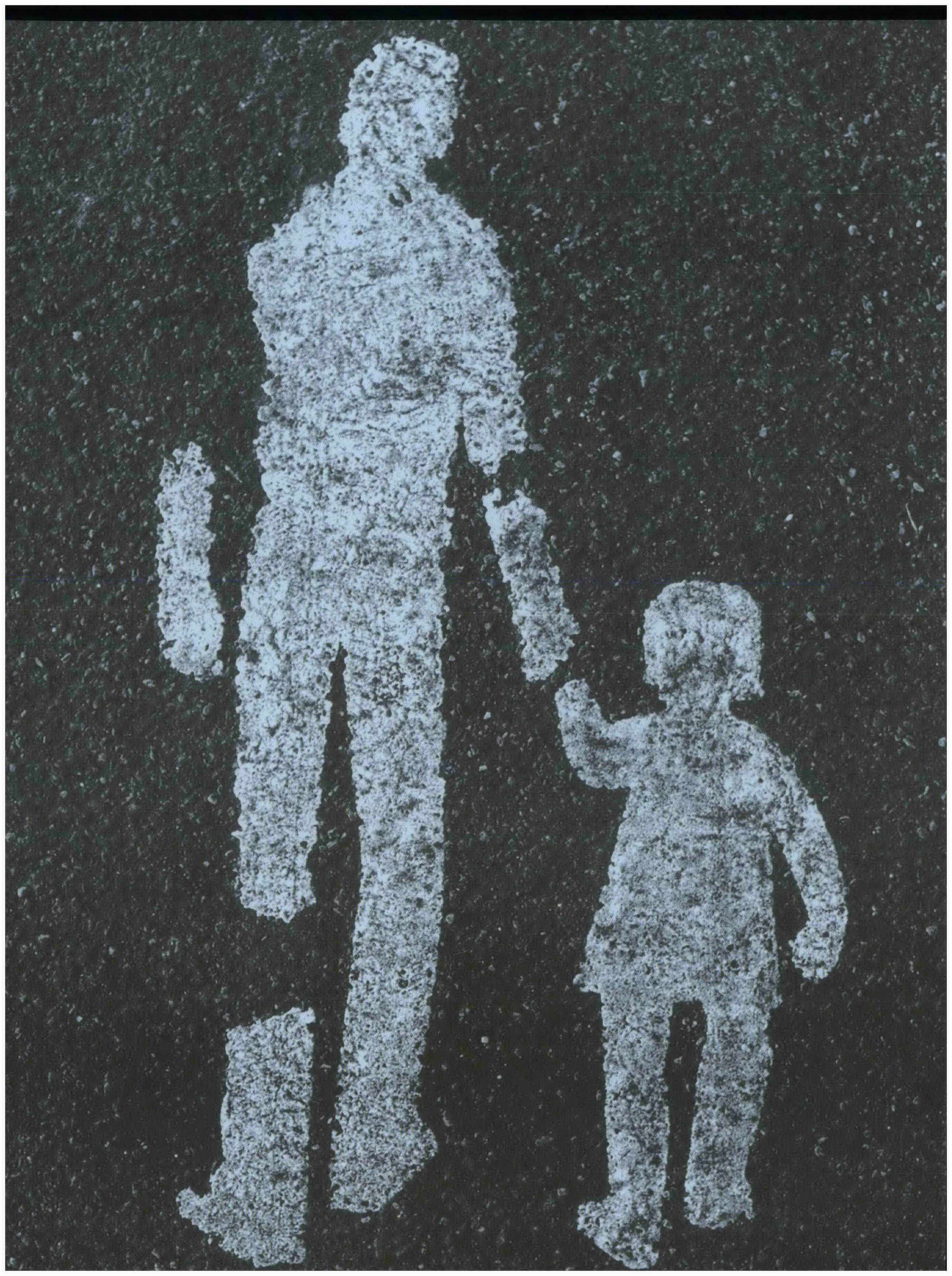


BO EKMAN

Förändringens vindar och kulturers livskraft

Vi är mitt inne i en dramatisk teknikutveckling. Bioteknik, nanoteknik, datorteknik, robotteknik befinner sig i hyperacceleration. Vi måste bestämma oss för vad vi vill med den. Vad teknokratutvecklingen skall utföra. Detta är ytterst en politisk uppgift. Inte marknadens.

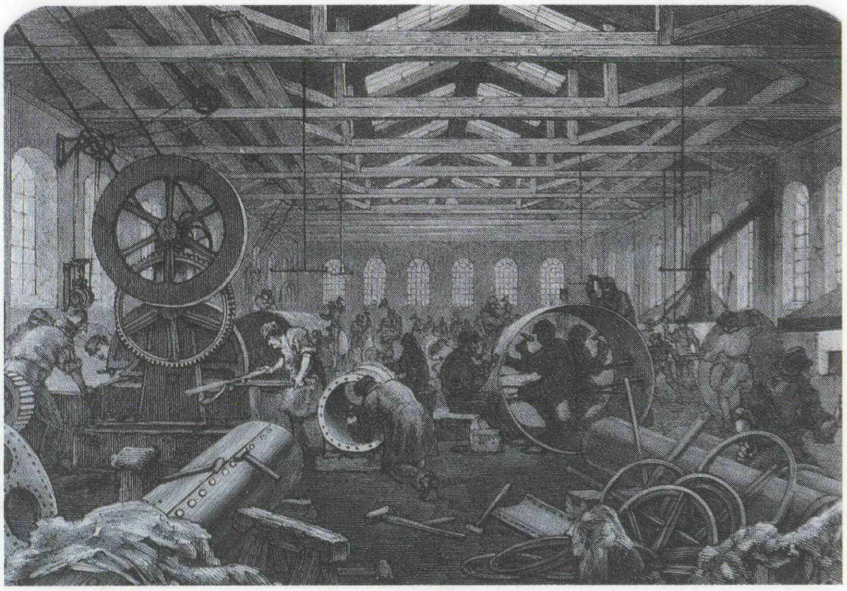
Mitt i skiftet

Teknologifieringen av arbete och liv ökar. Då ökar också frekvensen av diskontinuiteter. Förutsättningarna för kontroll och hierarkisk styrning minskar. Risker för felaktiga strategiska beslut och teknikval i företag och samhälle ökar. Men teknikutvecklingen öppnar också möjligheter – med lösningar för vad vi vill, vad vi vill vara och stå för.

Jag tror inte – sedan länge – att den svenska modellen duger för att definiera våra verkliga problem eller organisera våra viktigaste konflikter. Varför satsar vi annars så lite – av egna eller skattepengar – på barn, skola, humankapital, innovation, mångfald? Den svenska modellen hade materialistiska förtecken. Den fokuserades på ekonomisk tillväxt i utbyte mot social jämlikhet och rättvisa. Men kunskapssamhället måste byggas med humanistiska utgångspunkter. Mänsklig utveckling går före ekonomisk tillväxt – men vi behöver båda. Modellen hade sin tid, men ledde till ett framgångens nederlag.

Kanske vårt år 2000 är likt år 1833 då man i England stod i den industriella revolutionens brytpunkt. Tillväxten började ta fart. Mer genomarbe-

Två generationer – samma frågeställning. Figurer i asfalt.
FOTO NISSE CRONESTRAND, TM



Interiör från Bolinders mekaniska verkstad i Stockholm, ur Svenska Familj-Journalen 1870.
TEKNISKA MUSEETS ARKIV

tade fabrikslagar, som reglerade arbetsförhållandena i dåtidens fabriker, infördes. Men redan 1833 var den tidens modeller och institutioner dödsdömda. Ännu var det 15 år kvar till publiceringen av det kommunistiska manifestet.

Det måste bli de nya ledarnas generationsuppgift att skapa nya modeller, och nya processer och institutioner, att hämta sin identitet ur. Dessa måste, hoppas jag, bygga på en värdegrund av mänskliga rättigheter, global demokrati och effektiv, transparent marknadsekonomi.

Tällbergsmötet

En grupp unga ledare, och ett antal erfarna, möttes för en tid sedan till en workshop i Tällberg för att diskutera ledarskapets motsägelser och paradoxer i denna vår tid av filosofiska och teknologiska förändringar med djupgående ekonomiska, sociala och politiska följder. De kom från olika delar av världen, från olika yrkesområden, från fattiga länder och rika. De var kvinnor och män, från näringsliv och offentlig sektor. De var alla motiverade, med en levande tro på framtiden.

De yngre hade alla fått sin yrkeserfarenhet, och merparten dessutom sin utbildning, efter 1990. Efter murens fall, efter Internets genombrott, efter det att den svenska modellen upphörde att leverera. De hade alla på olika sätt givit gestalt åt sin vision och skapat resultat genom sitt ledarskap. De hade redan satt märken i tiden.

De äldre var erfarna ledare av stora företag, organisationer, myndigheter, skolor, universitet. Många av dessa institutioner hade över hundra års historia. De bar på ackumulerad erfarenhet, men var också formade för, och av, inte bara en utan många epoker – paradigmer som avlöst varandra.

Om vi hade träffats 1960 hade gruppen varit svensk och homogen. Diskussionen skulle ha handlat om bygge, konstruktion och reform, om att lägga fast och planera, om det självklara i att acceptera (och som individ underordna sig) partiernas, organisationernas och de privata maktsfärernas pragmatism. Diskussionen skulle ha förts inne i den box som var Sverige, vars gränser markerades av alliansfrihet och neutralitet (en slags politikens protektion), vars inre spelregler definierades av modellens, aktörernas och institutionernas maktrelationer. Där skulle ha byggts för ett tusenåra rike.

De erfarna ledarna kom in i arbetslivet och karriären just i detta 60-tal. De – vi – jag – accepterade tidsandans bejakande av pragmatism och kompromiss som norm, snarare än princip. De accepterade att institutionen – i samhälle eller näringsliv – gav den enskilde identitet och tillhörighet. Man blev LO-medlem, partimedlem, Vattenfallare, Wallenbergare.

Vi föddes in i den svenska modellen. Vi valde inte. Där fördes föga av prövande kritisk analys. 1968 förändrade. Gröna vågen på 70-talet. Nyliberalismen på 80-talet. Men bara till dels.



Fångad av den svenska modellen?
FOTO NISSE CRONESTRAND, TM

Modellen sitter starkt, är svårgenomtränglig, anonym, oöverskådlig i sin tekniska komplexitet, centralistisk, oflexibel, maktbärande, nationell. Den bygger på att den politiska konflikten mellan kapital och arbete fortsatt skulle vara den viktigaste och organiserade konflikten i vårt samhälle. Men i verkligheten börjar vi nu glida in i en situation där kapital inte längre är samma bristvara och trånga sektor som tidigare. Därmed minskar också kapitalets institutionella makt. Den trånga sektorn i ett samhälle, vars utveckling drivs av kunskap och idéer, blir människor, som är bärare av kunskap och talang. Men också företag och institutioner, som är skickliga på att omsätta ny kunskap och nya idéer till nya tjänster och produkter med ännu högre värde, är för få. Humankapitalet blir med andra ord den viktigaste produktionsfaktorn att konkurrera om. Därför har vi idag i Sverige och internationellt ett gryende "war over talent". Den viktigaste investering nationer och företag kan göra är den i fostran, utbildning, forskning och kompetensutveckling. Kanske framtidens viktiga politiska konflikt kommer att vara den mellan dem, som är bärare av humankapitalet och är duktiga på att omsätta detta i arbete, och dem, som inte har utbildning eller tillgång till institutioner och sammanhang som bejakar mänsklig växt.

Min väg

Jag blev själv först Skandiaman. Därefter på 70-talet Volvoit. Jag jobbade i industrin. Blev alltså förankrad i en av aktörerna i den svenska modellen. Jag var mer förankrad i den identitet, som institutionell tillhörighet gav, än i att känna mig själv, veta vem jag var. Detta efterfrågades varken i skola eller i arbetsliv. Jag lärde mig snabbt att den första frågan som ställs i en debatt i Sverige är vem var det som sa det, den andra vem äger den som sa det, den tredje vad var det jag sa. Oberoende efterfrågades inte; det möttes till och med med misstänksamhet. Så är det fortfarande.

Debatten är mer nytto- och maktinriktad än kunskapsinriktad.

Jag lärde mig också snabbt att teorierna från universitetet inte fungerade. Jag tog avstånd från det jag lärt mig för att kunna arbeta i verkligheten. Jag såg snart, som ansvarig för Volvos koncernplanering, att den politisk/ ekonomiska modellen inte fungerade. Sverige fick inflation, devalveringar, usel produktivitet, våldsam upplåning, ekonomisk stagnation. Jag såg att modellerna för produktion och arbetsorganisation inte fungerade. Men möjligheterna till förändring satt inlåsta som i ett skruvstäd av lagar, avtal, lönebildning – men också i teknikernas och företagsledarnas föråldrade föreställningsvärldar om löpande band, organisation och marknaders beteenden.

Jag trodde i min naivitet och politiska oerfarenhet på förnuft, upplysning, samtal och lärande. Men modellens maktintressen var så mycket starkare.



På väg mot en valfrihet.
FOTO HÅKAN LINDGREN, PRESSENS BILD

Det kom att ta 25 år av ekonomisk kräftgång och försvagning av kronan innan tillväxten skulle vända – inte för att där fanns en *ny vision* om det nya, utan därför att långivarna sa ifrån och EU krävde konvergens. Men ändå har ett underförstått löfte, om att det skall bli bättre än förr, dröjt kvar. En ny vision hade sedan lång tid börjat växa fram och det fanns idéer om vad den skulle användas till.

Jag trodde på förändringar inom systemet: att partierna, organisationerna och näringslivet skulle se och artikulera de nya utmaningarna, och anta dem.

En majoritet av alla svenskar är för sitt uppehälle varje månad beroende av pengar ur offentliga kassor. Detta bestämmer svenskt valbeteende för lång tid framöver. (s) och (v) har, och kommer att förfoga över, 45–50 procent, (mp) och (c) över ca 10 procent. Det är i spelet om dessa 60 procent av väljarna som den svenska politiken och modellen putsas och vidareutvecklas. De andra 40 procenten är i marginalen. (v) är det viktiga oppositionspartiet, inte (m).

Ur denna politiska situation växer inte någon *ny* modell fram – varken ur modellens maktbärande institutioner och partier, eller ur dem som är beroende. Färre röstar. 40 procent i Angered i förra valet, 30 i nästa? Fler är partilösa. Är partierna borta år 2013?

Demografin är också en motkraft mot förändring. Globaliseringen och EU upplevs av många påtvingad.

Åter till Tällberg

Men tillbaka till Tällberg Workshop. Vad var det som hände? Vad var det jag lärde mig? Diskussionen kom att handla om, som den allra viktigaste frågan, att finna sig själv. Men utifrån två diametralt olika utgångspunkter.

De äldre, erfarna ledarna vittnade om att det var enklare förr. De grundläggande frågorna om vision, värderingar, identitet – vem jag är – var ju givna i modellen. Så är det inte längre. Vi känner inte längre igen oss i Partiet, på Volvo, i Banken eller i Klippan. Visionerna har blivit tunna som vatten: SIFO-siffror, p/e-tal, marknadsandel, aktieägarvärde, inflations- och räntenivåer. När avståndet till uttalade värderingar och principer i partiprogram och företagens policy-statements (som det heter på nysvenska) blir avgrundslikt – tappar människor fotfäste. De slutar tro på det de gör, och varför. "Vad arbetar jag för?" Inte bara: "Vad arbetar jag med?"

De har sällskap av många, många mellanchefer och anställda som inte ges chansen att själva förstå varför förändringarna sveper fram över givna löften. De återfinns i arbetslivets alla sektorer. Fusioner, omorganiseringar, nedskärningar, omstruktureringar, ägarskiften, besparingar, omflyttningar, visionsbyten, teknikskiften. Skeendet är inte oförklarligt, men inte förklarat. Därav upplevelsen av stress och utbrändhet i tider där det ändå går ekonomiskt bra för många.

Den svenska modellen skapades ursprungligen av ett ledarskap med en samhällsanalys buren av starka idéer och moraliska förtecken. Den svenska modellen bygger förvisso på principer om rättvisa och välfärd. Jag tror de unga, de flesta, ser välfärdsinrättningarna som en självklarhet, en hygienfaktor. Men de unga kämpar för att hitta sig själva och nå fram till den berättelse om nuet och framtiden som ledarskapet inte klarar av att berätta, eller inte ens *vill* berätta. Så upplevde till exempel Odd Engström sin alldeles omedelbara omgivning.

Modellen lovade kontinuitet, stabilitet, trygghet. Verkligheten är – inte bara på börsen – slänggunga i stacatto-takt.

Två generationer – samma frågeställning

Den äldre generationen har i betydande utsträckning förlorat motivationen och kompetensen att vara barns och ungas fostrare – mentorer i den svåra konsten att hitta sig själv. Ett vakuum har uppstått när detta överlämnades till "modellen".

De unga ledarna i Tällberg hade inga illusioner om att de stora samhällsbärande institutionerna, byråkratierna och företagen skulle ge dem identitet och mening. "Det måste vi skaffa själva genom oss själva!"

De unga ledare, som kom från stora etablerade företag, hade svårast att finna den friheten. Det är ingalunda någon dans på rosor i den entreprenöriella, friare ekonomin och arbetslivet. Men kampen in till mig själv, och för vad jag vill stå för, får ändå föras mer på egna villkor.

Många unga söker därför själva, experimenterar, festar, reser rastlöst, far till Roskilde, lär av varandra, lämnar ungdomsförbunden, föreningarna, lever i kriminella utanförnätverk, lämnar storinstitutionerna (om man har råd), går in i nätverk, blir veganer, bestiger berg, aktionsgrupper, new age, hoppar mellan .com-företagen – men utanför modellen. De söker själva. Ofta utan kontakt med vuxna: se *Fucking Åmål*! läs: Var det bra så? Se *Det nya landet*! – Andra blir apatiska, anpassade.

Vem vinner? De som söker egna utgångspunkter? Eller etablissemangets eller modellens?

När jag lyssnade till de unga ledarnas vittnesbörd, om vad de ville med sina liv, fanns där också starka moraliska åtaganden – men i sammanhang som idag går långt bortom det enbart svenska, eller inte ens börjar i det svenska.

De befinner sig i ett ingenmansland mellan en svensk modell, starkt rotad i det etniska, som den förra generationen skapade som en enslinje mot framtiden, och en kaotisk global värld av fragmenterad mångfald.

Förtroendet för det politiska ledarskapet är lågt och sjunkande. I företags mätningar av förtroendet för dess ledarskap får som regel koncernledningen lägre förtroendesiffror än den allra närmaste chefen. Detta speglar



Identitet och mening "måste vi skaffa själva genom oss själva". FOTO LARRY WILLIAMS, PRESSENS BILD



Aktiviteter på Rinkeby torg.
FOTO PETER HOLSTAD

att människor upplever sin praktiska dagliga verksamhet på ett annat sätt än den beskrivs av avlägsna beslutsfattare och överordnade organ.

Jag besökte Rinkeby för en tid sedan och kom i kontakt med många av förortens föreningar, skolor, förvaltningar, samfund och företag. Genomgående hade man för att nå framgång i sitt arbete behövt yxa till alldeles egna modeller och lösningar, som många gånger kunde stå i konflikt med förordningars och direktivs föreställningar om hur skola, ungdomsgård, bibliotek eller bankkontor skulle skötas. Hängivna och kreativa entreprenörer skapar modeller "vid sidan av" systemet. Just därför kommer verkligheten att fungera. Men det synes mig däremot som att dessa kreativa, välfungerande modeller har föga eller ingen påverkan på systemingenjörerna (där uppe!) både i offentlig sektor och privata företag. Det leder till att de lokalt och decentraliserat tillyxade lösningarna egentligen inte tillåts att konsolideras. Risken är att de bara fungerar så länge entreprenören står bi.

Rinkeby får, för att använda en idrottsliknelse, aldrig spela färdigt första set, konsolidera och institutionalisera sina framgångar för att sedan gå vidare. Att utveckla och hitta på lokala verklighets- och affärsmodeller har

också blivit ett sätt att skydda sig för förändringsvindar ovanifrån, som man inte har någon chans att påverka eller försvara sig emot.

Jag ser inte framtiden som någon rätlinjig modell, entydig apparat, ett förutsägbart system, styrbart i traditionell mening. Jag ser snarare framtiden likt ett väldigt floddelta – ett Bangladesh – där vattenvägar och strömmar ständigt ändrar riktning, volym och form. Vad bär eller brister? Vilka kanaler leder fram? Vilka inte? Miljoner unga människor bestämmer sig för vad de vill göra, och den frihet de vill ha, i en alltmer självorganiserande arbetslivets basar. Cyberrymden är en viktig del av detta delta. Internet de självorganiserande vattenvägarna.

I vissa viktiga dimensioner är globaliseringen ett faktum – till exempel finansmarknaderna. I andra inte.

Möte i New York

Jag tror inte heller att det idag finns någon annan nationellt fotad modell – en amerikansk, nya zeeländsk, kinesisk eller tysk – som förmår föra fram förutsättningarna för de politiska lösningarna av verklig fattigdom, underskotten på utbildning, demokrati, marknadsekonomi, mänskliga rättigheter, bristen på jämställdhet, på hälsa, eller på överflödet av etnisk och religiös förföljelse.

Jag frågade några ungdomar i New York för en tid sedan i ett samtal om nätet: "Vad skulle ni i första hand försvara om ni ställdes mot väggen: landets säkerhet eller webbens frihet?"

Alla valde webbens frihet.

I detta svar sås fröet till de strider, och kanske våldsamma konflikter och intressemotsättningar, som förändringen av svenska, amerikanska, kinesiska, nordkoreanska, zimbawesiska modeller kommer att tvinga fram.

Du är den förändring du vill ha i ditt liv eller land, som Ghandi formulerade saken.

Modellen kan inte veta, men jag. Du.

Det var det viktiga budskapet från Tällberg.