det, der er brug for lige nu. Hav i stedet veluddannede, begejstrede, begavede befolkninger, der tør og vil noget, og som er med på den værste, når den kommer. Vi skal være først på næste bølge – det er det Norden skal leve af fremover!* siger Tor Nørretranders, dansk forfatter.

### 3.1.5 Omstillingsevne

Norden er allerede verdens *test bed*. Vi er friske på det nye, og store virksomheder prøver gerne nye produkter af her. Det er godt, men det er næppe tilstrækkeligt. At være testmarked for nye produkter på det globale marked er i sig selv en reaktiv rolle – Norden skal forstå at gøre sin omstillingsevne offensiv.

Hvis vi skal være »først på næste bølge«, som flere opinionsdannere understreger, så skal vi bygge bro og etablere samarbejde mellem dem, der kan

### Bedst til den relationelle værdiskabelse

230 kr. i timen. Det er prisen for en tillært operatør, der arbejder for Grundfos i Bjerringbro, Danmark. Arbejder operatøren for Grundfos i Tatabánya, Ungarn, koster vedkommende 23 kr. i timen. Forskellen er en til ti. Hvad skal Grundfos i Bjerringbro lave fremover, som er ti gange mere værd, end hvis det blev lavet i Ungarn?

Grundfos har gennem systematisk observation og diskussion defineret de fem faktorer, som afgør, om en arbejdsopgave fortsat skal ligge i Danmark:

1. Der skal være et **fagligt indhold**; det er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning.
2. Der skal være et **tværfagligt indhold**; hvor folk med forskellig baggrund arbejder sammen om at løse den samme opgave.
3. Der skal være et element af **innovation** i opgaven; et kreativt aspekt, der lægger op til at gøre tingene på nye måder.
4. Der skal også være et element af **kundetilpasning**; at forstå behov og tilpasse den individuelle løsning eller produktet til at kunne dække de behov.
5. Endelig skal der være et **værdielement**; det kan handle om æstetik, design, energivenlighed over hele produktets levetid, social og etisk ansvarlighed.

Opgaver der kun rummer første aspektet fagligt indhold – vil ikke kunne fastholdes på dansk jord fremover. Dertil er omkostningerne for store. Det gælder ikke alene manuelt arbejde, men også råt hjernearbejde inden for et enkelt, veletableret fag. Men jo flere af de øvrige faktorer (2-5), der er tilstede, des stærkere er argumentet for at fastholde funktionen i Bjerringbro.

gennemskue tegnene i tiden, dem der kan »materialisere« dem (hvad enten der tales materielt produkt eller ej) og dem, der har magten til at definere rammerne omkring markedet. Vi skal have skabt en tæt kobling mellem trendspottere, sociologer, analytikere og fremtidsforskere på den ene side og på den anden side erhvervsliv og politiske beslutningstagere, der definerer rammebetingelserne.

For eksempel udkom Rolf Jensens bog »Dream Society« tilbage i 1999. Den så et drømmesamfund træde i karakter, hvor kilden til vækst er koblet til noget så irrationelt som følelser og store fortællinger. Og den tegnede konturerne af et emotionelt styret marked, hvor trangen til eventyr sælger mere end noget andet. Parallellerne til dagens samfund – seks år senere – er åbenbare. Vi skal fremover sikre os, at der eksisterer tætte relationer og skabes synergi mellem spidskompetencerne i de forskellige dele af vores samfund.

Samtidig er det afgørende, at den viden – vi rent faktisk benytter os af til at lave *forecastings* og nationale strategier – er vægtig og valid. Vores viden former afgørende vores felt og handlemuligheder – eller rettere: Vores opfattelse af rækkevidden af vores felt og antallet og arten af handlemulig-

### New Scandinavian Cooking

Programserien »New Scandinavian Cooking« er produceret af den norske medievirksomhed Nett-TV. Programmet leder tv-seerne gennem de smukkeste egne af de nordiske lande og præsenterer dem samtidig for unikke og delikate gastronomiske eventyr. Produktionen af »New Scandinavian Cooking« baserer sig på en aftale mellem Nett-TV og American Public Television (APT) i Boston. APT's rolle er at sælge serien til 347 offentlige tv-stationer verden over.  
Se: [www.scandcook.com](http://www.scandcook.com)

59. Ove Kaj Pedersen, professor ved Copenhagen Business School.

60. Rapporten »Kina 2030 – Perspektiver og udfordringer for den økonomiske udvikling i Folkerepublikken Kina« findes på [www.um.dk](http://www.um.dk).

heder. På en lang række områder opbygger vi i dag forudsætningerne for at kigge ind i fremtiden på basis af viden. Om den er rigtig eller forkert, valid eller ikke, bliver væsentligt for, at vi kan navigere udenom de såkaldte »knowledge failures«. <sup>59</sup> Det vil sige, hvor vi forudsiger forkert med meget dyre konsekvenser.

En opinionsdanner udtrykker stor bekymring for, om de politiske beslutningstagere i Norden rent faktisk forstår at tænke på tværs og forstår de potentialer, dagens og morgendagens samfund giver, ikke mindst hvad angår teknologi og viden, men også i forhold til hvad der i det hele taget rører sig. »De har en alder og erfaringsbaggrund som for manges vedkommende – ikke alle – ikke er opdateret på det potentiale, Norden har. Tingene går hurtigt, og verdener skal kobles.«

### 3.1.6 Bæredygtighed og helhedssyn

Styrkepositionen bæredygtighed og helhedssyn ligger i forlængelse af værdien respekt for naturen. Den lægger op til en videreudvikling af det, vi allerede er gode til – og en dedikeret branding af det.

Norden er karakteriseret af særlige klimatiske og geografiske forhold, hvis fulde potentiale fortjener at blive forløst. Det gælder årstidernes skiftet, vindens susen, de fossende elve, regnen, lyset, mørket, bærrerne, dyrelivet, de store naturområder, bølgenes skvulp og så videre. Det gælder vores brug af naturen – i pagt med naturen. Og vores forståelse af, at ressourceanvendelse i dag ikke skaber for store problemer for vores omgivelser og for fremtidige generationer.

Norden har i begrænset omfang evnet at brande sig selv som unik region. Men ildsjæle vil det anderledes i disse år – og projekterne fortjener stor opmærksomhed.

Potentialet handler i høj grad om at skue indad og skabe koncepter, som andre endnu ikke ved, at de begærer og længes efter. Det handler om Norden som *brand* og bygger i virkeligheden bro mellem flere af de erhvervs-mæssige styrker, vi i øvrigt har: Fra godt uddannede udbydere af service over nordisk design og æstetik til hyggelig stemning.

Desuden knytter potentialet sig til de nordiske landes oplagte mulighed for at profilere egne styrker og kompetencer i forhold til vækstøkonomier. Til eksempel er ni af verdens mest forurenende byer kinesiske, og luftvejs-sygdomme er den hyppigste dødsårsag i Kina. En rapport fra det danske udenrigsministerium slår fast, at vandforurening, ørkenspredning og erosion er tiltagende over hele det enorme land – og at der falder syreregn over en tredjedel af landbrugsarealerne. <sup>60</sup> Uanset placering i verden står samtlige vækstøkonomier med helt konkrete udfordringer, som handler om at skabe

---

vækst, velstand og langsigtet stabilitet inden for en bæredygtig ramme. Forstår vi i Norden at udvikle den tidligere nævnte sans for nordiske niches, indebærer det et stort erhvervspotentiale fremover.

### 3.1.7 Arbejdsomhed, personligt ansvar og effektivitet

Om arbejdsomhed og effektivitet i fremtiden bliver en styrke, der karakteriserer de nordiske lande, er vanskelig at spå om. Det er let at konstatere, at vores kulturer er »podede« i retning af at arbejde meget og gerne kobler identitetsopfattelsen til virket. Men der skal heller ikke noget forstørrelsesglas til at se, at der er sket bevægelser i forhold til dette kulturelle træk.

Flere forskere taler om, at vi har bevæget os fra et »pligtsamfund« til et »rettighedssamfund«. I pligtsamfundet føler folk en grundlæggende pligt til at forsørge sig og sine. Mens de i rettighedssamfundet har blikket stift rettet mod, hvad de kan få ud af staten af offentlige ydelser uanset, om de reelt har behov for ydelserne.

Samtidig har pensionsalderen i de nordiske lande i årevis været for nedadgående. Den ugentlige arbejdstid ligeså. Ferieperioden er til gengæld blevet længere. Skridt for skridt har vi vænnet os til, at så komfortabelt er et liv. Spørgsmålet er bare, om det er en livsførelse, vi også kan forvente at fastholde i årene fremover?

Parallelt med denne udvikling i de nordiske lande vokser motivationen i de økonomier, der har været spændt hårdt for i mange år. De unge i for eksempel Østeuropa er veluddannede og har været gennem en årelang reformproces, hvor de har skullet omstille sig på alle måder. De er vant til at slide for at opnå ting – og vant til at arbejde for en lavere løn. Deres motivation er formentlig mere ekstern, end den nordiske typisk er. Hvorfor det efterlader os med et potentiale i Norden, der kræver, at vi bestandigt nærer den indre motivation ved til stadighed at gøre det mere interessant at arbejde på nordiske arbejdspladser. Det bliver i høj grad en opgave for de nordiske ledere fremover.

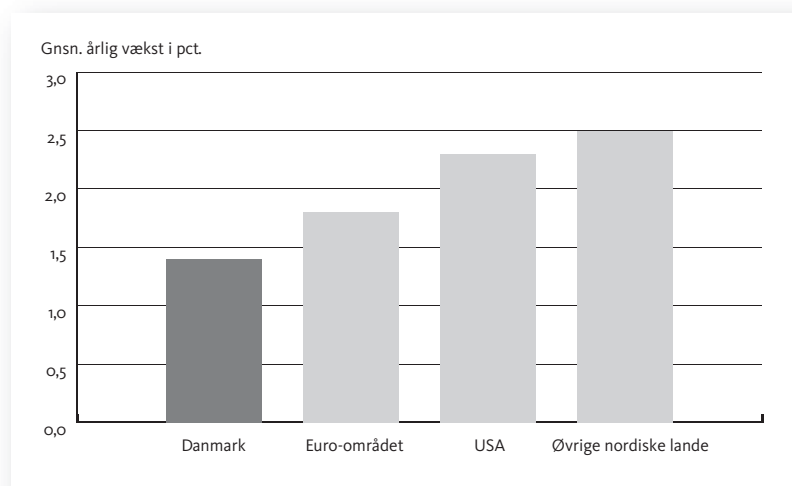
Hvad angår det personlige ansvar, står Norden stærkt. Nogle af de positive konsekvenser af værdierne inklusion, tillid og lav magtdistance kommer også i spil i forhold til dette erhvervspotentiale. Som eksemplet fra Trevira Neckelmann i afsnit 2.2.3 og flere udsagn fra opinionsdannerne indikerer, giver det en unik »tuning«, at det personlige ansvar er så integreret i den nordiske medarbejder. Den kulturelle formning, der ligger bag, har foregået over generationer og er umulig umiddelbart at kopiere. Det efterlader os med en veloplagt, opmærksom arbejdsstyrke, der har virksomhedens forbedringspotentialer for øje – og det er helt centralt i den globale innovationsøkonomi.

**Figur 4.1** Generelt klarer de nordiske lande sig godt, hvad angår den værdi, vi skaber per arbejdstime. En opgørelse fra OECD viser, at Norden – med undtagelse af Danmark – ligger højere end USA og højere end Euro-området i øvrigt. Tilsyneladende har Danmark en brist her – og kan med fordel lære af de andre nordiske lande.

Kilde: OECD via rapporten Det nytænkende og fleksible samfund fra Tænkertanken Fremtidens Vækst (maj 2005).

Se [www.fremtidensvaekst.dk](http://www.fremtidensvaekst.dk).

### Vækst i timeproduktivitet



### 3.1.8 Design og funktionalitet

Den positive version af de mange billige produkter, der i de kommende år vil blive frembragt i Østasien og Østeuropa, er, at Norden får et vink med en vognstang om – og dermed en unik mulighed for – at bevæge sig op i konkurrenceevnepyramiden.

Vi skal ikke differentiere os på pris, for det giver ikke mening. Vi skal forstå at udnytte implikationerne af *New Luxury* og andre trends, som skaber efterspørgsel efter produkter og ydelser med »merværdi«, det vil sige værdi, der knytter sig til andet og mere end produktet/ydelsen selv. Vi taler om at skabe et nordisk *premium brand*. Jo længere væk fra Norden man kommer, des mindre mening giver det at tro på, at vi som individuelle lande kan skabe stærke brands. Men det regionale potentiale er stort.

Meldingen er helt entydig fra de nordiske opinionsdannere, Mandag Morgen har talt med: De nordiske lande har mere end nogensinde før brug for at forstå og udnytte potentialerne i at brande Norden. Dels vil det styrke vores økonomiske position, skabe arbejdspladser og sikre indflydelse på den globale innovationsøkonomi og i de internationale organer. Dels vil det styrke den værdimæssige, kulturelle profil og indflydelse, Norden som region kan få i den større helhed.

Opinionsdannerne peger på, at der skal skabes en fælles vision – og at den skal brandes. De taler om at lave en brandingstrategi, der løfter overliggeren og gør ambitionen dramatisk større, end den er i dag. De inviterer

61. (Inglehart *et al.* 2005): *Modernization, Cultural Change, and Democracy*, Cambridge University Press.

62. »World Values Survey« er designet til at give en omfattende vurdering af menneskers værdier og overbevisninger, fra religion over politik til økonomi og socialt liv. Professor Ronald F. Inglehart fra Michigan Universitet har gennem årtier ledet undersøgelsen, hvor menneskers holdninger kortlægges i nu 87 lande. Fra denne position er Inglehart vidne til et skift i menneskers værdier i takt med den økonomiske fremgang over det meste af kloden. »World Values Survey« er et af måleredskaberne til de mere bløde holdninger og kulturtræk, der er nok så hårde konkurrencefaktorer i nationernes kappestrid. De fire første »bølger« fandt sted i 1981, 1990, 1995, og 1999-2001. Den femte bølge er netop begyndt 1. juli 2005 og vil fortsætte til ultimo 2006.

63. Fra introduktionen til »Modernization, Cultural Change and Democracy«.

64. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)

65. Inglehart pointerer i øvrigt, at samfund, der rangerer højt på selvudfoldelsesværdier, også rangerer højt, hvad angår interpersonel tillid.

direkte politikerne til at skele til de markedsføringsmetoder, som de mest succesfulde nordiske virksomheder gør brug af.

Et eksempel på skabelse af merværdi er Nokia, der har været dygtige til at skabe mening i mobiltelefoni. De valgte verdens bedste motto – *connecting people* – og understregede dermed, at meningen hverken var chip-designet, displayet eller knapperne. Meningen er, at man skaber forbindelse mellem folk – at man understøtter og udvikler relationer.

Design kan både underspilles og overspilles. Den nordiske version simplificerer gerne, gør enkelt, rent og harmonisk. Samtidig understreger nordisk design den mening, der går ud over produktet i sig selv, og som er knyttet enten til historien bag eller til mennesket foran.

### 3.1.9 Norden som værdimæssig avantgarde

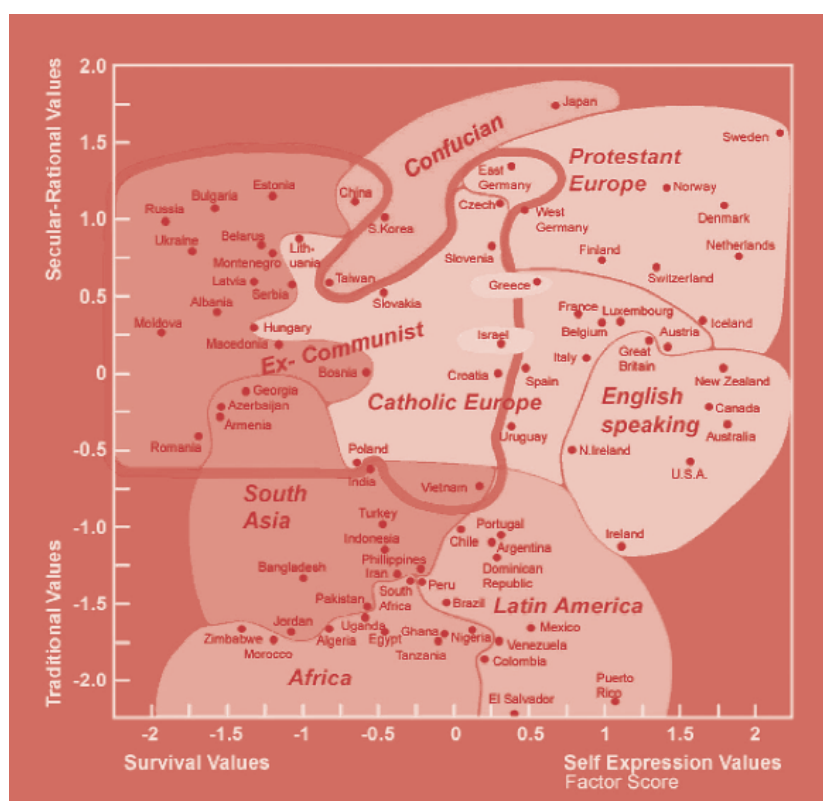
De grundlæggende værdier og overbevisninger blandt befolkninger i højt udviklede lande adskiller sig væsentligt fra dem, man finder blandt mennesker i mindre udviklede lande. Social modernisering former de menneskelige vilkår og værdier på forudsigelige måder, blandt andet i retning af øget individuel autonomi, ligestilling og demokrati.

Sådan lyder nogle af konklusionerne i en bog om modernisering, kulturel forandring og demokrati, der udkom i oktober 2005.<sup>61</sup> Her redegør verdens førende ekspert i menneskelige værdier, professor Ronald F. Inglehart (*et al.*) – med afsæt i de fire hidtidige bølger af »World Values Survey«<sup>62</sup> – for, at man kan betragte udvikling som ekspansionen af menneskelig autonomi og valg. Og at politisk frihed og demokrati er blandt de naturlige følger af økonomisk udvikling og kulturel forandring.

»Industrialization brings rationalization, secularization and bureaucratization, but the rise of the knowledge society brings another set of changes that move in a new direction, placing increasing emphasis on individual autonomy, self-expression and free choice. Emerging self-expression values transform modernization into a process of human development, giving rise to a new type of humanistic society that is increasingly people-centered,« skriver Inglehart *et al.*<sup>63</sup>

Ingleharts værdikort illustrerer den stærke sammenhæng, som han tidligere har identificeret mellem de dominerende værdier i forskellige kulturer. Han finder, at landene grupperet på det, han kalder »en bemærkelsesværdig forudsigelig måde«. <sup>64</sup> De nordiske lande scorer – sammen med Schweiz og Holland – højt på det, Inglehart betegner som »postmaterielle værdier«. Det vil sige kombinationen af sekulær-rationelle værdier (i modsætning til traditionelle værdier) og selvudfoldelsesværdier (i modsætning til overlevelsesværdier).<sup>65</sup>

### Postmaterielle nordiske værdier



Kilde: Inglehart, Ronald F., and Christian Welzel: »Modernization, Cultural Change and Democracy«, Cambridge University Press, 2005.

Inglehart konkluderer, at stort set alle lande over tid bevæger sig i retning af stadig mere postmaterielle værdier – det vil sige i retning af de værdimønstre, som præger Norden i dag. Vi taler altså om, at Norden – i global sammenhæng – udgør en art værdimæssig avantgarde, som viser vejen, og derfor er nogle skridt, nogle år, foran de allerfleste andre samfund i verden.

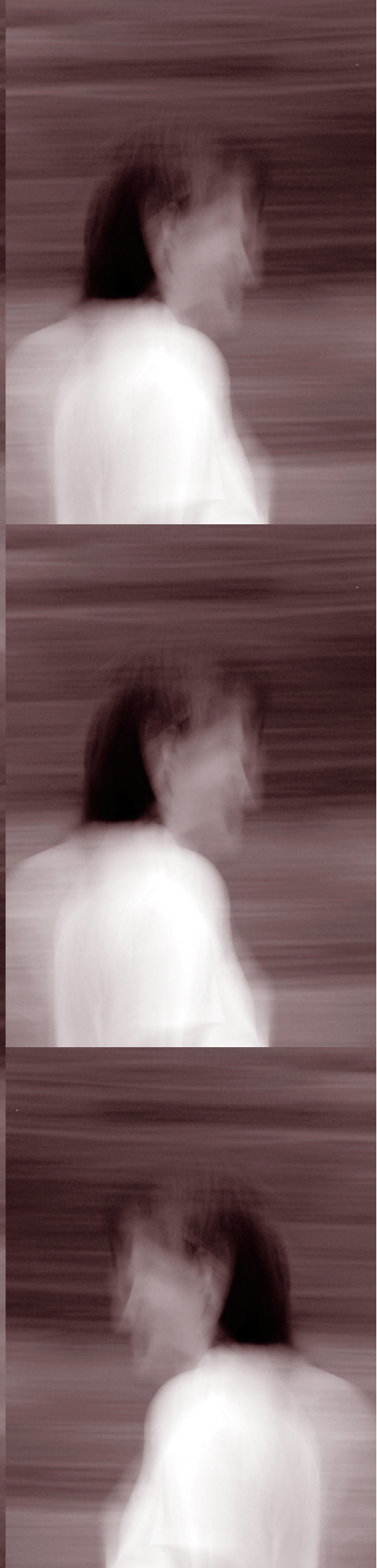
Potentialet i det er åbenlyst. Det betyder, at vores befolkninger kan tilbyde en rig kilde af information om, hvilke ydelser og services der vil blive behov for i andre lande om få år. Nordens potentiale i den globale innovationsøkonomi ligger i at forstå dybden og bredden af den kraft, de nordiske samfund og de nordiske befolkninger repræsenterer i dag. Det er ved at lytte til de nordiske befolkninger – og tage dem og den nordiske kultur alvorligt – at Nordens politikere for alvor kan forløse potentialet.

Vi skal ikke prøve at være ligesom de andre. Vi skal ikke »konkurrere med kineserne på pris«, for at bruge et billede. Vi skal i stedet tage de ønsker, krav, forretningsidéer og samfundsforbedrende strømme alvorligt, der lever i vores egne befolkninger – og forstå at tilpasse og applicere de kompetencer til samfund af et andet tilsnit end vores egne. Det kræver kulturel over-

---

sættelsesevne, empati, tolerance, opfindsomhed, mod, selvtillid og meget andet, som Norden har stærke forudsætninger for. Men det kræver også en institutionel og strukturel trimning, der tillader os proaktiv udvikling af vores samfund – som et godt og attråværdigt alternativ til at agere reaktivt og løbende justere ind i forhold til globaliseringens foranderlige strømme.

Som citatet ovenfor indikerede, betyder bevægelsen i retning af viden-samfund i sig selv, at selvudfoldelsesværdierne får en langt mere prominent betydning og placering end tidligere. Selvudfoldelsesværdier indebærer blandt andet, at der gives høj prioritet til miljøbeskyttelse, tolerance i forhold til diversitet og betyder stigende krav til deltagelse og inddragelse i beslutningsprocesser, hvad enten vi taler i det politiske, økonomiske og sociale liv eller på arbejdspladsen. Ingleharts konklusion er her klar: Verdens lande bevæger sig i retning af Nordens værdier.



## Kapitel 4 Den nye nordiske vision

66. »Skippertak« betyder et »pludseligt, kortvarigt krafttag«, men bruges her til at beskrive en særlig tilgang til tingene.

Meldingen er ikke til at tage fejl af. En stor del af de interviewede opinionsdannere efterlyser eksplicit en ny, nordisk vision. En vision, der baserer sig på en anerkendelse af de kerneværdier og kernekompetencer, som karakteriserer Norden i dag – og en ambitiøs udvikling af dem.

- *Vi mangler en nordisk konsensus omkring vores kerneværdier – og en samlet vision. Claus Meyer, gastronomisk iværksætter, Danmark.*
- *Forhøj ambitionen dramatisk hvad angår nordisk integration. Vi kan kun gøre vores samfundssystem stærkere i fremtiden, hvis vi integrerer de nordiske lande mere end i dag. Gennemslagskraft i EU og i resten af verdenen forudsætter flere mennesker end de cirka 5 millioner, de nordiske lande typisk kan mønstre hver for sig. Tilsammen er vi 25 millioner. Hvis vi dyrker Norden noget mere, og lægger mere energi i vores potentiale, kan vi få indflydelse som en middelstor region i Europa i stedet for hele tiden at være små, individuelle lande. Thorbjørn Magnusson, direktør for If, Sverige.*
- *Norge var langt fremme på mobilområdet og burde egentlig have haft et Nokia eller et Ericsson. Men den norske mentalitet – skippertak<sup>66</sup> – betyder, at vi kan lide at arbejde kreativt og intenst over en periode, men til gengæld ikke har systematikken til at bære det videre, industrialisere idéerne, rejse kapital, prioritere og så videre. Det er for eksempel Sverige og Finland langt bedre til. Der er en række områder, hvor de nordiske lande ville kunne supplere hinanden – og hinandens erhvervspotentialer – vældig godt. Ingvild Myhre, direktør for 1D Gruppen, Norge.*
- *Norden rummer et enormt branding potentiale. Men politikerne har endnu ikke erkendt, at Norden ikke ses ude i verden. Vi skal skabe synlighed omkring den nordiske erfaring og kompetence. Vi skal skabe strategier og være aktør på de vigtige arenaer, internationalt, intellektuelt og kulturelt. Og så skal vi gøre statistikkerne, der viser Nordens konkurrencekraft, levende! Henrik Stenius, forskningsdirektør ved Helsinki Universitet.*

Efter 2. Verdenskrig skabtes visionen om velfærdssamfundet i de nordiske lande, og den har i mange år været en stærk og mobiliserende vision. I det seneste tiår har visionen dog lækket kraft: Velfærdssamfundet er skabt – visionen er realiseret. Nu er det justeringer, revisioner og muligheder for at trimme modellen, der er på dagsordenen, med den klare hensigt at gøre velfærdsmodellen langtidsholdbar i en mere globaliseret verden.

Velfærdssamfundet er imidlertid ikke en vision længere – det er en forudsætning. Og velfærdsmodellen viser sine klare styrker i en global øko-

nomisk sammenhæng. For år tilbage var det politiske landskab præget af blandt andet forslag om at tilnærme velfærdssamfundene den angelsaksiske model. De toner er blevet nogle andre efter, at forskningen har anerkendt velfærdsmodellens selvstændige berettigelse i verden og særegne styrker. Vi skal fortsat bygge på det solide fundament – men skabe en ny vision, der bærer os videre.

Tidligere, i det indledende kapitel, blev konturerne af fremtidens konkurrence skitseret. Det skete ved hjælp af »konkurrenceevnepyramiden«. Essensen var, at de traditionelle makroøkonomiske styrker (for eksempel mestring af inflation og infrastruktur) i mange år har været primære faktorer i et lands eller en regions vækst. I dag har så mange lande imidlertid styr på denne del, at de makroøkonomiske styrker er blevet en nødvendig – men ikke tilstrækkelig – forudsætning for konkurrenceevne. Førertrøjerne bliver i dag syet og skabt i et andet »lag«, højere oppe i pyramiden.

På lignende vis kan en pyramide illustrere ingredienserne i den nye nordiske vision. En ny vision betyder ikke, at velfærdssamfundet er truet eller erstattes. Velfærdssamfundets styrker er en afgørende præmis for dagens og morgendagens velstand og konkurrenceevne. Men den rummer ikke længere den energi, der skal skabe ambitiøs, livgivende og konkurrencedygtig udvikling af vores samfund. Derfor skal en ny vision formuleres. Og meget taler for, at den nye vision bør være *Innovationssamfundet*.

De nordiske lande kan sammen skabe en vision om en region, der er drevet af virkelyst og foretagsomhed. Som er verdensmestre i at opfange tendenser og muligheder – og effektivt kan omsætte dem til anvendelige produkter, ydelser og viden. Det kræver arenaer, der er brancheoverskridende og grænseoverskridende, og hvor videndeling og innovation bliver nærret på tværs. Og det forudsætter, at befolkningerne bliver inviteret til at tænke med, når det handler om, hvordan man også kan gøre ting: Hvordan kan vi bruge andres opfindelser på en ny måde – eller lave nogle selv?

De processtyrker, som Norden allerede har, kan udforskes og dokumenteres langt videre, end de er det i dag. Hvad skaber for eksempel sprængkraftig innovation? Hvad er de optimale betingelser?

Visionen om innovationssamfundet kræver medejerskab. Enhver vision forudsætter en vis resonans i befolkningen, før den kan få ben at gå på. En vigtig medspiller her er medierne. Hvilken logik foreskriver, at sendefladerne belægges med menneskelige eksperimenter og laboratorier, der handler om at stemme hinanden hjem og klare opgaver, som på forhånd har en defineret løsning? Hvad med i stedet at bringe unikke individer sammen på tværs af generationer, fag, køn, kultur, interesser og evner – og give dem udfordringer, hvis udfald er uvist men har et stort samfundsmæssigt potentiale?

Visionen om innovationssamfundet indebærer systemer, der gør det let og ubureaukratisk at afprøve sine idéer, tage patent og udvikle videre sammen med anderledes profiler end ens egen. Hvor der eksisterer fora, som opsamler de menneskelige behov, befolkningerne identificerer, til inspiration for andre, der kan gribe bolden og dribble den videre.

Hvad med at lave konkurrencer på innovationsevne og spotte talenter – ikke mindst »skæve« – inden for en række områder? Hvad med at skabe organer, der kan »støvsuge« gode idéer og almenmenneskelige behov – og enten nære en vækst, der allerede har rødder, eller sætte nye, ambitiøse initiativer i søen?

Innovationssamfundet mobiliserer menneskers unikke evne og inviterer til at have det sjovt og udforske – mens vi arbejder. Det ligger godt i tråd med vores placering i selvrealiseringsniveauet såvel som vores erhvervspotentiale knyttet til arbejdsomhed, personligt ansvar og effektivitet.

Innovation er motoren i innovationssamfundet – de konkrete mål skal defineres politisk. Også her kan vi med fordel zoome ud og se Norden med globale briller: Hvor skiller vi os ud i dag? Hvad kan vi i dag, som andre regioner og nationer får brug for om føje år? Hvad er det, vi nu skal satse på at maksimere og udvikle yderligere?

Kunne det for eksempel være, at vi i Norden beslutter os for, at vi vil være bedst i verden til at *håndtere og drive vores samfund på en bæredygtig måde*? At vi beslutter os for at designe og operere et samfund, der er så CO<sub>2</sub>-venligt som muligt på alle niveauer og områder. Uanset placering i verden står samtlige vækstøkonomier med en helt konkret udfordring, som handler om at skabe vækst, velstand og langsigtet stabilitet inden for en bæredygtig ramme. Her står Norden stærkt – og vi kan gå forrest. Med de erhvervspotentialer det fører med sig. Muligheden er knyttet til vores respekt for naturen, og her kan vi skabe excellence, hvis vi vil ...

Kunne det for eksempel være, at vi i Norden beslutter os for, at vi vil være bedst i verden til at *inddrage og udvikle menneskeligt potentiale*? Vi er allerede dygtige til at inddrage begge køn og inddrage de mange i at få en god grunduddannelse og almen dannelse. Men målsætningen forudsætter, at vi bliver bedre til at inddrage mennesker med anden etnisk baggrund samt de der på nuværende tidspunkt står udenfor arbejdsmarkedet. Så vi ikke bare er passivt tolerante overfor forskellighed – men proaktivt evner at få synergi og vækst ud af det. Og hvad hvis vi satte os for målrettet at udvikle det enkelte menneskes potentiale, selv når det er skævt og stikker ud eller ikke passer ind i forventelige kategorier? Det er knyttet til vores værdi om *inklusion*, og vi kan skabe excellence, hvis vi vil det ...

Visionen – og de konkrete målsætninger – er politikernes valg. Men husk befolkningerne. Medejerkskab er en helt nødvendig komponent. En vision

67. Wedell-Wedellsborg, G. 2005: »Jorden er flad«, *Weekendavisen*, nr. 28, juli 2005, [www.weekendavisen.dk](http://www.weekendavisen.dk)

må ikke være fjern, fremmed og give anledning til en trækken på skulderen, fordi »what's in it for me?«. En vision skal give mening, den skal være kendt og dens højere mål anerkendt. Den skal være værd at investere energi i. Og så skal den pege et sted hen.

Det er måske fristende at gå efter at skabe »væk-fra-motivation« – et element af det, man kalder »sense of urgency«. Det er det, som for eksempel den amerikanske kommentator Thomas Friedman gør, når han er holdt op med at belære sine børn med »Spis din mad – tænk på, hvordan de indiske og kinesiske børn sulter!« men nu i stedet siger »Lav dine lektier – tænk på, hvordan de indiske og kinesiske børn sulter efter dit job!«. <sup>67</sup> Rædselssceneriet virker muligvis en tid – og giver overskrifter. Og det giver muligvis også kraft og vilje til at gå en anden vej. Spørgsmålet er bare hvilken? Her er det det politiske lederskab, der skal træde i karakter og skabe en vision, som skaber »hen-imod-motivation«.

Det mest ansvarlige og langsigtede at gøre er at skabe en ny vision – og nogle nye målsætninger – om det samfund og den region, vi vil leve i fremover. Det skal være attraktivt, til at forstå og let at formidle. Til gengæld rummer det kimen til en fantastisk kreativitet og et hav af job. Til erhvervsudviklingsprogrammer, sprudlende forskning, udvikling af offentlig sektor og masser af uddannelsesprogrammer. Til Ole Opfinder-aktiviteter i garager og bygder rundt omkring. Og til en mobilisering af de mange uforløste potentialer og kompetencer, som findes i de nordiske befolkninger.

## Kapitel 5 **Hvad skal Norden leve af fremover?**

---

Den igangværende globalisering øger værdien af regionalt samarbejde mellem lande, der i høj grad har fælles interesser og værdier. I globaliseringens tidsalder kan vi ikke overleve ved bare at lave det samme, som alle de andre, for det kan man gøre lige så godt og meget billigere i Indien. Kampen om prisen som primær konkurrenceparameter er ikke en kamp, der skal kæmpes af de nordiske lande. Den tid er også forbi, hvor vi kunne opretholde vores førerposition ved alene at satse på uddannelse og forskning. Nu skal uddannelse og forskning have en bestemt retning; vi skal fokusere på det, vi er bedst til. Og vi skal bringe de værdimæssige, kulturelle og geografisk givne konkurrenceparametre i spil.

Globaliseringen giver Nordisk Ministerråd en unik chance for at udvikle en stærk, erhvervsrettet profil. En afgørende opgave for Ministerrådet er at vende globaliseringen til en fordel. I stedet for at betragte det som en trussel, at der er billig arbejdskraft i Asien, skal de nordiske lande gøre det til en del af en ambitiøs globaliseringsstrategi. Den positive version af de nordiske virksomheders udflagning er blandt andet, at virksomhederne får fodfæste på centrale vækstmarkeder. Det giver dem et unikt indblik i de socio-økonomiske og kulturelle forhold i landet fra disse ankerpunkter – og sætter dem i dialog med markedet og markedets behov på en helt anden måde, end hvis virksomheden alene havde produktionsaktiviteter i Norden. Så længe, der er vækst i virksomheden, behøver billig arbejdskraft i Østasien ikke at være noget problem.

De nordiske politikere bærer – som medierne, fagbevægelserne med flere – et ansvar for, at der i Norden skabes en stærk, folkelig bevidsthed om globaliseringens positive potentiale for regionen. Det er nemt at sælge skræmmebilleder, og de negative historier om udflagning og mistede arbejdspladser fylder meget i dag. Historien er langt mere nuanceret end som så. Rent faktisk formår de mest fleksible økonomier – også i Norden – at få en nettogevinst af udflagningen af arbejdspladser. Her er det oplagt, at de nordiske lande skeler til hinanden – og afkoder konkurrencekraften i dialog med hinanden. Der er så stor ensartethed i vores samfundsmodeller, systemer, værdier og adgang til menneskelige ressourcer, at vi stadig den dag i dag har relativt let ved at kopiere de bedste løsninger fra hinanden.

Der ligger vigtige opgaver for fødderne af de nordiske erhvervsministre. Det stærke nordiske potentiale skal forløses – og følgende anbefalinger står helt centralt i den opgave:

- **Norden som global vinderregion.** De nordiske lande har oplagte fælles styrkepositioner, som bedst kan udnyttes på den globale markedsplads ved hjælp af en fælles strategisk indsats. Tiden er ifølge opinionsdannerne løbet fra rene nationale strategier. Der er behov for at formu-

---

lere en ambitiøs regional vision, der bygger på fælles nordiske værdier og komplementære styrker. Det kunne profilere Norden globalt som en stærk *værdiregion*, der satser på sine kerneværdier og kompetencer. Nordisk Ministerråd kunne i den forbindelse spille en nøglerolle som ko-ordinerende organ for de nordiske regeringer.

- **Norden skal gøre fælles front.** En fælles nordisk vision forudsætter fælles handlekraft. De nordiske lande har ifølge opinionsdannerne åbenbare interesser i at etablere mere ambitiøse vind-vind samarbejdsrelationer med hinanden end i dag. I en global økonomi handler det om at samle de nordiske ressourcer og glemme enhver kappestrid mellem de nordiske lande. Norden bliver kun en global vinderregion, hvis landene formår og forstår at skabe synergi mellem deres komplementære kompetencer. Det kunne i praksis sige fælles front i form af erhvervsfremstød på verdensmarkederne og i andre fora, hvor markedsvilkårene er på dagsorden.
- **Nordens styrker skal forstås.** For at kunne nære en nordisk vision og skabe et stærkt nordisk brand må den fællesnordiske konkurrencekraft i form af nordiske værdier og styrker forstås bedre og løbende analyseres. Der er generelt behov for mere forskning i kulturens betydning for økonomien. Det kunne imødegås med et ambitiøst fællesnordisk forskningsprojekt, der har som mål at forstå de kulturelt betingede styrker i Norden i dybden.
- **Norden skal brandes.** Norden kan brandes globalt som værdiregion med afsæt i de værdier og den særegne kultur, vi har i vores region. Norden kunne i så fald differentiere sig på den globale markedsplads – ikke på pris, men på en »højere mening«, som vi knytter til vores produkter, ydelser og oplevelser. Dette kan ifølge opinionsdannerne forvandle »Norden« til en mærkevare og synliggøre de nordiske værdier langt stærkere end i dag. Den første internationale undersøgelse af lande som varemærker placerede Sverige på førstepladsen – fordi landet næsten udelukkende forbindes med positive værdier. Det nordiske *brand* skal i så fald ikke mindst kobles til Nordens styrker i forhold til gastronomi, turisme, bæredygtig energiudvinding, funktionalitet og design med værdierne *respekt for naturen* samt *æstetik* i fokus.
- **Nordisk omstillingsevne skal udnyttes.** De nordiske landes værdi *fleksibilitet* og evne til omstilling kunne anvendes mere offensivt end i dag. Det er næppe tilstrækkeligt, at vi tilpasser os efter pres udefra. De nordiske lande bør ifølge opinionsdannerne blive bedre til at identificere

---

nye behov og ny efterspørgsel, og være først til at nytænke løsninger og koncepter, der opfylder dem. Det gælder især behov, der opstår i kølvandet på den socioøkonomiske og demografiske udvikling i de nye markedsøkonomier. Det kunne være en mulighed at etablere et fælles nordisk globalt markedsnetværk, som hurtigt opfanger behov og oversætter dem til nordiske muligheder.

- **Nordisk velfærdsproduktion skal markedsføres.** Norden har en lang tradition for en stærk og omfattende velfærdsproduktion, men udnytter i dag ikke fuldt ud de afsætningsøkonomiske potentialer, der er knyttet hertil. Opinionsdannerne nævner blandt andet ældreomsorg, sygehuse, sundhedsvæsen, forsikring og miljøbeskyttelse som områder, der rummer store uudnyttede muligheder for Norden. Skal vi som region kunne byde os til, vil det indebære en vis liberalisering af velfærdsproduktionen og iværksættelse af ambitiøse offentligt-private samarbejder – ikke mindst på tværs af grænserne. Hvis det store nordiske erhvervsøkonomiske potentiale skal realiseres, kræver det en mere global tilgang til velfærdskompetencerne.
- **Norden skal have verdens bedste uddannelsessystem.** Vores aller vigtigste råstof i Norden er menneskene, og den stærke bredde – som kan henføres til værdien *inklusion* – skal fortsat sikres for de mange. Det slår opinionsdannerne fast med syvtommersøm. Vi skal være langt bedre – og bedst i verden – til at kultivere og udvikle vores talenter og unikke kompetencer. I praksis betyder det, at vi på den ene side skal sikre et solidt fagligt niveau, mens vi på den anden side langt mere skal kultivere de kompetencer, som vi allerede i dag har klare globale styrker inden for: Tværfaglighed, samarbejde, innovation, iværksætterier og værdiskabelse. Den nordiske ambition kunne være at blive *state of the art* inden for kompetenceudvikling med den største indsigt i kompetencens væsen og de bedste institutioner til at udbrede den. Ikke mindst hvad angår talenter af anden etnisk baggrund end nordisk. Mens bredden i kompetenceudviklingen er vigtig, er det samtidig afgørende at udnytte de toptalenter, som leverer radikale idéer med stort innovationspotentiale. Det kunne for eksempel fremmes ved at satse på forskning på et højt niveau i større omfang end i dag.
- **Nordiske lande skal lære af hinanden.** De ensartede nordiske samfundssystemer gør det relativt let at skele til hinanden og lade sig inspirere af de bedste i nabolandene. De nordiske lande bør ifølge opinionsdannerne gøre dette mere fokuseret og systematisk for at forløse po-

---

tentialet i den fællesnordiske konkurrencekraft. Norden har hævdevundne processuelle styrker – knyttet til vores værdier *tillid*, *inklusion* og *lav magtdistance* – og de skal forløses på nye og frugtbare måder. Ved for eksempel at benchmarke mod hinanden kunne de nordiske lande styrke de fælles kulturelle kernekompetencer. Det kunne ske ved at etablere et nordisk værdi- og kompetencecenter, men også ved at etablere fora og systemer til videndeling på tværs af landegrænserne i Norden. Pointen er ifølge opinionsdannerne at bruge de nordiske styrker inden for tværfagligt samarbejde til at lade mennesker og talent mødes på måder, der skaber inspiration og innovation på tværs af faggrupper, brancher, generationer og så videre.

Forudsætningen for en offensiv, ny fællesnordisk dagsorden for den globale økonomi er, at globaliseringens positive konsekvenser kommer langt mere i fokus i offentligheden. Det er ifølge opinionsdannerne afgørende for Nordens muligheder i den globale økonomi, at Nordisk Ministerråd og de nordiske ministre i de kommende år formår at formidle og udnytte de positive implikationer, som globaliseringen har for de nordiske lande og virksomheder. De negative billeder af globaliseringen trives i dag alt for godt i landene og fodrer en defensiv, reaktiv mental tilstand. De positive billeder skal i forgrunden og have stærk næring fra et visionært politisk lederskab i Norden. Ellers risikerer Norden at miste fodfæstet og muligheden for at blive en global vinderregion.

Vi kan sammenfattende sige, at globaliseringen i stigende grad har gjort os – i de nordiske lande – bevidste om, at vi har en række unikke værdier, der har positive økonomiske konsekvenser for vores samfund. Men vi må samtidig forstå, at værdier bestandigt skal næres, reflekteres over og anvendes for at have liv og kraft.

I en global sammenhæng er de nordiske lande meget små hver især. Sammen udgør vi til gengæld en region, der har et stærkt og omfattende værdifællesskab med dybe kulturelle rødder. Vil vi bevare og udvikle de værdier, må vi synliggøre de positive konsekvenser af dem. Denne synliggørelse eller *branding* giver kun mening som region eller værdifællesskab – ikke som meget små lande i en meget stor verden.

## Litteraturliste

---

- Berlingske Tidende*: »Novo Nordisk udpeget som den bedste arbejdsplads i Europa«, 17. juni 2005.
- Bertelsmann Stiftung: »Optimising political reform management«, 2005.
- Cambell, John & Pedersen, Ove K.: »Danish institutional competitiveness in the global economy«, 2005.
- Ekwall, Anita *et al.*: »Mötet«, Arkmedia, 1999.
- Erhvervsfremmerådet: »Reborn Globals«, 2005.
- Ernst & Young: [www.ey.com](http://www.ey.com).
- Esping-Andersen, G.: »Social Foundations of Postindustrial Economies«, 1999.
- Europa-Kommissionen: [www.europa-kommissionen.dk](http://www.europa-kommissionen.dk).
- Financial Times: »China's lust for business learning«, 1. august, 2005.
- Finpro: [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi).
- Florida, Richard: »The flight of the creative class. The new competition for talent«, 2004.
- FORA: »Innovation Monitor – en måling af Danmarks Innovationskapacitet«, 2004.
- Harvard Business Review: »Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential«, December 2004.
- Hall, Peter A. and David Soskice: »Varieties of capitalism«, 2001.
- Huset Mandag Morgen: »In search of Scandinavian excellence«, 2004.
- Inglehart, Ronald F., and Christian Welzel: »Modernization, Cultural Change and Democracy«, Cambridge University Press, 2005.
- Institut for Erhvervsstudier: »Produktudvikling i dansk fremstillingsindustri«, Aalborg Universitet, 2004.
- Innovationsrådet og Mandag Morgen: »Innovative Danmark«, 2005.
- Innovationsrådet og Mandag Morgen: »Det globale Danmark«, 2004.
- Innovationsrådet og Mandag Morgen: »Fremtidens arbejdsmarked«, 2004.
- International Development Research Centre: [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca).
- Kista Science Park: [www.kista.com](http://www.kista.com).
- Lindholm, Mikael R. og Kim Møller: »Slip innovationen løs – Danmark som kreativ stormagt«, Børsens Forlag, 2004.
- National Intelligence Council: »Mapping the global future«, 2005.
- Nordic Innovation Centre: [www.nordic-innovation.net](http://www.nordic-innovation.net).
- Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi: [www.folkecenter.dk](http://www.folkecenter.dk).
- Nordisk Råd/Nordisk Ministerråd: [www.norden.org](http://www.norden.org).
- Nordisk Råd: »En okänd själ – på jakt efter det nordiska«, 1991.
- Norwegian School of Management: [www.bi.no](http://www.bi.no).
- OECD: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- OECD: »Employment outlook 2005«, 2005.
- Pedersen, T.: »Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen«, Magtudredningen, 2004.
- Prestowitz, Clyde: »Three Billion New Capitalists – The Great Shift of Wealth and Power to the East«, Economic Strategy Institute, 2005.
- Rambøll Management, 2004.
- Schmidt, Waldemar: »Winning in service«, IMD, 2003.
- Schramm-Nielsen, Jette, *et al.*: »Management in Scandinavia«, 2005.
- Silverstein, M. J. *et al.*: »Trading Up: The New American Luxury«, 2003.
- Skov- og Naturstyrelsen i Danmark: [www.skovognatur.dk](http://www.skovognatur.dk).
- Sommar, Ingrid: »Skandinavisk design«, 2005.
- Stiglitz, Joseph: »America has little to teach China about a steady economy«, *Financial Times*, juli, 2005.
- Sull, Donald N.: »Made in China – What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs«, London Business School, 2005.
- The Council on Competitiveness: »Innovate America«, 2005.
- Transparency International: [www.transparency.org](http://www.transparency.org).
- Udenrigsministeriet: [www.um.dk](http://www.um.dk).
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Danske virksomheder: Vi klarer os uden innovation«, 9. august, 2004.
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Jagten på de globale kompetencer«, 2005.
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Skandinavisk ledelse er fremtidens lederskab«, oktober, 2004.

Wedell-Wedellsborg, G.: »Jorden er flad«,  
*Weekendavisen* nr. 28, juli 2005.  
World Economic Forum:  
[www.weforum.org](http://www.weforum.org).

World Economic Forum: »Nordic  
Countries Lead the Way in the World  
Economic Forum's 2004 Competitiveness  
Rankings«, 13. oktober 2004.

**The Nordic region** *as a*  
*Global Winner Region* **Tracing** *the*  
*Nordic Competitiveness model*

SUMMARY

---

## The 27 thought leaders

### **Eydun Andreassen**

Professor of Oral Literature at the Faculty of Faroese Language and Literature, University of the Faroe Islands, Faroe Islands

### **Göran Bexell**

Vice-Chancellor of Lund University, Sweden

### **Stine Bosse**

Group CEO, Tryg Vesta, Denmark

### **Anne Brunila**

Director General of Economics Department, Ministry of Finance, Finland

### **Jan Carlzon**

Chairman of the Board at Ledstiernan, Sweden

### **Annika Falkengren**

Executive Vice President and Deputy Group Chief Executive, Skandinaviska Enskilda Banken, Sweden

### **Grete Faremo**

Director for Law and Government Affairs, Western Europe, Microsoft, Norway

### **Cathrine Holst**

Fellow at the Center for the Study of the Sciences and the Humanities, University of Bergen, Norway

### **Ulrica Hydman-Vallien**

Glass artist, Sweden

### **Anders Ingves**

From 1.9.2005 Managing Director of Birka Line, Åland

### **Lise Kingo**

Executive Vice President with responsibility for People, Reputation and Relations, Novo Nordisk, Denmark

### **Lars Kolind**

Adjunct Professor at the Aarhus School of Business, Chairman of the Grundfos Foundation and Chairman of the Board at PreVenture

### **Jørgen Lindegaard**

CEO at SAS, Sweden

### **Ebbe Lundgaard**

Chairman of the Board at Co-op Denmark, Denmark

### **Finn Lynge**

Retired Senior Adviser and former Chairman of the Working Group on Foreign and Security Policy, Greenland Home Rule, Greenland

### **Gylfi Magnússon**

Senior Lecturer, University of Iceland, Iceland

### **Torbjörn Magnusson**

CEO and President of If Skadeförsäkring, Sweden

### **Claus Meyer**

Gastronomic entrepreneur, Meyers Madhus, Denmark

### **Siri Meyer**

Professor of Art History and Director of the Center for Cultural Research, University of Bergen, Norway

### **Ingvild Myhre**

CEO of ID Gruppen, Norway

### **Tor Nørretranders**

Writer, Denmark

### **Ove Kaj Pedersen**

Director of the International Center for Business and Politics, Copenhagen Business School, Denmark

### **Jaakko Rauramo**

CEO and Chairman of the Board at Sanoma wsoy, Finland

### **Harry Salonaho**

CEO at Valio, Finland

### **Nina Smith**

Professor at the Department of Economics, Aarhus School of Business, Denmark

### **Henrik Stenius**

Research Director, Renvall Institute, University of Helsinki, Finland

### **Janne Teller**

Writer, Denmark

## *Forword* **What will the Nordic Region live by?**

---

**T**HE GLOBAL ECONOMY represents a historic challenge – and opportunity – for the Nordic countries. China and the other new market economies are competing not just on price, but also increasingly on knowledge. A growth source that we thought was unique to us. This raises the question of what the Nordic Region will live by in future. How are we going to be successful in a world where China sets the price of everything? The sort of development we are talking about will require a complete rethink of growth strategy if we are not to be outmanoeuvred by new market economies that are moving much faster than we are and combine the best with the cheapest.

In this discussion paper on the Nordic winning model of the future 27 key Nordic thought leaders from the business community, research and culture present their view of the opportunities open to the Nordic countries in the global economy of the future. They urge the Nordic governments to join forces in an ambitious joint winning strategy that exploits both Nordic strengths and the opportunities offered by globalisation.

The Nordic Region has a great deal to build on in the competitive world of the future. This is apparent from all sorts of international league tables in which the Nordic countries score highly year after year, beating countries like the USA. But at present we are not sufficiently aware of the strengths we use to achieve results. This means that we risk defaulting on those strengths and failing to develop the growth sources that we might live by in the future. Hence this discussion paper.

This discussion paper is the result of cooperation between the House of Monday Morning think tank and the secretariat of the Nordic Council of Ministers. The interviews with Nordic thought leaders took place in June 2005. The thought leaders' attitudes are theirs alone, while House of Monday Morning bears full responsibility for this document.

The discussion paper has been written by Mikael R. Lindholm, Anette Prehn and Anette Højgaard Jønson for House of Monday Morning.

Copenhagen, August 2005

Per Unckel  
*Secretary General*  
*Nordic Council of Ministers*

Erik Rasmussen  
*Editor-in-Chief*  
*House of Monday Morning*

## Summary

---

The Nordic Region can become a winner in the global innovation economy. The Nordic countries have developed social systems and business models that have proved so competitive that the Nordic countries, with their 25 million inhabitants, not only represent one of the world's most affluent regions, but also come top in a large number of league tables of the world's most competitive nations.

But if we do not become conscious of the sources of Nordic success, and fail to develop the strengths and exploit the potential of the Nordic competitive model, we risk squandering the future instead of winning it.

That is how 27 key Nordic thought leaders from the business community, research and culture see the opportunities for the Nordic countries in the global economy of the future. At the same time they urge the Nordic governments to join forces in an ambitious joint winning strategy that exploits both Nordic strengths and the opportunities offered by globalisation.

### Nordic countries in top 10

COMPETITIVENESS	TECHNOLOGY	CREATIVITY
1. <b>Finland</b>	1. Singapore	1. <b>Finland</b>
2. USA	2. <b>Iceland</b>	2. <b>Norway</b>
3. <b>Sweden</b>	3. <b>Finland</b>	3. <b>Sweden</b>
4. <b>Denmark</b>	4. <b>Denmark</b>	4. <b>Denmark</b>
5. Taiwan	5. USA	5. Holland
6. Singapore	6. <b>Sweden</b>	6. Switzerland
7. Switzerland	7. Hong Kong	7. Germany
8. <b>Iceland</b>	8. Japan	8. France
9. <b>Norway</b>	9. Switzerland	9. United Kingdom
10. Australia	10. Canada	10. Luxembourg

Sources: *World Competitiveness Index 2004* & *Networked Readiness Index, 2005*.

The criteria measured include framework conditions and use of IT.

### Competition in the future

It may appear paradoxical that small countries with high taxation, large public sectors and comprehensive welfare systems can achieve Europe's highest growth rates and come top in so many competitive league tables of one sort or another, beating market economy powerhouses like the USA and Singapore, not to mention the big European nations like Germany, France and the United Kingdom.

---

Such achievements illustrate the fact that the criteria for success when it comes to global competitiveness are changing – and that the Nordic social model is able to satisfy them to a high degree.

Competition in the future will be increasingly about the ability to innovate and produce value-creating solutions that are difficult for others to copy. This will require the establishment of a strong innovation culture and the ability to use one's own unique core skills.

Globalisation is therefore not just about looking outwards and understanding the changes, but also about looking inwards and understanding one's own strengths and skills.

Skills that are rooted in culture often deliver the strongest competitive advantages because they are unique and difficult to imitate. The Nordic Region inevitably uses such culturally based strengths in competition – otherwise the countries would not do so well. But despite their increasing importance in terms of growth strategy, we are not very aware of the strengths and culture traits on which we actually base our affluence.

Working in cooperation with the Nordic Council of Ministers, House of Monday Morning has therefore identified a number of key Nordic thought leaders from the business community, culture and research, and asked them in the course of in-depth interviews to assess the potential of the Nordic countries in the global economy, including whether there are particular Nordic values, the extent to which Nordic business strengths and skills can be attributed to them, and how the governments of the Nordic countries can promote and use them if the need arises.

This discussion document is therefore a first attempt at outlining the Nordic competitive model and delineating the shared competitive vigour of the Nordic Region.

## Nordic values

Between them, the Nordic thought leaders point to four fundamental conditions and eight values that the Nordic countries have in common in the global economy.

- The four fundamental conditions are that we share a *social system*, understand each other's *languages* and are at the same level of *self-realisation* in terms of lifestyle. It is also of great importance for Nordic solidarity that we have used each other as the *primary frame of reference* for many years.

- The shared Nordic values are equality, trust, proximity to power, inclusion, flexibility, respect for nature, the protestant work ethic and aesthetics. These values are connected with our social system and contribute to many fundamental institutional similarities between the countries, with the balance between the community and the individual being of central importance.

As regards the fundamental conditions, the latest research shows that the Nordic social system represents an unrecognised strength when it comes to business economics. Both the thought leaders and research indicate that the inhabitants of the Nordic countries dare to take the initiative, run risks and commit themselves without fearing the consequences. These are ideal conditions for innovation. According to the thought leaders, the Nordic welfare model therefore holds partially untapped competitive potential.

Although it is impossible to establish a direct causal link between Nordic values and the business strengths of the Nordic countries by empirical means, the thought leaders are of the opinion that a number of links are crystallising between the complex of values and the strengths:

- Welfare products (linked to equality)
- Innovation (linked to trust)
- Management based on procedural strengths (linked to proximity to power)
- Broad, strong skills base (linked to inclusion)
- Adaptability (linked to flexibility)
- Sustainability and a holistic approach (linked to respect for nature)
- Industry, personal responsibility and efficiency (linked to the protestant work ethic)
- Design and functionality (linked to aesthetics)

These business strengths already exist as global Nordic core skills that are rooted in Nordic culture and therefore difficult for others to copy directly. But, according to the thought leaders, their full economic potential has not been sufficiently understood or exploited in the light of globalisation.

### **Need for joint Nordic leadership**

According to the Nordic thought leaders, new, visionary leadership, an element of mental readjustment and a break with certain time-honoured

---

dogmas will be required if we are to tap into the competitive potential of Nordic core skills.

The most important strategic element in such joint Nordic action will be redefining the Nordic vision itself. There is a need for a new, aggressive social vision with new goals and a new level of ambition in view of the global challenge facing the Nordic countries. The old vision of the welfare society has now been realised in all the Nordic countries and therefore no longer holds the power of a vision, although, as a social system, it has unique – and in some ways as yet uncomprehended – strengths, which can be used as a foundation and basis for a new vision. If the Nordic Region is to be a global winner, a new vision will be required of the Nordic Region as the world's leading value region and most advanced innovation society.

The following are concrete recommendations from the thought leaders regarding how the Nordic ministers on the Nordic Council of Ministers can enhance the competitiveness of the Nordic Region:

- **The Nordic Region as a global winner region.** The Nordic countries have obvious shared strengths that can be best exploited in the global marketplace by means of joint strategic action. According to the thought leaders, the time for purely national strategies is past. There is a need to formulate an ambitious regional vision based on shared Nordic values and complementary strengths. This could create a global image of the Nordic Region as a strong value region that is committed to its core values and skills. In this context the Nordic Council of Ministers could play a key role as a coordinating body for the Nordic governments.
- **The Nordic Region must coordinate its efforts.** A shared Nordic vision is dependent on collective drive. According to the thought leaders, the Nordic countries have an obvious interest in establishing more ambitious win-win cooperative relations with each other. In a global economy it is about combining Nordic resources and forgetting any competition between the Nordic countries. The Nordic Region will only become a global winner if the countries have the ability and understanding to create synergy between their complementary skills. In practice this might mean coordinating efforts in the form of a trade drive on world markets and in other forums where market terms are on the agenda.
- **The Nordic Region's strengths must be understood.** If the region is to harbour a Nordic vision and create a strong Nordic brand, shared Nordic competitive vigour in the form of Nordic values and strengths must be better understood and continuously analysed. There is a general need for

---

more research into the importance of culture to the economy. This need could be met with an ambitious joint Nordic research project with the aim of understanding the culturally based strengths of the Nordic Region in depth.

- **The Nordic Region must be branded.** The Nordic Region can be branded globally as a value region based on the values and distinctive culture of our region. This would allow the Nordic Region to differentiate itself in the global marketplace – not on the basis of price, but on the basis of a “higher meaning” that we attach to our products, services and perceptions. According to the thought leaders, this could transform “the Nordic Region” into a brand and give Nordic values a much higher profile than is the case today. The first international study of countries as brands put Sweden in first place – because the country is associated almost exclusively with positive values. In this scenario the Nordic *brand* should be linked in particular to the Nordic Region’s strengths with regard to gastronomy, tourism, sustainable energy generation, functionality and design with the focus on values such as *respect for nature* and *aesthetics*.
- **Nordic adaptability must be exploited.** Nordic values such as flexibility and adaptability could be used more aggressively than is currently the case. It is scarcely enough for us to adapt to outside pressure. According to the thought leaders, the Nordic countries should become better at identifying new needs and demand, and being the first to come up with solutions and concepts to meet them. This is particularly relevant with regard to needs that arise in the wake of socio-economic and demographic development in the new market economies. It would be natural to establish a joint Nordic global market network that would be quick to identify needs and translate them into Nordic opportunities.
- **Nordic welfare production must be marketed.** The Nordic Region has a long tradition of strong and comprehensive welfare production, but does not currently exploit the marketing potential it offers to the full. The thought leaders mention elderly care, hospitals, health services, insurance and environmental protection, for examples, as areas that hold great untapped potential for the Nordic Region. If we as a region are to offer our services, a certain amount of liberalisation of welfare production will be required combined with ambitious public-private partnerships – particularly across national frontiers. Tapping into the great

---

potential of the Nordic Region in terms of business economics will depend on more global access to welfare skills.

- **The Nordic Region must have the world's best education system.** Our most important raw material in the Nordic Region takes the form of our people, and our strength in breadth – which can be attributed to the Nordic value of inclusion – must continue to be ensured for everyone. The thought leaders really ram this home. We need to be far better – and the best in the world – at cultivating and developing our talents and unique skills. In practice this means, on the one hand, ensuring sound professional standards while, on the other hand, doing a great deal more to cultivate the skills where we already have clear global strengths: an interdisciplinary approach, cooperation, innovation, entrepreneurship and value creation. The Nordic ambition might be to become state of the art in competence development with the greatest understanding of the nature of competence and the best institutions to disseminate it. Not least with regard to talented people with a non-Nordic ethnic background. While the breadth of competence development is important, it is also vital to exploit the brightest talents, who deliver radical ideas with great innovation potential. This might, for example, be promoted by investing more heavily in high-level research than is currently the case.
- **The Nordic countries must learn from each other.** The homogeneous Nordic social systems make it relatively easy to keep an eye on each other and take inspiration from the best in neighbouring countries. According to the thought leaders, the Nordic countries should do this in a more focused and systematic way in order to tap into the potential of the Nordic Region's shared competitive vigour. The Nordic Region has time-honoured procedural strengths – linked to Nordic values such as trust, inclusion and proximity to power – and they must be tapped into in new and productive ways. By using each other as benchmarks, for example, the Nordic countries could enhance their shared cultural core skills. This could be done by establishing a Nordic value and competence centre, but also by setting up forums and systems for knowledge sharing across national frontiers in the Nordic Region. According to the thought leaders, the point is to use Nordic strengths within interdisciplinary cooperation in order to bring people and talent together in ways that generate inspiration and innovation across professional groups, industries, generations, etc.

---

An aggressive new joint Nordic agenda for the global economy will be dependent on the general public becoming much more aware of the positive consequences of globalisation. According to the thought leaders, it is vital for the Nordic Region's opportunities in the global economy that the Nordic Council of Ministers and the Nordic ministers should be able in the next few years to communicate and exploit the positive implications that globalisation has for the Nordic countries and Nordic enterprise. Negative images of globalisation are currently far too prevalent in the Nordic countries and foster a defensive, reactive mental state. Positive images need to come to the fore and receive strong nourishment from a visionary political leadership. Otherwise the Nordic Region risks losing its footing and the opportunity to become a global winner.