



Det är som att förbjuda regn

Stureplan, Löberöd och Köpenhamn.

Karin Larsson rapporterar från en resa i Sveriges nya ekonomi.

DEN NYA EKONOMIN, vad betyder den egentligen för individen? Jag gav mig ut på en resa för att tala med människor som på olika sätt tagit konsekvenserna av den nya tiden. Det blev samtal om arbete, Sverige och – solidaritet.

Första anhalten är i Sveriges hjärta. Stureplan, Stockholm. Här möter den gamla världen den nya med en lätthet, som om skiftet inte fanns. Gamla pengar i Stenströms möter nya i Filippa K. Servitörerna på uteserveringarna tjänar dem alla; pengar luktar inte.

I ett av husen som kringgärdar Stureplan har jag en träff med en ung kvinna som med stureplanitisk lätthet surfar mellan den gamla och den nya världen. Hon arbetar som chef för kunskapsföretaget Universums undersökningsinstitut och heter Maria Persson. Verksamheten är internationell och i det närmaste oberoende av årets växlingar, och Maria berättar att personalen arbetar på högtryck, trots att det är mitt i juli. I den stora lokalen sitter bara några enstaka individer och knappar på datorer. Det är alldeles lugnt. Var är personalen?

– Äh, de jobbar hemma, förklarar Maria senare när vi samtalar inne i Sturehofs bar.

– Vår korrekturläsare Paula exempelvis bor och jobbar i Atlanta, USA.

Maria Persson är 28 år och utbildad vid Handelshögskolan i Stockholm. Det visar sig att hon alldeles snart ska sluta på Universum och börja som human resource professional på McKinsey. En slarvig genomläsning av hennes meritförteckning skulle ge den bästa fördomar. Men, som så ofta är verkligheten mer spännande. Maria är ingen streber – ”jodå, det var väl det du trodde” – utan ägnade sig mest åt kårlivet på Handels (”kåren är entreprenördelen av Handels”), hamnade på Universum av en slump och börjar på McKinsey för att hon vill prova på något nytt.

Finns det en ny ekonomi? Ekonomen kommer fram i Maria.

– ”Nytt företagande” är en bättre term. Ny ekonomi låter så makromässigt, säger hon strängt.

– Att folk kan sitta på olika ställen och jobba ihop är nytt. Individen har ett större ansvar – det är upp till individen att säga till. Så länge man är tyst har man inget att säga till om; då gillar man läget.

Hon berättar om en Universum-anställd som ville lämna undersökningsavdelningen i Stockholm och börja jobba med kommunikation på Universums kontor i New York. För Maria ställde det till problem, eftersom hon var tvungen att rekrytera ny personal, men för företaget i stort var det väldigt bra, eftersom kunskap behövs och spreds inom företaget. Individualisering gör att helheten blir viktigare än delarna, paradoxalt nog.

DEN NYA EKONOMIN kräver ett nytt ledarskap. – Det som krävs är inte att styra folk utan att stämma av med folk. Man får inte släppa kontrollen, man måste kräva att tidsplaner och budgetar följs; ett lyhört ledarskap i en mer individanpassad organisation. Det är lite trixigt – man får inte styra, men man måste ändå veta vad alla håller på med. Jag tror att det är ett ganska kvinnligt ledarskap, lyssnande. Man förutsätter mycket ansvar hos individen.

Men, säger Maria, alla klarar inte av detta ansvar. Tydlig kommunikation mellan chef och anställd är viktig, och att chefen verkligen vågar säga ifrån om hon märker att den anställde tappar taget.

Universums personal lägger upp sitt arbete efter eget huvud, och det är också en del av det nya. Men det är ändå fyrtiotimmarsveckan som är mallen.

– En förutsättning i detta är att folk är ärliga – jag kan inte kolla folk förrän det är deadline i projekten.

Folk bör stoppa in fyrtio timmar i veckan fördelat över året, men jag har i sak inget emot om folk jobbar åttio timmar ena veckan och tar ledigt den andra. När man tar ifrån folk fikapauser och annat från den gamla ekonomin, gräver man in mer ineffektivitet i systemet.

Att få en vettig arbetsrytm är svårt med den flexibla arbetstiden. För att kunna njuta av livet och av de pengar man tjänar, måste man strukturera upp sitt liv, ta pauser.

– Problemet med den nya ekonomin är att folk jobbar åt helvete för mycket.

– Vår tid är bortsämd med att saker går så snabbt. Kanske är det ett Stockholmsfenomen, men jag tycker att det går snabbare rent generellt nu. Gillar man att det går snabbt, måste man söka sig till framtidsföretag, och inte till exempelvis kommunalkontor.

Maria tycker att de flesta privata företag är framtidsföretag, och nämner som exempel ABB, Kinnevik, Spray, Ericsson. Banker och andra företag med dresscode för sina anställda tillhör inte framtiden, menar Maria.

– På Vinge måste tjejerna ha nylonstrumpor året om! Det har jag svårt att respektera.

En person som representerar ett nytt, svenskt näringsliv på ett bra sätt tycker Maria är Icon Medialabs Johan Staël von Holstein, Sprays Per Bystedt och Nyman & Schultz Maria Lilja. Hjältarna är nyföretagarna.

Men vilken betydelse har egentligen Sverige för en person som Maria? Som språkkunnig ekonom borde hon stå högt upp på de internationella rekryteringsföretagens önskelistor.

– Jag har jobbat i Sverige nästan hela tiden i en internationell värld. Det är viktigt med språkkontakter så att man känner att man utmanas lite grann. Första året på Handels ville vi alla flytta ut, men sedan blev vi lite mesigare och stannade. Man vet ju som högutbildad att man skulle kunna få jobb utomlands, och säkert få bättre betalt. Men när jag tänker på varför jag ändå stannar, är

det för att mina vänner är här.

Vem är det som gör karriär i den nya ekonomin?

– Vem som helst som har mycket driftighet kan komma fram. Men man ser hur svårt invandrare har att komma in på arbetsmarknaden. Får man en möjlighet att visa framfötterna, har alla chansen. Vore det lättare att starta och driva småföretag skulle det komma massor med nya stjärnor. Det finns så himla mycket att göra.

NÄSTA ANHALT ÄR EN VILLA I LÖBERÖD, ett litet samhälle utslängt i slättlandskapet mellan Lund och Hörby i Skåne. Luften dallrar i julihettan och det är folktomt på gatorna.

Här bor paradigmmäklare Troed Troedson med fru och tre barn. Villan har också varit hans kontor, men nu ska hans enmansföretag expandera. Två personer ska anställas och firman flytta in i Löberöds gamla bank. Rekryteringen har skett lokalt – det visade sig att det fanns två utmärkta blivande konsulter i byn, så möjligheterna för Löberöd att bli ett den nya ekonomins Mekka har ökat radikalt.

Jag bjuds på bröd från byns bagare och kaffe på verandan, som ännu är sval. Paradigmmäklare, vad är det?

– Jag försöker få organisationer och företag att se att man sorterar in världen i mönster, paradigm. De är inte konstanta, och det är abrupta skiften mellan dem.

På olika sätt, från föreläsningar till konsultjobb,

visar Troed företagen och organisationerna på det paradigmskifte som han anser pågår nu och hur man kan vrida verksamheten för att hänga med. Visst är det många organisationer som har förstått att det är en förändring på gång, men det hjälper inte.

– De svänger allt vad de orkar, men inte fort nog.

Sedan mitten av 1980-talet är vi inne i ett paradigmskifte, menar Troed. Det var som om allt hände på en enda gång. Finans-, fastighets- och arbetsmarknadskri-



MARIA PERSSON

serna avlöste varandra, samtidigt som alla blev överens om att skolan och äldreomsorgen inte kunde bedrivas som tidigare. I samband med Åsbrinks avhopp började man diskutera statsministerns ledarstil, vilket inte hände förr. Troed berättar att några kommuner i Nordvästskåne som han arbetat med haft högre omsättning på förtroendevalda under den senaste mandatperioden än under de tre föregående perioderna.

– Och kommer man till Brukshundsklubben klarar också de över att omsättningen av förtroendevalda ökat.

Skiftet märks överallt. Man kunde tänka sig att Troed, som har en bakgrund som socionom med personalinriktning och som anställd arbetat kommunalt, senast som utvecklingschef på Helsingborgs kommun, skulle vara lite gnällig och tycka att finanskris och massarbetslöshet var något tråkigt, men nej då, tvärtom.

– Arbetslöshet är resurser över. Det behöver inte vara ett mått på ett samhälles fattigdom. Frågan är vad vi ska göra med människorna när vi äntligen fått ut dem ur bilfabriken. Nu kan de ju göra något mycket mänskligare.

Så det finns en ny ekonomi?

– Ja! Ekonomin bygger på att det finns begränsade resurser som blir värdefulla. Det som händer är att resurser som tidigare var begränsade blir i princip oändliga, till exempel arbetskraft och information. Arbetskraften omvärderas alldeles. Vi är på väg över i en verksamhet där man måste anställa människor som skapar värde just nu. Det gäller främst tjänsteföretag, men även andra, eftersom kraven på individualisering även av varor ökar.

Den nya ekonomin kräver ett nytt sätt att räkna och tala. I industrisamhället producerades främst varor, och där blev 1+1 exakt 2. Men en kunskap plus en kunskap blir inte två kunskaper. Information är värd något nyproducerad och under väldigt kort tid.

– Just nu händer detta i musikbranschen; den slås

med näbbar och klor, och försöker med fysiska lås att låsa in MP3-filen – men det lyckas den ju aldrig med; det är ju som att förbjuda regn. Musiken är värdefull när den är alldeles ny, sedan är den värdelös.

Förutom nya beräkningssystem behövs ledare som har en förmåga att nätverka och vara ”socialt tänkande”. Men det behövs också en ny begreppsapparat.

– Om det är sant att ”företagets kapital går hem klockan fem” blir balansräkningen värdelös. Sätter de anställda sig i en buss och den blir påkörd så att alla dör, blir företaget värdelöst. Vi blir tvungna att lära oss att mäta detta. Vi kommer att hitta begåvningens motsvarighet till en kilowattimme. Man kommer kunna tala om ”medicinsk kompetens” på samma sätt som vi mäter effekt. Och det är klart att det går att mäta.

Förebilder i näringslivet har Troed inte många.

– Dels ska det vara personer som gör rätt saker, och det finns det några, till exempel Hemfrids Monika Lindstedt och Framtidsfabrikens Jonas Birgersson. Dels måste det vara människor som gör saker på rätt sätt. Jag har följt en del Internetbyråers utveckling med förvåning, för deras inre struktur liknar Ericssons, även om personalen inte bär slips. Så det behövs alltså både företagsledningsförmåga och förmåga att se vad som är rätt saker, och det är ont om sådana. Det kan bero på att den nya ekonomin är så ny att man inte kan ha hunnit få erfarenhet.

Han säger med ett snett leende att Björn Rosengren på besök i Bengtsfors

borde ha sagt att ”det var väl en herrans tur att vi blev av med detta, nu har vi ett gyllene tillfälle till förändring.”

– Och så bygger de en ny bilfabrik med EU-pengar! Antingen tror de på det gamla, eller så fattar de det nya men tycker att detta är alltför politiskt riskabelt för att ta konsekvenserna. I vilket fall som helst är det obehagligt.

Vad betyder Sverige?

– Det omedelbara svaret är: inget alls. Jag har nästan



TROED TROEDSON

alla mina kunder i Sverige, men nej. Svenskan som språk är viktigt, men nationsbegreppen håller på att suddas ut. Varför är det naturligt att jag delar mina intäkter med dem som har det sämre än jag i Nikkaluokta än i Bremen eller Bornholm som ligger närmare? EU är ett steg i rätt riktning, liksom de globala försäkringssystemen, där jag delar risken med dem som har samma inställning som jag och inte nödvändigtvis har geografisk samhörighet med.

Är Sverige värt något i kronor och ören?

– Nej, det är inte värt någonting. Att bo här är värt väldigt mycket, men om landgränserna flyttades till Hallandsåsen som förr, skulle jag inte lägga två ören för att hamna i "Sverige" igen. Det är platsen där jag är, och så är det resten av världen. Det kommer bara behöva finnas länder där det krävs ett geografiskt område, till exempel för ordningsmakt, primärvård, äldreomsorg, infrastruktur. Vi är väldigt många som har kulturell samhörighet som inte sammanfaller med nationen Sverige. Och det finns många svenskar vars kultur jag inte delar, och som jag därför inte är intresserad av att ingå i samma socialförsäkringssystem med.

Men Troed, finns det inte något som är bra i det gamla?

Tystnad. Följt på tystnad.

– Ja, det måste väl finnas någonting. Jo, förenings- och organisationskulturen. Det stora samhällsengagemanget och solidariteten som vi har i Sverige är bra. Inte ens de mest rabiata diskuterar om vi ska vara solidariska, utan hur.



HENRIK CHALLIS

för dem är att de har genomgått det danska ledarskapsprogrammet Kaospiloterna. Ett annat gemensamt drag är att de alla arbetar professionellt med organisationsutveckling. YalaYala består av en del som är traditionell konsultverksamhet ute på företag och organisationer, och av en annan del där företag får stöd och hjälp att hitta rätt på Öresundsmarknaden.

Det har gått väldigt fort för YalaYala. Två månader efter start är redan tre företag knutna till YalaYala Ventures, och källarlokalen börjar kännas trång. Det finns planer på att hyra en betydligt större lokal, där allmänhet och företagare ska kunna mötas på ett okomplicerat sätt. Henrik Challis berättar, när vi satt oss på det närbelägna kaféet Zeleste för att få lite lugn och ro, att han fick en vision om det perfekta kontoret när han hade kommit över en förstaklassbiljett och för första gången gästade business lounge på Kastrup. Precis så ska en arbetsplats vara – flexibel, rofylld, bra service med många möjligheter att knyta intressanta kontakter.

Så till dagens fråga. Finns det en ny ekonomi? Henrik tvekar och väger sina ord.

– Som term, ja, men den är ju inte ny. Saker kan ju bara vara nya en kort stund. Men jag började förstå att något hände, att det var ett paradigmskifte på gång, våren 1997 när jag läste ett år i San Francisco som ett led i Kaospiloterna. Tidningen Fast Company började bli populär, Silicon Valley var inne, det var en känsla av att "wow, nu händer något", också för att en så tidstypisk utbild-

ning som Kaospiloterna började existera. Och nu – ja, jag andas och lever i den nya ekonomin, så jag märker den inte. Men den är säkert ny för den stora majoriteten.

Enligt Henrik består den nya ekonomin av olika faktorer. En ökad förändringstakt styrd av ökade fysiska och virtuella kommunikationsmöjligheter ger en global arbets- och produktmarknad. En ökad automatisering leder till att färre arbetar i tillverkningsindustrin och fler i tjänstesektorn. Det ger högre krav på intel-

SISTA ANHALTEN är en vitmålad källare i Nyhavn, Köpenhamn. Där, i samma hus som webfirman Mousehouse och danska Yahoo, finns Henrik Challis, 28 år och en av medlemmarna i det sedan juni etablerade YalaYala Consulting & Ventures. YalaYala är ett samriskföretag mellan fem ensamföretagare som tröttnade på ensamheten och ville satsa på företagsamheten. Det är både danskar och svenskar i gruppen, och gemensamt

lektuell kompetens, eftersom det är viktigt att kunna arbeta strukturerat efter modeller. Henrik tror även på en ökad bytesekonomi, där allt fler byter tjänster med varandra. Nätverksföretagsamhet ökar, där företaget består av mer eller mindre löst anslutna människor, varav många obetalda. En annan trend är att kunna jobba där man helst vill vara, inte där någon annan sagt att du ska befinna dig.

Företagen kan inte ge dig tryggheten som livstidsanställning, och du kan inte ge dem tryggheten att du satsar ditt liv på dem. Organisationerna blir mer slimmade. Ett företag kan ha tio anställda, men bestå av femhundra projektanställda personer vid arbetstoppar om det skulle behövas. Och om trygghet inte är den bindande länken mellan arbetsgivare och arbetstagare blir delade värderingar och visioner en viktig anledning till att företagen tar ett större samhällsansvar och är mer engagerade i det gemensamma.

Det är världen enligt Henrik, och så är Henrik ute i världen. Han medger att det ibland förekommer kulturkrockar hos kunderna, men att YalaYala ändå vanligtvis träffar rätt.

– Vårt namn i sig är den nya ekonomin; yala yala, snabbare, snabbare, bättre, bättre.

Det är hemma, i barndomens Stockholm, som de största kulturklyftorna kan skönjas. Barndomsvännen är glad över att ha fått fast arbete efter långtidsarbetslöshet – och Henrik tycker att det verkar som ”rena döden”.

– Arbetslöshet? Det finns inte! Du är projektarbetare, fri agent!

ALLT KAN TYCKAS SÅ LÄTT dagar som denna, då firman A flyter på, solen skiner och turisterna trängs på Nyhavns kroer med varsin Hof. Arbetslöshet är ett dilemma lämnat åt forntiden, eller? Nja, så enkelt är det inte. Dock menar Henrik att det inte handlar om ett nollsummespel, där några är förutbestämda att gå under. Frågan är snarare hur vi ska få så många vinnare som möjligt, nu när paradigmskiftet händer. Väntar vi för länge blir förlorarna fler, tror Henrik.

– Jag tror generellt att i paradigmskiftet är det de modiga som blir stjärnor. I det här paradigmskiftet är det så snabbt, så det gäller att blunda och bara springa ut i kosmos, släppa allt. Människor som vill vara flexibla har större möjlighet än sådana som vill sitta under sitt ekträd. Nyfikenhet är en viktig kompetens. Jag kastar mig ut i projekt där jag vet att jag har otroligt dåliga förutsättningar att lyckas, för att hålla mig vig.

Han berättar att bland de framgångsrika vännerna finns det minst lika många från riktigt dåliga hemförhållanden som rikemansbarn. Det är modet som skiljer agnarna från vetet, inte stamträdet.

– I industrisamhället var det de med vassa armbågar

som kunde ta för sig som vann, medan det nu är de som kan samarbeta och dela med sig som vinner.

– Ledaren i den nya ekonomin ska sträva efter att skapa kompetens hos medarbetarna, inte stå först i ledet själv. Han ska leda genom att tjäna.

– Är han sjuk en vecka, ska företaget fungera perfekt.

Detta är naturligtvis svårt att genomföra. Dels är det inte ett riktigt ”godkänt” förhållningssätt, bland annat för att där kapitalet finns anses denna nya typ av ledare för mesig och dålig. Dels för att det kräver en ledare med god självkänsla, eftersom han eller hon får väldigt lite direkt bekräftelse. Vem som helst kan inte bli ledare.

– En person med dålig självkänsla fungerar inte som ledare i den nya ekonomin.

Nå, vad betyder Sverige för denne danske urstockholmare?

– Jag känner mig inte svensk. Jag är svensk, dansk och till tio procent amerikan. Sverige som nationalstat spelar allt mindre roll för mitt arbetsliv. Sverige som självändamål existerar inte. Det är hög tid för oss att sluta ha Sveriges gränser som mått för hur långt vi tänker. Öresundsregionen är ett föredöme.

– Jag är ofta i Sverige, har kunder där, men jag bor här. Det som skulle kunna få mig tillbaka till Sverige är inte sill och snaps eller patriotism, utan att det är enkelt för mig att vara i Sverige, svenskan är mitt modersmål och jag har kulturen i blodet. Och, jo, messmör! Och mina föräldrar, och lillebror.

Vad är bra i det gamla?

Tystnad. Eftertanke.

– Att systemet var byggt på sköna värderingar. Värderingarna är fortfarande rätt, men systemet är fel. Jag hoppas att Skandinavien behåller den gamla solidariteten, men med nya modeller som bygger på nätverkskonomin. Många kopplar nog den nya ekonomin med nyliberalism. Men jag är övertygad om att det finns rum för de gamla värderingarna i den nya ekonomin.

– Näringslivet sköter sitt förändringsarbete själva; money talks, bullshit walks. Är det någonstans samhället ska lägga krut är det på skolan. Det behövs en skola som skapar modiga, nyfikna människor. Allt måste vändas på: ska vi ha klassrum? Vad ska läraren göra? Vi måste ändra de grundläggande sanningarna.

Karin Larsson (karin.larsson@goforgold.a.se) är skribent och entreprenör.

Läs mer om företagen:

www.universum.se

www.troed.com

www.yalayala.com