

**BOOKHOUSE PRESENTERAR - 32 SKÄL ATT BRYTA MÖNSTER!**

# NU BÖRJAR VI



*Boken är licensierad enligt Creative Commons. Sprid gärna boken. Men sälj den inte, och ändra inte i den. Du får ladda upp den på din blogg eller sajt. Om du citerar ur boken ange författarens namn och bokens titel.*

**V**i står i gryningen av ett nytt decennium. Vad ser vi? Vad är, och kommer vara, viktigt?

Vi bestämde oss för att skörda insikter från personer i Bookhouse närhet.

Vi ville fånga tankar om (morgon)dagens ledarskap, organisation och strategi – kring det vi kallar den nya tidens arbete.

Vi valde ut en samling spännande svenska entreprenörer, ledare och tänkare. Resultatet blev ett fascinerande kalejdoskop - fyllt av perspektiv och idéer. Fritt författat utifrån de frågeställningar vi lade fram:

***Vilka möjligheter ser du?***

***Vad behöver göras?***

***Hur vill du bidra?***

Trevlig läsning - här är vad som gäller i vårt nya decennium. ►



# FÖRFATTARE



*Boken är licensierad enligt Creative Commons. Sprid gärna boken. Men sälj den inte, och ändra inte i den. Du får ladda upp den på din blogg eller sajt. Om du citerar ur boken ange författarens namn och bokens titel.*

*Emma Stenström ■ Thomas Nathorst-Böös ■ Claudia Suraga ■ Sofia Falk ■ Karl Palmås ■ Mats Agurén ■ Lina Stjern ■ Sebastian Stjern  
Tove Lifvendahl ■ Patrick Stahl ■ Pia Jertfelt ■ Lars Wiberg ■ Robert Wenglén ■ Klas Hallberg ■ Alf Rehn ■ Göran Broman  
Karl-Henrik Robèrt ■ Harald Sverdrup ■ Torbjörn Stockfelt ■ Anne Liljeroth ■ Brit Stakston ■ Mats Lederhausen ■ Stephan Ekbergh  
Pontus Braunerhjelm ■ Jan Gunnarson ■ Richard Gatarski ■ Sofia Strömberg ■ Olle Wästberg ■ Paul Holmström ■ Johan Staël von Holstein  
Erika Augustinsson ■ Jonas Ridderstråle ■ Mikael Brander ■ Lena Ahlström ■ Daniel Ingdahl ■ Jonas Wallin*

# KRYMPA

1 *Emma Stenström är ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm, gästprofessor vid Konstfack och krönikör i Dagens Industri. Hon har NEJ-lappar klistrade över hela sitt kontor.*

**A**tt KRYMPA är morgondagens melodi. Vi har ju så länge haft motsatsen som ledord; allt har handlat om expansion. Men nu går vi också åt andra hållet.

Vi går mot mikrofinansiering och minimuffins, mot notebooks och nanobilar, mot småskaligt och närproducerat. De trendigaste i mina kretsar, de skalar ned. Flyttar till mindre lägenheter, jobbar färre timmar, gör sig av med saker. Att AVSTÅ tyder på integritet, och det är knappast någon

slump att det ses som ett tecken på utveckling inom mången religion och filosofi.

Med så många möjligheter som vi har, är det avgörande att kunna säga NEJ. Nej till allt som lockar, och som – för oss privilegierade – finns tillgängligt alltid och överallt. Nej till för många uppdrag. Nej till överdriven bonus, eftersom det bara är patetiskt med direktörer som jagar miljoner i storpack.

Liksom det är patetiskt med akademiker som spyr ur sig

artiklar i parti och minut. Hellre ett par genomtänkta än en massproduktion; hellre kvalitet över kvantitet. Det skrivs ändå alldeles för mycket.

Krympandet känns som den enda hållbara vägen, både på ett personligt och på ett samhällsligt plan. För att överleva, för att få rum och tid för det som är verkligt viktigt. I grunden handlar det förstås om att kunna släppa sitt ego, vilket är lättare sagt än gjort – men avgörande för framtiden. ■

# ISTÄLLET FÖR KONTOR

2

*Thomas Nathorst-Böös är arkitekt, organisationskonsult och författare till boken Rum för framgång - en meningsfull arbetsplats. Blogg: [www.futureworkspace.se](http://www.futureworkspace.se)*

O rden formar tanken, skapar föreställningar. Möjliggör förnyelse. Eller hindrar, som ordet Kontor.

Minns Du: Kvadratmeter uthyres. Tjänstemän, även kvinnorna. Överordnade och underlydande. Kugghjul som snurrade. Förutsägbarhet. Råvaror in, produkter ut. I bästa fall en effektiv maskin, lika ofta en maktapparat där information var handelsvara. Internfokus och alienation. Osäkert utfall. Men nu är det ju slut med det. Och vi glädjer oss.

Nu när världen öppnar sig och utmaningarna men också möjligheterna är enorma. När uppgiften är att i febril samverkan samla och förädla information, generera kunskap, skapa innovation, hämta kraft, frigöra resurser. I system av relationer med människor som är trogna ideal, nyfikna och modiga. Externfokus och meningsfullhet. Nytt.

Så behöver vi ett nytt ord för en nytt och märkvärdigt rum, eller är snarare ett mellanrum. Avgränsning oklar, upplåtelseform förhandlingsbar. Kategori osäker, både gata och kvarter, byggnad och landskap, offentlig och privat.

Vi möts för att skapa den nya platsen. Antropologer och etnologer. Poeter. Ljussättare och ljudsättare. Scenografer och koreografer. Musiker. Arkitekter för hus, inredning, och glöm inte, landskap. Delar minnen av meningsfulla platser: Skogen med stigar och bryn. Staden med gator och torg, barer och restauranger. Skärgården med vidträckt horisont och utsiktsklippa. Hemmet med kök och salong. Upplevelserika rum, det är det viktigaste.

Samtalet formar tankar, skapar nya bilder, en ny plats, inte ett kontor. Här vill vi vara, här kan vi arbeta. ■

# NÄSTAN

3 *Claudia Suraga - Grundare av Carpe Competencia, Sveriges största kvinnliga nätverk för unga akademiker, KTH dropout, föreläsare, serieentreprenör och VD för talangbolag.*

**H**ar du träffat Nästan? Egentligen ingen kul typ, men en av de där som man gillar i början. Skrattar åt dina skämt, får dig att känna dig som hemma. Bjuder på mer än du trodde, går hem lite senare än du ville. Har alltid tid att lyssna, men visar inte riktigt engagemang. Du vet vem jag menar.

Nästans bästa kompis är Rädslan – du vet, de är de där två som alltid står i vägen. Nästan är ingen vän, men egentligen inte heller en riktig fiende.

Nästans roll är att utmana dig att säga nej och att säga ja. Att påminna dig om att livet inte är ett genrep, utan att det är live, och att det är nu. Att sparka ut Nästan och Rädslan – och det är svårt om de envisas med att komma tillbaka – kräver mod till förändring. Förändring kräver energi. Energi hämtas hos vänner.

Under 2000-talets tonår – låt oss göra som man gör allra mest och bäst i tonåren, låt oss förändras och skaffa nya vänner. Gamla och goda som

kommer tillbaka: Barnasinne med sina randiga strumpor, och Intuition med sin ständiga kompass runt halsen. Nya och spännande som välkomnas med öppen famn: knallrosa Öppenhet och vackra pärlmorskimrande Uppskattning.

Det blir så mycket bättre så. Vi låter inte Nästan smyga in igen, OK? ■

# MÅLET?

4

*Sofia Falk, 28 år. VD och Grundare för Wiminvest AB. Aktuell med: Att förändra näringslivet i Sverige och få fler kvinnor till ledande position via Wiminvests talangoptimeringsprogram för nästa generations kvinnliga ledare, deras chefer och organisationsledning.*

**S**luta prata jämställdhet! Jag är urless på att höra att karriär är något du gör själv. Det stämmer inte alls. Karriär är något som görs i samarbete mellan individer, strukturer och processer i en organisation. Lika tröttsamt är det att höra och läsa om företag som inte hittar kompetenta kvinnor. Frustrerande är det att mötas av argument om att kvinnor inte vill bli chefer eller tackar nej när de blir tillfrågade. Klart de vill bli chefer och ledare. Men inte på det sätt som det alltid sett ut.

För att få fler kvinnor till ledande position handlar det inte om att kvinnorna ska tuf-

fa till sig. Det handlar inte om att ta fram planer och strategier. Inte heller handlar det om att ta fram ännu mer fakta och statistik som visar att vi har för få kvinnor på ledande position. Företag och organisationer som vill ligga i framkant i samhällsutvecklingen och toppa tillväxtligan måste förändra sin struktur, kultur och syn på ledarskap. Både kvinnorna själva, deras chefer och organisationsledning måste förändra de värderingar, attityder och beteenden som idag hindrar kvinnor från att nå toppen.

Begreppet kompetens måste fyllas med en ny innebörd.

Vi behöver förändra vilka beteenden som premieras inom organisationen. Karriärvägar ska vara både vertikala och horisontella på en och samma gång. Ledarskap ska vara ett yrke i sig som inte kräver sakkompetens kring exempelvis produkter. Feedback ska ges kontinuerligt och vara specifik även på de saker som individen gör bra. Medarbetare ska kunna vara flera kundansvariga på en och samma kund. Chefskapet ska kunna delas. Belöningar ska vara många och snabba. Tid på kontoret är inte synonymt med god närvaro och bra prestationer.

Listan kan göras lång...men det

viktiga är att verktygen finns. Nu ska de synliggöras och spridas. Jag tar ansvar för att sprida dem. För jag vet hur vi kan förändra underifrån och inifrån så att vi kan skapa nya typer av chefer och organisationer. Mitt mål är att vi ska sluta prata jämställdhet, det ska vara lika naturligt som att andas. ■

# KVASIRADIKALISM

5

Karl Palmås forskar vid MORE,  
Chalmers tekniska högskola.

**2010** är vi ännu rusiga av förra årets debatt om kunskaps- och kulturproduktions villkor. Somliga förfäras av kraften i fildelningen, andra förfäras av de maktuttryck som krävs för att släcka denna prometeuska eld. Samtliga förbluffas av att åskåda en rättsprocess som söker avgöra huruvida en viss teknologi skall leva eller dö. Huvudrollen i The Pirate Bay-dramat spelades inte av människor, utan av ett dataöverföringsprotokoll.

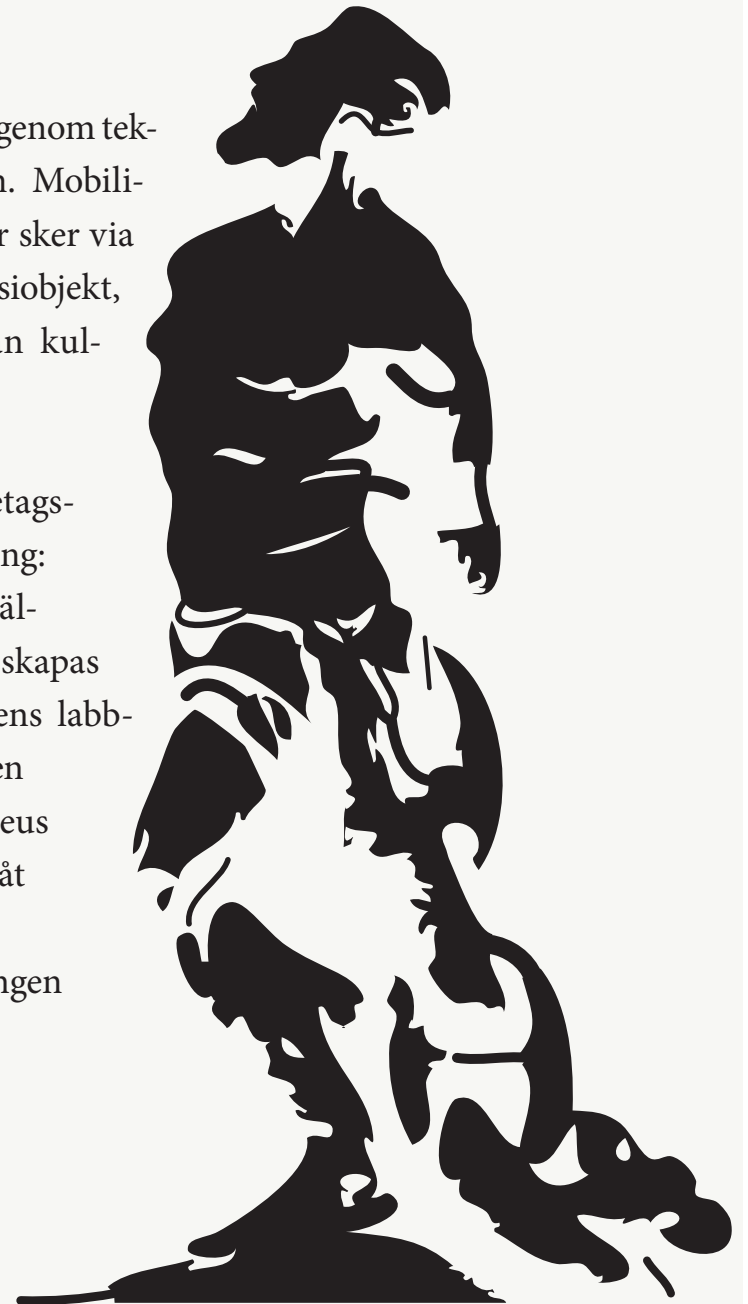
TPB-rättegången behandlade inte tekniska apparater som

döda objekt. Döden inleds med att fastslå vad protokollet gör. Det beskrivs alltså som en hybrid mellan passivt objekt och aktivt subjekt; det som Bruno Latour kallar kvasiobjekt. Genom skapandet av ett sådant kom TPB-entreprenörerna att rubba den givna ordningen: Innovationen var lite för omvälvande.

Jämför med det årtionde som påbörjades femtio år sedan: 60-talets kulturradikaler kanaliserade sin förändringsiver i diktande och livsstilsval. Deras kamp fördes inom kulturen, i syfte att mobilisera människor. 10-talets "kvasiradikaler" söker

omstörta samhället genom teknologisk innovation. Mobilisering av människor sker via mobilisering av kvasiobjekt, i gränslandet mellan kultur och natur.

Häri ligger företagsstrategens utmaning: 10-talets mest omvälvande innovationer skapas inte av konkurrentens labbingenjörer, utan av en klandestin Prometheus som vill skänka eld åt folket. Är corporate intelligence avdelningen underrättad? ■





32 skäl att bryta mönster!

# GÖR NÅGOT BRA!

! En uppmaning från redaktionen  
på Bookhouse

**VI-SKOGEN** gör ett betydelsefullt  
arbete som gynnar  
klimatet och miljön.  
Om du gillar denna  
bok och tycker att den kan vara värd några kronor - ge gärna ett ekonomiskt stöd till Vi-skogen på [www.viskogen.se](http://www.viskogen.se) ►

# NÄR IDEEL BLIR PROFESSIONELL

6 Mats Agurén är generalsekreterare för World Childhood Foundation, som stödjer projekt för utsatta barn i 15 länder, läs mer på [www.childhood.org](http://www.childhood.org)

**00**-talet har passerats. En ensam nolla säger inte mycket. Men under det senaste decenniet har välståndet, som mäts bland annat i nollor, ökat och fokus har för många flyttats från att möta behov till att fylla begär. Det är betydelsefullt.

Ibland inträffar händelser som för en stund tvingar oss att tänka om. Vid ingången till 10-talet lades ett nytt namn till listan: Haiti.

När människor i extrem utsatthet behöver medicin, mat, bostad, kärlek och medkänsla ställer vi för en stund personliga

begär åt sidan och sluter upp för att hjälpa till. Det händer just nu, liksom efter andra stora katastrofer på 00-talet.

Vid varje katastrof stannar några upp och ställer sig frågor om begären och behoven, om vad som är viktigt. Jag möter allt fler och de är unga, med yrkeslivet framför sig. De söker sig utanför traditionella karriärvägar för att engagera sig i det som kallas det civila samhället med ideella organisationer, bistånd och socialt entreprenörskap. De gör det inte som en fritidssysselsättning utan som en livskarriär och ett alternativ till andra karriärer i näringsliv

och politik. De ser sitt engagemang som ett jobb och jobbet som ett engagemang som aldrig stängs ned.

De kommer förändra den civila sektorn. Och de kommer förändra bilden av sektorn, kanske genom att till ordet ideell också lägga professionell. De lär sig saker om motivation, ledarskap och långsiktighet som genom samarbeten kan ge nya dimensioner till andra verksamheter.

Några få framsynta företag har upptäckt detta. Under 10-talet kommer fler, inspirerade av unga engagerade medarbetare, vilja lära sig det. Välkomna! ■

## 80-TALISTSJUKAN

7 *Lina Stjern och Sebastian Stjern driver företaget The Fair Tailor, med tillverkning i Nepal. De säljer rättvist producerade skraddarsyddas skjortor online på [www.thefairtailor.com](http://www.thefairtailor.com)*

Under slutet av 00-talet har 80-talistsjukan dragit fram över entreprenörssverige. Unga driftiga människor reser, upplever nya kulturer och ser hur saker kan göras på andra sätt, hur saker måste göras på andra sätt. Både hemma och borta. Många har skaffat sig en bra utbildning, jobbat några år och insett att det inte blir roligare än så att ha en karriär. Man får

sin 40-årskris när man är 27. Man drabbas av 80-talistsjukan. Man tror inte på traditionella partier, man tror inte på traditionella biståndsorganisationer, man tror inte på stora dominerande företag. Man tror istället på sig själv. Och kraften som finns i "Change". Man vill tjäna pengar OCH rädda världen. Man vill inte välja mellan de två, de innebär inget motsatsförhållande, de är

snarare två samverkande faktorer. Yin och Yang, ingen av dem bör växa sig för stark. De som drabbats av 80-talistsjukan kan flytta berg. Och de vet om det.

Och runt om i världen, i alla typer av samhällen frågar sig de som drabbats av 80-talistsjukan om man inte borde kunna driva företag på ett mera ansvarsfullt sätt. Man vill använda den

oerhörda kraften i kapitalismen till att åstadkomma förändring, varaktig förändring. Det är inte en idé som sprids, det är en idé som uppkommer, oberoende av andra, varje gång en människa frågar sig: Kan man inte göra på ett annat sätt? Varför bara tjäna pengar? Varför bara rädda världen? ■

# AGERA

8 *Tove Lifvendahl, f 1974. Debuterade 2010 som versmakare i e-boken "32 skäl att bryta mönster!" (Bookhouse) och uppfyllde därmed en gammal tonårsdröm.*

**A**tt se  
tt förstå  
tt bestämma sig  
tt agera

Någonstans i kedjan klickar det  
gång på gång  
Så många tillfällen som går oss förbi

Kvinnan som fick ett slag av mannen på perrongen  
medan jag stod på tåget som rullade iväg  
med öppen mun  
När jag hade bestämt mig  
var det försent

Jag i taxin på natten  
halvsovandes  
När taxichauffören muttrade  
”inte med kund i bilen”  
tittade jag upp  
förvirrad

Bilen med varningsljus  
någon utanför  
mörkret runtomkring  
vi i hög hastighet på motorväg  
Kanske någon annan  
gav skjutsen  
För mig var det ett förlorat tillfälle  
att göra något för någon annan

Men jag är stolt  
för besöket med vännen i Farsta  
på hotellhemmet för missbrukare  
Ett återseende mellan far och dotter  
efter tjugo år  
Min närvaro ger stöd

Och samtalet på telefon  
till den ensamma kvinnan  
som sällan någon ringer till  
Hon blir så glad  
säger ”vad roligt att du ringer”  
säger ”tack för att du ringde”  
säger ”hejdå” och ”förresten, hörde du att?”  
Vi talar i en halvtimme till

För insatsen att vara där  
som medborgarvittne  
när liv står på spel  
i ärende om uppehållstillstånd  
Den gången hann jag i tid  
Mannens liv blev räddat  
Min del i det hela ger mitt eget en större mening

Vardagen är fylld av möjligheter  
att göra skillnad

Vårt ansvar  
vi som lever nu

Allt vi väljer att se  
och förstå  
ger oss chans  
att bestämma oss  
att agera

Det är att betrakta som ett privilegium  
Vi måste bara inse  
att vi gör det  
för vår egen skull ■

# MODIGA LEDNINGSGRUPPER

9

Patrick Stahl är ledarskapskonsult och entreprenör,  
[www.knuser.com](http://www.knuser.com)

Jag älskar personligt ledarskap. Modigt ledarskap.

Du sätter din agenda själv, för hur du vill leva ditt liv – och hur du vill leda ditt arbete. Oavsett om du är chef eller inte. Men sitter du i en ledningsgrupp så måste du leda. Och leda med mod.

Mod. Från den livrädde elva-åringen som sätter ner foten mot mobbaren, till det börsnoterade bolagets ledningsgrupp som bestämmer sig för att rikta ett kaxigt långfinger mot kvartalsekonomin och satsa på något som funkar på lång sikt.

Framtidens ledarskap tillhör de ledningsgrupper som vågar fatta modiga beslut.

Modiga beslut som gör att ord blir till handling. Jag möter massor av ledningsgrupper där man gömmer sin rädsla för att fatta beslut bakom vackra ord man läst i managementböcker.

Faktum är... att ju fler klyshor jag hör, desto färre bra beslut verkar fattas. Det finns ett märkligt samband där. När vi inte pratar genuint, enkelt och äkta – då händer inget.

Din uppgift är att alltid syna

## KLYSCHBINGO FÖR LEDNINGSGRUPPER

KUNDORIENTERING	KONSOLIDERING	SYNERGIEFFEKTER
SPÄNNANDE UTMANING	SKALFÖRDELAR	SOCIALA MEDIER
KONTEXTUELL	IDROTTSMETAFOR	MILITÄRLIKNELSE

detta. Sitter du i en ledningsgrupp och får bingo på matrisen här ovan så res dig upp, sucka djupt och säg: ”Vi är fan patetiska”.

En modig ledningsgrupp börjar inte med ett direktiv från styrelsen. Mod börjar med dig själv och din vilja att sätta en agenda som verkligen betyder något för företaget.

Inte sen. Nu. ■

# STATEN, STORFÖRETAGET OCH DEN NYA ENTREPRENÖREN

10 *Pia Jertfelt är CSR- och etikkonsult och generalsekreterare i Social Venture Network. Hon har en bred erfarenhet, allt från att leda utvecklingsprojekt i Amazonas till att utbilda ledningsgrupper i etik, konflikthantering och värdegrund.*

S lutet av förra årtiondet lärde oss att storföretagen inte klarar sig utan staten. Skattebetalarna får skjuta till av det som skulle använts till vård, utbildning, järnvägar och pensioner, för att rädda en multinationell infrastruktur som vilar på lösan sand. I denna oheliga allians, dyker den nya entreprenören upp. Hon som varken är en klassisk företagare eller en social entreprenör, utan både och. En kreatör som inte skapar framgång för dess egen skull, utan ser företagandet

som en idé att förverkliga något som är större än produkten (eller tjänsten). Den nya entreprenören hittar tomrummen, luckorna där den allmänna välfärden inte räcker till – bland annat på grund av åtagandena visavi storföretagen – och där storföretagen inte förstår vad som behövs och efterfrågas. Den nya entreprenören är ingen girigbuk, men väl medveten om lönsamhetens betydelse för att uppdraget ska kunna fullföljas. Just uppdraget blir det nya – projektet begravs i 90-

och 00-talens kökkenmödding. Uppdragets karaktär är helt annorlunda än projektets. Det fortsätter i ett långt åtagande fyllt av kärlek och smärta och är inte en snabbis av övergående natur. Den nya entreprenören tar sig an uppdraget att rubba maktbalansen, strunta i påbuden och skapa för att det behövs. Hon utmanar etablissemanget genom att lyfta fram det omöjliga och göra det möjligt – genom engagemang, energi, kunskap och viljan att medverka i samhällets hela utveckling – inte bara sin egen. ■

## “FUTURES WE ARE IN” (FRED EMERY 1977)

11

Lars Wiberg är konsult och författare och  
nås på [lars.wiberg@stemme-wiberg.se](mailto:lars.wiberg@stemme-wiberg.se)

**V**i lever i många framtider. Vilken av dem ska bli verklighet?

Ellinor Ostrom fick ekonomipriset för att hon visade att ”The tragedy of the commons” är en myt. Det är alltså möjligt att engagera många människor för att hantera ett gemensamt långsiktigt problem, t ex hur vi tillsammans bygger upp en bra framtid. Här är ett exempel:

År 2020 är den arbetsföra befolkningen i Sverige hundratusen personer färre än idag. Storstäderna och universitetsorterna har ökat sin befolkning. Varifrån ska industrierna i inlandet rekrytera de med-

arbetare de måste ha för att driva och utveckla sin verksamhet?

Fagersta har en idé. Man ska utveckla skolan. Man ska bli en av Sveriges bästa skolkommuner. Nyckelordet är entreprenörskap. Man ska satsa på elevernas självständighet, deras egen vilja och kreativitet. Entusiasmen bland lågstadiets elever ska tas till vara och utvecklas vidare i mellan-, högstadium och gymnasium genom att strukturen i skolarbetet anpassas till individer och grupper.

Formeln är självständighet och

samverkan. Skolan ska bli en magnet, i första hand för att stimulera de ungdomar som växer upp i kommunen att komma tillbaka efter avslutad högskoleutbildning, i andra hand för att stimulera de många medarbetare i kommunens företag, som idag pendlar in till jobbet i Fagersta, att också bosätta sig i den vackra välskötta bergslagskommunen.

Den lilla boken Framtider för Fagersta kan laddas ner som e-bok från [http://www.fagersta.se/utbildning/documents/fag\\_utb\\_framtiderff.pdf](http://www.fagersta.se/utbildning/documents/fag_utb_framtiderff.pdf) ■

**Lästips: Drivkraft Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss av Daniel H. Pink [www.bookhouse.se](http://www.bookhouse.se) från den 25 mars 2010.**

# INKOMPETENS

12 *Robert Wenglén, organisationsforskare vid Lunds universitet, och stark anhängare av fler och mer innovativa samarbeten mellan näringsliv, offentlig sektor och universitet.*

**V**i hör ständigt röster om behovet av kompetens och etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande i våra organisationer. Ett sätt att förstå och verka för detta är att utmana motsatsen, såsom skicklig inkompetens. Denna meningsfulla sammansättning av två motstridiga begrepp förklarar tillsynes kontraproduktiva beteende i våra organisationer

som reproduceras utan att ifrågasättas. För att undvika att stöta sig med överordnade underkastar sig chefer och medarbetare ibland en moral som de personligen finner tveksam. De bidrar till pseudokommunikation genom att medverka i så kallade dialoger där olika managementbegrepp slängs in utan att de som samtalar vet vad den andra lägger för innebörd i begreppen. De förhåller sig

allmänt positiva och dras med i en ja-och-attityd inbakad i föreställningar om att det skulle skapa kreativa klimat, när nej-men-attityden skulle bidra till att blotta den skickliga inkompetensen. De medverkar till att etik-, miljö- och genussträvanden blir till skyltfönsteraktiviteter, som mest anses ta tid från kärnverksamheten. Dessa beteenden, som alltså i grunden leder till för organisationen

icke önskade resultat, utförs av i huvudsak kompetenta människor. De utförs dessutom så skickligt, baserat på många års träning i kontextspecifik social kompetens, att det ofta är svårt att blotta kopplingen till de långsiktigt negativa effekterna. Eller ska vi förstå den skickliga inkompetensen som oljan i det byråkratiska maskineriet? ■



## NYTT DECENNIUM - SAMMA PROBLEM?

13 *Klas Hallberg bör ses. Han är bäst på scen! och någorlunda bra i text. Han har skrivit böckerna Hångla mer, Varför växer gräset? och YCDBRALAI. Läs mer på [www.klashallberg.se](http://www.klashallberg.se)*

Jag störtdyker. Och gör det enkelt för mig Jag går på djupet. Och slipper lösa några problem. Jag tror att utmaningarna under innevarande decennium delvis kommer att vara annorlunda än det gångna decenniets. Men jag tror att källorna som skapar utmaningarna till stor del är de samma som förra decenniet. Och samma som det före det, och det före det och det före det.

Jag ska ivrigt försöka undvika att vara alltför esoterisk. Men jag tror banne mig att i princip varenda problem vi har att lösa de närmaste tio åren har sitt ursprung i vår fullkomliga oförmåga att som individer förhålla oss till vår egen existens. Vi pallar helt enkelt inte med frågan om meningen med livet. Vi springer bort från den. Vi pallar inte med att förhålla oss till mysteriet universum. Vi pallar inte med att inte fatta hela systemet. Och istället för att förhålla oss på ett avslappnat sätt till vår oförmåga att förstå

mysteriet så springer vi runt och skapar en helvetes massa problem istället.

Frågan är om det därmed räcker med att helt enkelt sätta sig ner och hålla käften och upptäcka livets mening? Självklart inte! Jag vill dock använda mina 1500 tecken till att påpeka att när vi nu kavlar upp ärmarna och springer runt som galningar för att rädda världen det kommande decenniet så borde vi lägga in i handlingsplanen att någorlunda regelbundet sätta oss ner och hålla käften. Och kanske fundera lite på vad vi har för relation till mysteriet universum.

ugh!

Klas ■

# ENKELHET

14

*Alf Rehn är en enkel professor i företagsekonomi,*

[www.alfrehn.com](http://www.alfrehn.com)

**B**yggnader som närmar sig en kilometer i höjd. Telefoner som är bättre datorer än min förrförra laptop. Och en TV-kanal för varje upptänklig tittare. Samtidigt...

Ingen matbrist på planeten, men logistiken en mardröm av byråkrati och krångel. En teknik som går framåt i rusande fart, men jag får ändå inte min TV att göra som jag vill. Världens ledare kan samlas i Köpenhamn för en av de organisationiskt mest komplexa möten någonsin, men klarar inte av att fatta ett enda ordentligt beslut.

Det finns egentligen bara en fråga för decenniet som kommer: Förenklandet. Vi måste förenkla våra organisationer, våra sätt att fatta beslut, våra processer. Vi är så smarta, så avancerade, och så förtjusta i att visa upp vår klurighet – men vi drunknar i vår egen förträfflighet. Och det dödar inte bara oss, det skadar vår värld.

Enkelhet är inte lätt. Tvärtom, enkelhet är något av det svåraste som finns. För att förenkla krävs eftertanke – design thinking – och villigheten att acceptera brister. Vissa saker

är redan på rätt väg. Internet och mobil infrastruktur har hjälpt, särskilt i den del av världen som befinner sig i den globala pyramidens fot. Vi börjar se ett innovationstänk där “good enough” och det indiska “jugaad” blir taget på allvar. Men vi har ännu långt att gå.

Utan en förenkling – i våra liv, våra organisationer, det globala samfundet – kommer vi inte att klara av framtiden. Det kommer att kräva uppoffringar, men också betala tillbaka sig tusenfalt. Helt enkelt. ■

# HÅLLBARHET

15 Prof Göran Broman (BTH), prof Karl-Henrik Robert (BTH) och prof Harald Sverdrup (LU) leder ett nytt internationellt forskningsprogram - "Real Change".

Våra ledare inom politik och näringsliv saknar som regel en operationaliserbar definition av hållbarhet. Istället för att leda, frågar de experter till råds om detaljfrågor vilket fördunklar det övergripande målet i ett sammelsurium av detaljer och värderingar som blandas osystematiskt. Det är dagens i särklass största hållbarhetsproblem, inte klimatet, biologiska mångfalden, kärnvapenhotet eller fattigdomen. Som då blir dåligt åtgärdade

För chefen räcker det att försöka besvara tre enkla frågor för att avgöra om kompetensen finns: (1)Har ni en operationaliserbar

definition av social och ekologisk hållbarhet? (2)Vad är i så fall ert nuvarande gap till målet? (3)Vad gör ni på strategisk nivå för att överbrygga detta gap? Har man inget svar på den första frågan kan man inte besvara de andra. Vet man inte vad hållbarhet är spelar resten ingen roll, någon ledare inom detta område är man inte.

För de ledare som har personliga erfarenheter är det en fantastisk mänsklig upplevelse att förstå värdiga mål tillsammans och inse att man behöver varandra för att gradvis nå målet. Mot den bakgrunden är det förvånande att nästan ingen av våra beslutsfattare lägger full håll-

barhet på bordet och styr debatter och åtgärder därefter. Det är som om vi alla skall nöja oss med att civilisationen skall gå under lite långsammare men ha det ena eller andra förslaget.

Det här är inget som "kommer" för att man deltar tillräckligt engagerat i debatten, har en viss spetskompetens, eller förfäktar en viss ideologi. Det är som matte i skolan, har man inte lärt sig det så kan man det inte. Vad vi behöver idag är ledare som själva skaffar sig den här kompetensen och språket, och därigenom kan samarbeta över disciplin- och sektorsgränser. Då kan de ställa rätt frågor till experterna. ■

## MER OM "REAL CHANGE"

Grundarna är Blekinge Tekniska Högskola, Lunds Universitet, Det Naturliga Steget, Energimyndigheten, Formas, Naturvårdsverket, Tillväxtverket och VINNOVA. Programmet engagerar universitet, företag och kommuner över hela världen, och är utvecklat för att stärka ett strategiskt ledarskap i näringsliv och samhälle inför de stora utmaningar världen nu står inför.

32 skäl att bryta mönster!

# GÖR NÅGOT BRA!

! En uppmaning från redaktionen  
på Bookhouse

**VI-SKOGEN** gör ett betydelsefullt  
arbete som gynnar  
klimatet och miljön.  
Om du gillar denna  
bok och tycker att den kan vara värd några kronor - ge gärna ett ekonomiskt stöd till Vi-skogen på [www.viskogen.se](http://www.viskogen.se) ►

# TYSTNADER

16

*Torbjörn Stockfelt har bland annat arbetat som professor i ett par ämnen i Sverige och ett i USA.*

*Skrivit 20-25 böcker, senast Tystnadernas väsen, Stemme & Wiberg, [www.foqus.nu](http://www.foqus.nu).*

**T**ytnader finns inte objektivt, utan endast som resultat av eftertankar. Den som ständigt lyssnar medvetet skapar dem med alltmer upptränad förmåga.

Konsten att lyssna på tystnader är en helt annan än konsten att lyssna på ljud. Det handlar mycket mer om obegränsad tro än om logisk beräkning.

Den som lyssnar kunnigt, hör sina tankars innebörder som ljud inifrån; andra hör inte.

Inga tystnader är oberoende. Man inser det i de korta sekvenser, då man hör och lyssnar kompetent och förstår det, som man upplever.

Egentligen har tystnader inget med ljud att göra, för tystnaderna finns inte i sig själva, utan bara i kraft av lyssnarens fantasi, medvetenhet och inåtriktade förmåga att skapa dem; ingenting annat.

Förmågan att lyssna efter och på tystnader utvecklas i en läroprocess, som börjar långt före

födelsen och pågår tills döden gör slut på livet.

För att lyssna på sig själv måste man tala sanning till sig själv. Om inte blir tankarna och upplevelserna bara tomma, plågsamma och tidsödslande påhitt.

När man lyckas lyssna inåt, får livet en helt ny mening. Det blir obegränsat i tid och rum och man kan aldrig få nog mycket av det.

Kan du finna dina egna tystnader? ■

# TIDNINGSRUBRIKERNA OCH JAG

17 *Anne Liljeroth är frilanskonsult och mångsysslare inom varumärkesfrågor, kommunikation och ord. Hon arbetar som rådgivare och mentor, men ägnar också tid åt studier i Litteraturvetenskap och det egna skrivandet.*

I sarna vid Antarktis smälter - jag skottar snö från min garageuppfart. Sällsynta grodarter utrotas när öknen breder ut sig - jag tvingas sätta ut råttgift i stugan på landet för att bli av med de ovälkomna inkräktarna. Många människor lider av brist på vatten - jag har upplevt den regnigaste sommaren i mitt liv. Övervikt och psykisk ohälsa är ett gigantiskt folkhälsoproblem - min nacke värker efter ett par timmar framför datorn.

I mitt huvud listas motsägelsernas faktum i det oändliga. Det stora och det lilla synes svart eller vitt. De globala perspektiven och den personliga upplevelsen, de internationella överenskommelserna och det egna ansvaret.

När vardagen sätts i relation till de rörelser som sker i världsalltet krymper jag till storleken av en mikroatom. Jag förminskas och blir osynlig och att känna mig obetydlig är inte en känsla jag trivs med. Det gör ingen.

Tankeslingan slutar med att jag muttrar för mig själv. ”Jag gör ändå ingen skillnad.” Och jag serveras vår tids största pedagogiska

utmaning på ett silverfat. Världen består av mig, dig och alla andra. Alla andra, dig och mig.

Mig!

Men jag kan inte rädda världen, jag har ju ont i nacken. Jag lägger höger hand vid hårfästet och masserar musklerna runt nackkotorna. Det ilar till ut i höger axel och när jag böjer huvudet bakåt knakar det lätt. Jag vill inte släppa taget, tanken på mig själv som världsförbättrare.

Och det är klart... Om bara inte nacken värkte så skulle jag kunna fylla några hinkar med snö och skicka dem till Antarktis. Jag skulle kanske kunna få några sällsynta grodarter att trivas vid min sommarstuga. Och varför skulle det inte, i sann kaosanda, gå att bygga en regnvattenledning hela vägen till de behövande och törstiga? ■

# VAD VI GÖR FÖRÄNDRAR. INTE NYA BEGREPP.

18

*Brit Stakston är mediestrateg på JMW kommunikation och menar att det kommunikationsparadigmskifte som sker nu utmanar och förändrar allt.*

Vad händer i ett ständigt flöde av Vad händer i ett ständigt flöde av delade kunskaper, erfarenheter och åsikter? När allt vänds upp och ner. Maktstrukturer. Organisationsformer. Inflytandeformer. Jo vi blir människor igen.

Vi har en livslång vilja att lära och kommunicera i samspel med varandra. Vi förfinar och förädlar ständigt tekniken så den stöttar detta djupt liggande grundläggande mänskliga behov. Sociala medier är en flora av digitala tjänster som fångar upp detta som gör det lätt att dela erfarenheter, åsikter och

upplevelser. Tekniken gör att det dessutom blir sökbart, delbart och lever långt efter att dialogen skett. Detta gör att alla gränser lämnas därhän – oavsett tid, plats eller ålder.

Kunskap om och förståelse för sociala medier lika centralt som klimat- och miljöfrågan för framtiden. Det är ett demokratiskt problem att alla inte ges möjligheten att förstå nätets möjligheter. Det finns fortfarande så många fördomar kopplade till det som sker på nätet.

Detta är ”vad som gäller nu” för mig och här lägger jag all min

entusiasm och kunskap. Jag vill visa att teknik inte skapar hinder utan bär på möjligheter. Kunskapsglappet och rädslorna måste försvinna. Annars sitter några få med megafonerna och mediemakten igen.

Sociala medier är nyckeln för globala demokratiseringsprocesser. Allt kommer falla på plats detta decennium. Relevansen. Kontexten. Nyttan. Ansvaret. Ett gemensamt kunskapsbyggande. På nätet skapas vår verklighet. Också. ■

# FINANSMARKNADENS MIDLIFE CRISIS

19 *Mats Lederhausen är grundare och VD för BE-CAUSE, [www.be-cause.com](http://www.be-cause.com), som aktivt investerar i företag som har ett syfte som är större än sina produkter.*

I efterdyningen av ännu en finanskris så skulle jag önska att vi omprövade vår syn, definition och inställning till vad finansmarknadens roll verkligen är.

Min övertygelse är att det finns en mer eller mindre "nyttig" variant av finansiärer. Det finns de som ägnar sig åt investeringar. Och det finns de som ägnar sig åt vadslagning (betting). Tyvärr är det min bild att fler och fler på finansmarknaden har blivit passiva åskådare som placerar olika typer av bets utan att agera för att investeringsobjektet ska utvecklas positivt (ofta är ju deras investering strukturerad så att de t.o.m. har motsatt intresse). Finansmarknaden tycks liksom många medelålders verka ha för-

virrat mål och medel. Från början var målet att vara ett medel. Nu har medlen blivit dess mål.

Jag tror vi behöver uppgradera investorer och nedgradera vadslagning. Vi behöver fler Steve Jobs, Stefan Perssons och Ingvar Kamprads. Människor av kött och blod, som tror på företag och investerar i deras positiva utveckling. Det finns två starka skäl till detta. För det första behöver Sverige stimulera tillväxten av nya och unga företag. Och de behöver kapital. För det andra måste det bli sexigare att vara investor än vadslagare. Så är inte fallet idag vilket tyvärr har lett till att många av våra smartaste ungdomar väljer, enligt min syn, fel väg. ■



# VÄRDERINGAR PÅ BALANSRÄKNINGEN

20 *Stephan Ekbergh Bohemisk entreprenör och fd professionell discjockey . Aktiv inom online travel. Skriver och långlöper i bergen. Bor i Kapstaden, Sydafrika med fru och 4 barn.*

**F**rån tidig skolålder får vi finna oss i att mätas med våra klasskamrater, från sport till matte och uppförande. Speciellt bland killar är det viktigt att mäta allt, även i duschen. Detta jämförande och tävlande fortsätter genom livet. Vi mäter för att vi tror oss bli lyckliga av att vara störst, bäst och längst.

Att jämföra sig är speciellt angeläget i affärsvärlden, då kallas det benchmark. Vi benchmarkar internt och mot andra. OECD publicerar listor på hur rika våra länder är och hur vår konsumtionskraft håller sig.

Detta ständiga jämförande skapar en deprimerad global

generation. För hur bra det än går för oss så går det alltid bättre för någon annan.

Vårt lyckoserum heter tillväxt och över tiden har vi blivit förslavade och moraliskt korruperade för när vi inte växer så tappar vi vårt egenvärde.

Världsekonomin går på droger. Klimatlöften motarbetas av samma personer som ger dem – för att skapa tillväxt.

Världen kan liknas vid en patient med högt blodtryck som föredrar att ta medicin för att slippa ändra sin livsstil.

Men rätt livsstil och värderingar är det som räknas nu och det

enda som kan ge oss det vi egentligen söker – lyckan.

År 2000 talades det om att man ville kunna sätta upp det intellektuella kapitalet på balansräkningen. År 2010 vill jag sätta upp värderingar på balansräkningen. För även om banken och aktieägarna inte värderar det, så gör kunderna det.

Företagets värderingar syns i dess livsstil.

Har du värderingar av att ge tillbaks till samhället, dina kunder, anställda och leverantörer så bryr du dig om de fattiga, du motarbetar ökad fördumning, du tar ställning mot moralisk korrupktion, du slutar

köpa av leverantörer som spyr ut skit i atmosfären, du investerar i ett AIDS-fritt samhälle och du berättar sanningen. Du tar också parti mot politisk korrekthet eftersom det är lika ute som polygami och rökning på kontoret.

Att sluta leva under jämförelsens ok är ett första steg i att finna integritet.

Skapa stakeholdervalue genom att aktivt uppmuntra sanning och medmänsklighet. Sätt dina värderingar högst på agendan och få alla dina medarbetare med på tåget. Då skapar du långsiktighet och tillväxten kommer utan att du behöver anstränga dig. ■

# KLIVER VI IN I INNOVATIONERNAS ÅRTIONDE?

21

*Pontus Braunerhjelm är VD för Entreprenörskapsforum, en fristående stiftelse som bedriver forskning om entreprenörskap, innovationer och företagande. Pontus har en professur vid KTH och var under åren 2007–2009 kanslichef och huvudsekreterare i Globaliseringsrådet.*

Nationalekonomin dominerande modeller förklarar tillväxt med ökad sysselsättning, investeringar i maskiner och realkapital samt satsningar på utbildning och forskning. Just ny kunskap anses vara motorn i ekonomisk tillväxt. Detta har också lett till en politik som fokuserar på kunskapslyft, att åtminstone 50 procent av de som går ut gymnasiet också ska genomgå en högskoleutbildning samt att minst tre procent av EU-ländernas samlade inkomster ska satsas på forskning och utveckling.

Men hur kunskap sprids, vilka miljöer som leder till ett idé-

flöde, marknadsexperiment och kreativ förstörelse är betydligt mindre väl utforskat. Med andra ord är grundbulten i en ekonomis utvecklingskraft – att satsningar på kunskap också utvecklas till nya och växande företag – bristfälligt belyst i dessa modeller. Mer precist så utgörs den saknade länken av entreprenörskap och innovationer.

Att modellera kunskap som motorn i tillväxt leder tanken fel. I stället bör vi se kunskap som bränslet i tillväxtprocessen där entreprenörer – i nya och existerande företag – är den egentliga motorn. Entreprenörskapsforskningens stora namn, Joseph Schumpeter, beteck-

nade dessa som ”förändringens tillväxtagenter”: entreprenören utmanar existerande marknader och strukturer genom att testa nya produkter, processer och tjänster, finna nya sätt att organisera företag och genom att upptäcka nya marknader eller behov hos kunderna. Och dessa är särskilt viktiga i tider av förändring. Finns de rätta förutsättningarna kommer också innovationerna: exakt var, när och hur är det dock inte någon som vet. ■

# HÄRIFRÅN TILL LÅNGSIKTIGHETEN

22 *Jan Gunnarsson är författare och föreläsare som skriver och talar om konsten att välkomna sig själv och andra.  
Jan driver med partners VARDSKAPET (.se)*

**D**en första gången jag kände att något inte stämde var på en Finlandsfärja, för ett antal år sedan. Jag var med ungarna i badlandskapet ”Sunflower Oasis” på 11:e våningen. Medans grabbarna lekte runt låg jag i en bubbelpool med en iskall öl (hustrun var inte med) och såg röken stiga upp från fartygets svarta skorsten utanför panoramafönstret. Känslan av att ”kommer det här verkligen att hålla”, kröp på mig. Att jag ska kunna ligga i det virvlandet vattnet, ute på det stora havet, när så många far så illa i världen. Och dessutom den där svarta röken.

Det var bara en föraning om vad som skulle komma. Det var inte bara ifrån färjan till Helsingfors

det rök. Det bolmar så mycket över hela jorden att hela planeten är på väg att ryka med.

Det finns en historia om två ekorrar. Den ena levde loppan för dagen, smällde i sig all mat han kunde hitta och tog sin dagliga tupplur. Några tankar på att lägga en del på lager för den kalla årstiden, fanns inte i den glupskes sinnesvärld. Den andre var mer som ekorrar mest, ransonerade noga sitt dagliga intag och placerade ut en anseelig mängd ekollon i ett antal noga utvalda gömslen. Så kom den tuffa vintern. Den överviktige och lagerlöse tog ett flyg till Florida och levde gott i solen, bland ekorrbrudar och paraplydrinkar vid polen. Den sparsamma korean blev överkörd av en lastbil.

För inte så länge sedan fungerade den här historien. ”Precis, det gäller att leva för dagen. Carpe Diem. Vad vet man om imorgon?”. Det var på den tiden vi hade börjat leva i det korta. Nu. Allt. Mer. Instant everything. Faster food.

Så har det inte alltid varit. Jag behöver bara se på hur mina mor- och farföräldrar tänkte. Hur de sparade, hur de lagade saker och undrade hur det hela skulle sluta, vilket jag viftade bort med ”inga problem, det ordnar sig, vi är kreativa vi människor”.

Ett kvitto på vår skaparkraft är ett plastberg som flyter runt i Stilla Havet. Miljoner ton avfall har byggt ett monument över vårt sätt att leva. Vad säger man

till en liten unge som undrar vad det är? Ingen fara grabben, det kommer inte hit upp till oss, känns inte som ett bra svar.

Sakta växer insikten att våra gemensamma utmaningar (långt mer än klimatfrågan) och våra möjligheter handlar om vår förmåga att se helheter, samband, tänka långsiktigt och att samverka inom ramen för många komplexa områden samtidigt. Tillvaron börjar bli så komplicerad att vi riskerar ett totalt systemhavari, när vi inte längre kan greppa det sammanhang i vilka många olika undersystem verkar.

Vad gör vi då?

[Läs fortsättningen här](#) ►

# AVSKOLNING

23 *Ek.dr. Richard Gatarski är en fristående rådgivare, inspiratör och provokatör som livar upp sociala och mediala innovationer.*  
*www.richardgatarski.com @RichardGatarski Richard.Gatarski@weconverse.com*

Låt oss skapa historiens bästa start i livet för riktigt unga människor! Det handlar om mer än att Skolan måste ersättas med nya institutioner som utgår från dagens möjligheter och verkar för framtidens behov. Tro inte att Skolan bara handlar om utbildning. Den har också blivit förvaringsplats, föräldersurrogat, sorteringsmekanism, socialtjänst och framförallt en arbetsmarknadsåtgärd. Ett politiskt slagträ på en arena där matchen verkar spelas på 1920-talet.

Lagstiftningen, Medielogiken, Anställningssystemet och Ut-

bildningsstrukturen fungerar allt sämre. Sakta växer insikten att institutionella lösningar lappats bortom rimlighetens gräns.

Jag har valt att satsa på framtiden, det vill säga dom vi hittills kallat barn. Utgångsläget bjuder på förlegade idéer som: man ska inte börja arbeta förrän man fyllt 25; du måste gå i skolan för att lära dig något; barn bör dagligen umgås utifrån födelseår; och kärnämnen består för evigt. Men också möjligheter som följer av att mer än hälften av alla över fyra års ålder utbyter insikter med människor över

hela världen via internet. Den rimliga slutsatsen är att vi gör något radikalt nytt.

Vi börjar med frågor kring vad Skolan levererar och samhällets framtida behov. Därefter kan vi fundera på innovativa lösningar och hur dom ska realiseras. Vilket inte hindrar att vi på vägen bejakar den fantastiska utvecklingen i dagens Skola. ■

# TID FÖR ELDSJÄLAR

24 *Sofia Strömberg är sportfånen som blev opinionsbildare i EU-kampanjen, som blev entreprenör och byråledare och sedan rektor på Berghs School of Communication. Hon är ett stort fan av alla människor som drivs av sin passion och går sin egen väg.*

**A**lla talar om ansvar. Att klockan är fem i tolv och att det är hög tid att tänka om. Det handlar mycket om klimatet, fattigdom och sociala orättvisor. Och som vanligt vänder vi blicken mot företagsledningarna och partitoppar, de med rätt titel på visitkortet och en stark position i hierarkierna. Vi väntar och väntar på handlingskraft.

Men vi tittar nog åt fel håll. För nu är det 2010 och den största kraften att förändra finns hos andra, hos de eldsjälarna som drivna av övertygelse och passion kommer att lösa problemen. De som varken har tid eller tålamod att klättra i hierarkier och som upptäckt kraften i frivilliga (och digitala) nätverk.

Duncan Goose som startade The One Foundation är en sådan eldsjäl. Han lämnade sitt jobb som affärsutvecklare på en byrå för att ta upp kampen mot vattenbrist och HIV. Genom hans initiativ får tusentals barn i afrikanska länder tillgång till både lekplatser och rent vatten. Via nätet sprider han ryktet om sin passion och når ut till miljontals andra.

Just så ser framtiden ut. När allt vi behöver är ett tangentbord och ett nätverk så finns ett nytt spelrum för eldsjälarna. De saknar ofta formell position och kapital men de äger något mycket viktigare; det sociala kapital som krävs för att tända gnistor hos andra och skapa förändring. Ett kapital som stavas passion och engagemang, kunskap och kontakter. ■

## DET NYA PRIVATA

25

*Olle Wästberg är generaldirektör på Svenska institutet – en statlig myndighet som sätter Sverige på kartan i andra länder. Han har varit riksdagsledamot (fp) och chefredaktör för Expressen. Snart övergår han till att driva Wästberg Communications AB.*

New Yorks nybyggda innehotell The Standard, som grenslar det nya gångstråket The Highline, är - skrev en tidning - "exhibitionist friendly". Fönstren täcker hela väggen och det är full insyn. Samma sak gäller det nyöppnade trevliga boutiquehotellet The Crosby Street Hotel.

Man ska vara så vacker att man inte har något att dölja.

Facebook har gett ordet "vän" en ny innebörd. En vän är i bästa fall en bekant. PR-generaler och politiker kan ha många tusen

vänner. Själv tillhör jag Barack Obamas miljoner vänner på Facebook. Som en och annan fått erfara är det som läggs ut på Facebook föga privat - men mycket transparent.

Privatlivet är inne i en offentlig period. Jag tror att vi håller på att få två olika "privat". Ett privat som är föga privat, men i bästa fall personligt, saker man medvetet kan tänka sig att dela med alla andra. Och ett privat på riktigt.

Tro mig, snart växer efterfrågan på diskretion. ■

# MÄNNISKOR!

26

*Paul Holmström. Skär genom dimman. Analytisk och pragmatisk strateg. Ser och skapar struktur i det komplexa och svårångade. Ingenjör, konsult, civilekonom, magister i systemtänkande och modellering, industridoktorand i systemtänkande på Chalmers.*

**N**u är det dags! Från floskeln ”våra anställda är vår viktigaste tillgång” till att organisera och leda som om det faktiskt vore så.

Jag är 61 år och hör till en generation där organisationsfostran började i skolan. ”Håll käften”, ”Kom i tid”, ”Gör läxan” och kristallklart vem som satt på makten att belöna och bestraffa. Steget till industrin var inte stort.

Mina barn är uppvuxna med dagis, datorspel, internet, mobiltelefoni etc och hade lärt sig helt andra former av självorganisering redan innan de började skolan. Lärare har fått erövra sin auktoritet, de som försökte leva på gamla lagrar missade tåget.

Skolans värld tar första stöten. Friskolor växer snabbt eftersom det kommunala skolsystemet inte hänger med, inlåsta som de är i gamla maktstrukturer.

Om knappt 10 år kommer hälften av alla yrkesverksamma att komma från de ”nya” generationerna. Det är bråttom för gamla etablerade företag och organisationer att stöpa om sig. I tio år har vi talat om den kommande svårigheten att attrahera talanger, nu är det ”crunch-time”.

Management och organisation behöver återuppträffas. Istället för att outsourca till andra

stelbenta strukturer vars enda fördel är att de ligger i låglöneländer så är management i sig den kommande fördelen för de stora organisationerna.

Vi har redan tillräckligt mycket kunskap om vilken sorts management och organisation som behövs, problemet är att ”lära gamla hundar att sitta” – hur stöper vi om existerande management, så att de inte undergräver sina organisationers livskraft? ■

# FRIHET

27 *Johan Staël von Holstein, mångspråkig, internationell serieentreprenör, visionär idéspruta, realistisk humanist och provokatör, fritänkande individualist och frihetskämpe.*

**V**i har en möjlighet att skapa ett helt nytt och bättre samhälle med frihet för individerna. Men det pågår just nu en kamp mellan onda och goda krafter. En kamp som måste vinnas på individuell nivå för att uppnå individuell frigörelse! Vi människor måste återta makten, kontrollen över våra liv, våra identiteter och framför allt vara beredda på att ta det personliga ansvaret!

Kampen sker mellan tekniker och humanister. En kamp som kommer att leda till ett avgörande skifte, antingen med

katastrof som följd eller med ett stort seg framåt för mänskligheten.

Tekniker vill, som socialister, behandla våra identiteter som ett nummer för att kunna verifiera, spionera, identifiera oss. Tekniska företag har bestulit oss på det som verkligen är våra identiteter, våra bilder, våra åsikter, våra relationer. De har stulit och tagit sig rätten att sälja denna information för eget finansiellt ändamål. George Orwell skulle vrida sig i sin grav, aldrig hade han kunnat före-

ställa sig så onda ”Big Brothers” som Google och Facebook.

Nu måste vi ta tillbaka makten, kontrollen, ägarskapet av vårt digitala innehåll, dvs våra verkliga identiteter, och förstå värdet av integritet, att vara privat, att få vara anonym. Vi måste förstå att frihet kräver ansvar och alltid kommer till priset av risk.

Jag kommer under året att ge er en ”kub” för just detta ändamål och som dessutom ger möjligheten att kapitalisera på all erfarenhet och kunskap. Jag kommer göra alla fria. ■



# JAKTEN PÅ NYA EKO-ETISKA AFFÄRSMODELLER

28 *Erika Augustinsson brukar presenteras som ”journalist, aktivist, globalist” när hon håller föredrag om sin bok ”Tjäna pengar och rädda världen - om den hållbara ekonomins entreprenörer”. Erika var en av de första att uppmärksamma begreppet socialt entreprenörskap i Sverige.*

Alla vill ha dem, men få lyckas hitta dem. Alla pratar om vikten av dem, men få fattar vad det egentligen innebär. Det handlar om nya affärsmodeller. Alltså jag menar helt nya modeller. Som utgår från en idé om att man kan tjäna pengar på att lösa en ekologisk eller social utmaning och att det är en win-win-lösning för alla parter.

Vi har ett nytt affärsklimat där det kommer att kosta mer och

mer att inte bry sig om miljö och människor. Hänsyn till klimat och ekosystem i kombination med nedmonterad välfärd och stora globala orättvisor kräver nya sätt att göra affärer. Det fattar nästan alla. Men hur dessa nya företag ser ut, deras struktur och logik, är liksom en hemlighet som väntar på att avslöjas.

Men det finns embryon redan idag. Entreprenörer som experimenterar med att hitta

dessa nya sätt att förena affärs-tänk med samhällsnytta, nästa generations IKEA eller H&M. Kolla på Petra Wadströms Solvatten, en vattenrenare som på tre timmar med solens hjälp kan göra 10 liter förorenat vatten drickbart och Peepoople med sin Peepoo bag, en toalettpåse som renar avföring av sig själv. Kolla på danska mikrolånsföretaget Myc4 och deras amerikanska motsvarighet, Kiva som tog begreppet Crowd Sourcing på allvar och byggde

upp en helt ny transparent struktur där du och jag kan låna ut pengar till entreprenörer i utvecklingsländer.

Det räcker inte längre med att köpa ekologiskt kaffe, printa på båda sidor av pappret eller plantera träd för att kompensera koldioxidutsläpp. Det är konstgjord andning i väntan på den 100 procent hållbara affären. ■

# THE +FACTORS

29

*Dr Jonas Ridderstråle är en internationellt respekterad managementtänkare, talare och författare till flera böcker, bl a den internationella bästsäljaren Funky Business.*

Most successful companies claim they compete on competence. Their talented people are the difference between inglorious failure and glorious success. But, the stark truth is we're all becoming increasingly ignorant. Like it or not, there's a widening gap between what we know and what you know.

Look around. Close to 7 billion people inhabit our planet (up from 2.5 billion in 1950). We all know somewhat different things. And let's face it most Europeans and Americans don't have a clue about neither who's the Prime Minister of India nor

who's topping the pop-charts in China. The fact that academia is ever more specialized also matters. Think balkanization. Right now, there are in the excess of 40 separate academic disciplines. Counting all sub-disciplines would take us way into the hundreds. What about majoring in Feminist Geography? Each sub-discipline has its own vocabulary, its own journals, its own conferences, etc. Then, consider the globalization of education. China already has twice as many university graduates per year as compared to the United States.

The result? Wherever you look, what man knows is expanding

at an incredible rate, but what a single individual knows is declining as a share of total knowledge. No person can control but a very small fraction of all the competence that currently exists. We're all Homer Simpson now.

On top of that, the business world just got even more complicated. In the global village, things are interdependent to an extent never previously witnessed. Just about anything seems to depend on everything. Think spiders-web. Economical, technological, physical and political linkages know no boundaries. Think swine-flu and the credit crisis. Think supply-chain

management Wal-Mart style. Unfortunately, most people respond to the extreme challenges caused by competence shortage and excess complexity by thinking me instead of we. Rather than considering the future, a majority settle for focusing on what's happening now. Way too many organizations are therefore permeated by a destructive "menow-logic" of reduction – often reinforced by short-term oriented individual bonus schemes. This reaction isn't sustainable.

[Läs fortsättningen här](#) ►

# NYA TIDER - NYTT LEDARSKAP!

**30** *Mikael Brander verkar som rådgivare till ledningar och har gedigen erfarenhet av att designa och coacha resultatnriktade förändringsprocesser. Han söker nydanande lösningar på utvecklingsbehov som finns inom många företag och organisationer idag.*

**I**dagens företag och organisationer försöker vi hantera morgondagens utmaningar genom att använda oss av ledningsprinciper som är från gårdagen.

Många av våra företag styrs än idag av principer som drogs upp av människor som växte upp på 1800-talet. Många av våra nutida lednings- och organisationsmodeller härstammar från tidigt 1900-tal. Taylor som var en av dessa tänkare uttrycker sig kring ledning: ”..vet exakt vad man vill få människor att utföra, och sedan ser till att de gör det på bästa och billigast möjliga sätt”.

Drygt 85 % av medarbetare i nutidens företag känner inget större engagemang för sitt företags utveckling.

Vi behöver en ny ledningsmodell för att på ett bra sätt kunna hantera dagens ökade konkurrens i det globala och digitala nätverkssamhället. Stelbenta strukturer och traditionella modeller kommer inte att hålla måttet. En viktig roll för ledningen i morgondagens företag blir att koppla ihop rätt människor för rätt projekt.

Vi behöver utveckla ledningsprinciper som aktiverar människor. Som gör alla till medskapare och väcker engagemang. Det är då vi kan bygga företag som klarar en allt tuffare konkurrens och utvecklingstakt.

För att överleva i modern tid, måste ett företag ha en organisatorisk struktur som hanterar förändringar som en naturlig del, låter communities (interna och externa) frodas, och främjar en beslutsstruktur som kommer från respekt, inte regler.

Jag tror att chefens framtida roll är att skapa plattformar för samarbete, istället för att vara den som fattar besluten. Ledarskap handlar mer om att producera showen, än att bestämma innehållet.

I morgondagens företag känner medarbetarna ett större engagemang och vilja till att vara medskapare. Då behöver ledningen utvecklas och skapa förutsättningar att så kan ske.

Nya tider kräver ett nytt ledarskap! ■

# STORARTAT LEDARSKAP ÄR EN PROFESSION

31

*Lena Ahlström har arbetat med ledarskapsfrågor på svenska storföretag i hela sitt yrkesliv ex. SAS och Swedbank - 2002 startade hon Ledarstudion. Hon är mångfaldigt prisbelönad inom ledar- och ledningsutveckling. Lena är civ.ekonom och har studerat retorik på SU.*

**L**edarskap är en profession oavsett om det utövas i en stor organisation med många medarbetare eller i en liten. Ledarskap kan tränas. En ledare står alltid på en scen. En person som tackat ja till ett chefskap har också accepterat att vara synlig, betraktad och bedömd. Ett storartat ledarskap förutsätter en kommunikativ förmåga där ledaren behandlar sina medarbetare med värdighet. Ledaren behandlar sina medarbetare med värdighet och som ett subjekt, inte som ett objekt eller medel. Storartade ledare är:

**Angelägna**, de fokuserar på de frågor som är viktiga och intressanta, de har en stark grad av att nu är det bråttom, de skapar tempo och positiv energi omkring sig.

**Uttrycksfulla**, de har förmågan att hitta sin egen passion inför sina utmaningar. De får människor att förstå vad de säger i både budskap, röst och kroppens uttryck. Den kan berätta en berättelse som skapar förståelse och engagemang. Och de vågar visa sina känslor. De är en äkta person.

**Närvarande**, de har förmågan att vara i nuet. De har full tillgång till sig själva, vad de tänker känner och vill göra. De är intresserade och har en outtröttlig förmåga att lyssna på och iaktta vad människor säger och antyder. De kan tolka rätt och sätta intrycken i ett korrekt sammanhang. Intresserade människor upplevs intressanta.

Storartade ledare har förmågan att hela tiden vara intressantare än åhörarens egna tankar – eftersom det inte går att tänka två tankar samtidigt.

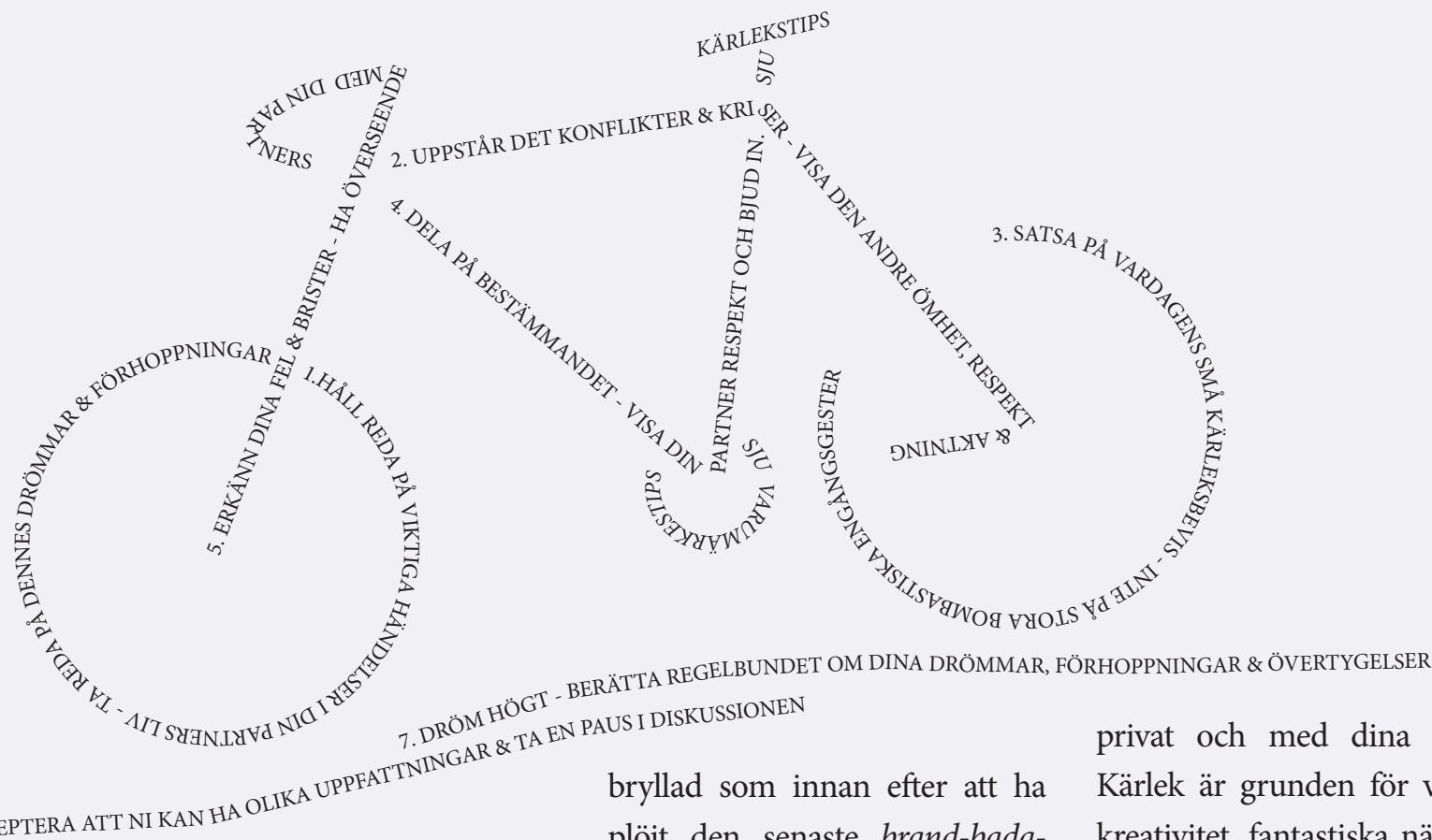
## ***Attraktiva arbetsplatser och lönsamhet hänger ihop.***

Ett storartat ledarskap skapar attraktivare arbetsplatser. Medarbetarna är nöjda.

Nöjda medarbetare presterar bättre och skapar lönsammare företag. ■

# KÄRLEK KÄRA VÄNNER, KÄRLEK

32 Daniel Ingdahl & Jonas Wallin är medgrundare av den strategiska kommunikationsbyrån *Revolution*. De gillar inte att företag eldar för kråkorna, tror på kärlek som grundprincip och driver CSR-projekt såsom cykelmärket *Strömmen* när de inte diskuterar risonikonst.



V arumärkesskillsmätsorna ökar i samma takt som indiska ingenjörer utexamineras. Dina kunder har plötsligt blivit poly-

amorösa lycksökare som har ständig koll och lämnar dig vid minsta felsteg. Självhjälpsböckerna inom området duggar tätare än en eftermiddag i London. Och du står där lika för-

bryllad som innan efter att ha plöjt den senaste *brand-bada-bing-boken*. Du, läs istället John Gottmans *"Love lab"* studier; Sju principer för att få kärleklivet att fungera över tid. Det värsta som kan hända är att du får ett lyckligt förhållande både

privat och med dina kunder. Kärlek är grunden för visioner, kreativitet, fantastiska nätter, inspiration, pirrande känslor, innovationer och allt det där andra som gör livet lite mer *bada-bing*. Vi ser framemot ett mer passionerat och cyklande decennium. Våga ta täten. Vi ligger på rulle ■

32 skäl att bryta mönster!

# GÖR NÅGOT BRA!

! En uppmaning från redaktionen  
på Bookhouse

**VI-SKOGEN** gör ett betydelsefullt  
arbete som gynnar  
klimatet och miljön.  
Om du gillar denna  
bok och tycker att den kan vara värd några kronor - ge gärna ett ekonomiskt stöd till Vi-skogen på [www.viskogen.se](http://www.viskogen.se) ►

# NU FORTSÄTTER VI



*Boken är licensierad enligt Creative Commons. Sprid gärna boken. Men sälj den inte, och ändra inte i den. Du får ladda upp den på din blogg eller sajt. Om du citerar ur boken ange författarens namn och bokens titel.*

**T**ack alla författare för att ni bidragit generöst med er tid och era tankar.

Tack till kommunikationsbyrån Revolution för kloka råd, form och trevliga kaffestunder.

Boken har redigerats och förlagts av Jan de Man Lapidoth, Bookhouse Publishing.

*Låt oss tillsammans skapa ett makalöst decennium.  
Det behövs. ■*



**WWW.BOOKHOUSE.SE**