

Tanka Tankar

**Ett inspirationsbrev för tankande
människor inom företag och organisationer**

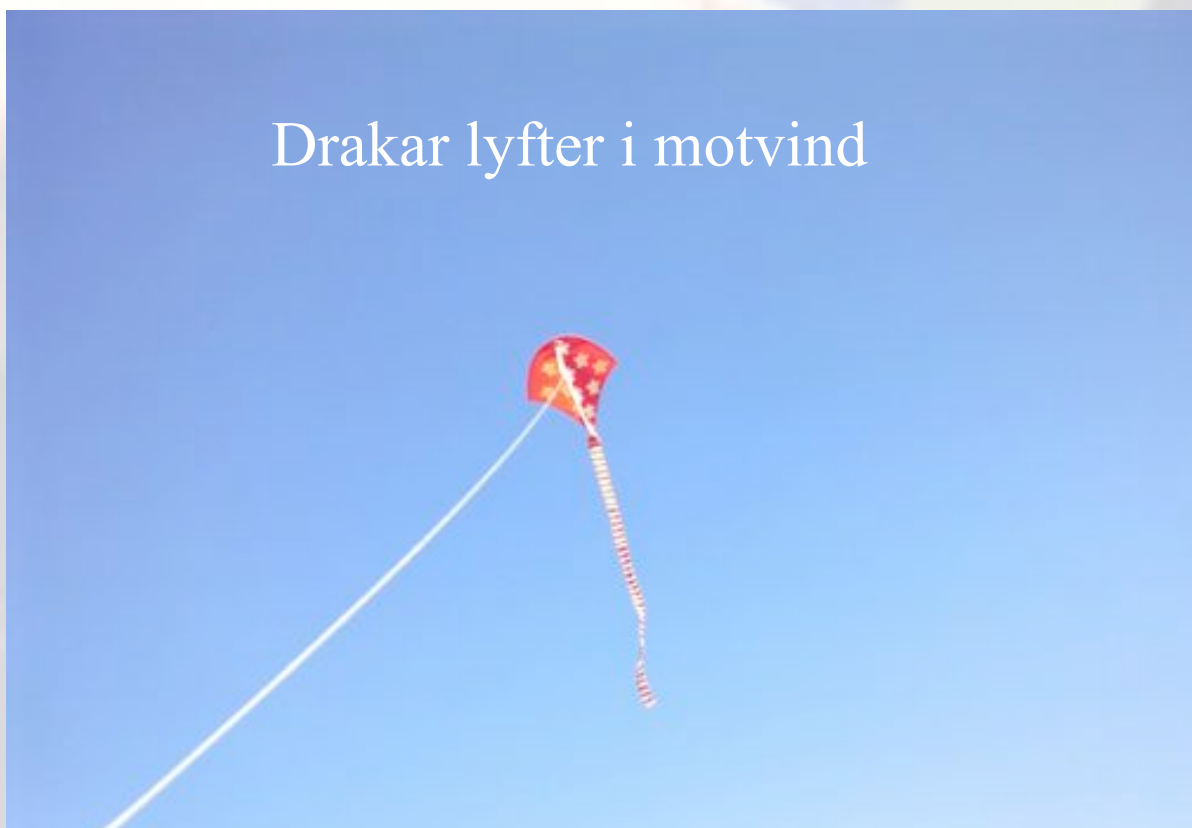


**Att leta möjligheter är
som att plocka svamp,
man missar många om
man bara närmar sig
från ett håll**

Tanka Tankar är ett inspirationsbrev där jag vill dela med mig av min syn på aktuella ämnen. Denna gång har jag valt rubriken "Gränslös utveckling".

Tanka Tankar äger inga sanningar – jag vill i första hand inspirera och skapa en tändande gnista som väcker nya tankar och leder till nya perspektiv.

Drakar lyfter i motvind



För 2500 år sedan besökte den grekiske filosofen Sokrates sin gode vän Isomakos på hans lantgods utanför Aten. Han frågade då hur man gör för att leda verksamheten på ett sådant stort gods med 100 tals människor. Isomakos berättade att han som husbonde tillhandahöll mat, kläder och skor till alla människorna på godset. Han hade då kommit på att för att få alla att prestera så bra som möjligt fick de som överpresterade bättre kläder, skor och mat medan de som underpresterade fick sämre kläder, skor och mat. Då kunde alla se vem som underpresterade och att de då skulle få ett incitament att prestera bättre.



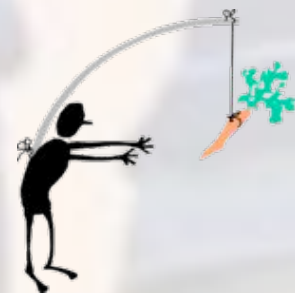
Vi kan idag skratta åt denna historia men det är en ledarfilosofi som också tillämpats under större delen av industrialismen och lever tyvärr kvar än i dag i vissa företag. En metod som går ut på att antingen tillför vi någon en belöning eller tar något ifrån dem som en markering. Detta brukade man benämna som ett sätt att skapa motivation. Men motivation kommer inte av vad andra vill att jag skall göra utan vad jag själv

inspireras och motiveras av. Dagens unga arbetskraft är vana vid att "tänka själv" och vill inte styras utifrån "gör så här". Dessa människor är vana vid att kunna ta fram en laptopp, smartphon eller Ipad vart som helst i världen för att koppla upp sig och leverera. Vi rör oss allt mer bort från ett synsätt som bygger på begreppet "arbetskraft" mot ett synsätt som bygger på "kunskapskraft".

Om det industriella samhällets dominerande symboler var maskiner och massproduktion så kommer dagens dominerande symboler vara kunskap och nytänkande. I ett modernt samhälle kommer hjärnan i allt högre grad bli den mest använda muskeln i arbetslivet.

Jag hörde någon som uttryckte:

Vi lever i 2000-talets affärsprocesser som bygger på ett kunskapssamhälle men försöker sköta dem utifrån 1900-talets industriella ledningsteorier med 1800-talets människosyn. Industrisamhället byggde på kollektivism, "piska och morot" för att skapa prestation medan kunskapssamhället bygger på självständighet, inspiration, motivation och gränsöverskridande för att skapa utveckling.



Förr kunde en person med genomsnittlig utbildning få ett genomsnittligt jobb med en genomsnittlig lön. Men idag finns det fler som är genomsnittliga än det finns arbetstillfällen. Genomsnittet räcker inte längre, var och en måste lägga till något extra som gör att man kan tillföra ett mervärde som märks och gör skillnad

Varje enskild människa som vågar mer än man måste kommer att inspirera andra att våga göra samma sak. Det företags samlade ambitionsnivå och mod som skapar den kraft som leder till utveckling och förändring.

"En ung arbetslös kille fick möjligheten att börja jobba i en fiskaffär på Manhattan i New York. Förväntningarna på honom var att han skulle sälja fisk. Men i glädjen över att fått ett jobb bestämde han sig för att bli den bästa på att filea en lax i hela New York. Han la ner mängder med timmar på att förädla konsten att filea en lax med två snitt utan något spill och utan några fiskben kvar i filéerna. Resultatet blev att folk stod i kö utanför fiskaffären för att få komma in och köpa fisk och titta på när killen fileade lax. Det behöver nog inte tilläggas att omsättningen för fiskaffären ökade kraftigt".



"Man kan alltid välja hur man gör sitt arbete, även om man inte alltid kan välja själva arbetet"

När vi nu alltmer lämnar industrisamhället bakom oss och huvuddelen av arbetsstyrkan i många företag är kunskapsarbetare och ägnar sin tid åt kreativt arbete, kommer vi då i allt högre grad motiveras av andra värde, t ex. att självständigt få styra över vår tid på jobbet, att utmana och lösa problem eller utveckla sig inom områden som känns meningsfullt?

Vem är normal och vem är onormal?

Så fort vi lyfter fram någons egenskap som onormal så lyfter vi i samma stund fram det motsatta som norm. Men lösningen på framtidens frågor kommer garanterat inte från det normala utan från personer som tänker onormalt. Normalt är det samma som rutinemässigt och det skapar inga nya värden. Att skapa mer av samma sak tillför inget nytt. Så i stället för att förminska personer som tänker utanför det normala ska vi uppmuntra fler att bryta vanor och tänker onormalt som så småningom leder

till helt nya värden. Att vara onormal och kreativ handlar till stor del om att se nya behov och göra ovanliga associationer - att sätta ord och handling på en tanke! Om man själv attraheras av en ny ide borde rimligen även några fler göra det. Därför måste man våga blotta sina tankar för andra och skapa nätverk som bär vidare mot helt nya värden. Det är lättare att säga att det inte går och ge upp redan från början än att säga jag skall försöka och sedan kämpa på i den riktningen.

Vår kultur är väldigt konsensusstyrd. Vi är bra på att komma överens om att komma överens. Men risken är stor att mycket blir en enda grå massa utan tydliga nyanser som sticker ut och utmanar. Alla kan inte ha rätt i allt. Vi måste tillåta att något är viktigare än något annat. Vi kan inte förminska varje möjlighet till något som för tillfället passar alla. Jag tror vi kan finna embryo till många nya produkter och tjänster genom att aktivt söka upp olikheter och låta oss påverkas och berikas av sådant som vi från början inte gillar. Den rigida konsensuskulturens mest problematiska kännetecken är att den ställer sig i vägen för sökandet efter helt nya idéer och möjligheter.

Nytänkande handlar om oviljan att acceptera en etablerad kunskap som given och oföränderlig. Vi får akta oss så vi inte lutar oss tillbaka och vilar oss i form. Risken är då stor att vi hamnar i en ”inlärdd hjälplöshet” där någon annan skall fixa det åt oss.

Det är ofta inte företagets ekonomi som är problemet utan deras brist på fantasi

De människor som letar utanför givna ramar och ifrågasätter hur man gör saker är de som kommer att ta både tänkandet och handlandet ett steg längre. Felet vi gör är att vi oftast försöker vara kreativa inom områden som vi redan känner till. Samtidigt springer de riktigt radikala innovatörerna i en helt annan riktning och introducerar något som till början inte passar in i de givna ramarna.

Om någon hade påstått för 15 år sedan att snart kommer vi att ha pryl i vår skjortficka eller handväska som kan vara en kamera, radio, kompass, karta, telefon, nätverkscentral och plånbok på en och samma gång - hade vi troligen skakat på huvudet och undra om personen kom från Mars. Jag tror att det till stora delar handlar om ett synsätt att ingenting är omöjligt och där man drivs av att se utmaningar som en utmaning. Fler borde leta efter nya utmaningar istället för gamla tryggheter. Om utvecklingen inte har något slut så borde det finnas oändligt många nya utmaningar att finna nya lösningar till.



Det som hindrar oss i vårt kreativa tänkande är att vi inte vågar tänka och tala om vissa saker. Samtidigt är det just saker som vi upplever som obehagliga som begränsar oss att tänka nytt. Man kan jämföra det med den smärta vi känner när vi försöker springa längre än vad vi tidigare testat. Det är då lätt att vi lägger av och ger upp. Men i själva verket är det just i det ögonblicket som vi behöver mobilisera en mental kraft att passera den ogjordagränsen. Om Apple lyssnat på alla förståsigpåare skulle man aldrig utvecklat Iphone. Alla sa att det är dödfött att utmana Nokia!

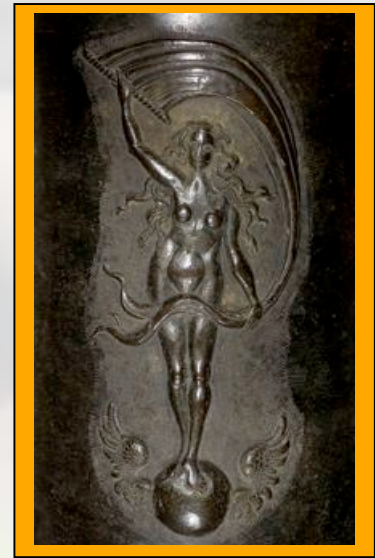
Det som kännetecknar ett nytänkande företag är inställningen att morgondagen alltid är en bättre och ljusare version av nutiden

Är all nytänkande nytänkande? Jag tror det är viktigt att skilja på olika sorters nytänkande. Merparten av all nytänkande handlar om vardagsförbättringar, att göra saker lite bättre och lite snabbare och lite mer kostnadseffektivt i syfte att öka

produktiviteten. Men så finns det ett nytänkande som är radikalt och omstörtande som leder till fundamentala förändringar i samhället. Det är ofta dessa radikala innovationer som leder till helt nya beteendeförändringar.

Joseph Schumpeter myntade begreppet kreativ förstörelse: radikala innovationer som medför en på längre sikt hälsosam nedbrytning av existerande strukturer. Ett tydligt exempel är hur läs och surfplattorna snabbt och radikalt utmanade det tryckta materialet.

Att prova något nytt handlar om att våga för att lyckas men också risken att misslyckas. Frågor som dyker upp är - Är det värt att pröva detta? Är det mer risk än nytta? Hur vet jag att det kommer att fungera. Frågorna kan symbolernas av målningen på Läckö slott från cirka 1670 där Fru Fortuna balanserar på ett klot och håller ett segel i händerna – **framgång eller motgång**.



Den centrala frågan är: hur passerar vi gränsen för det vi inte känner till. De frågor som är av betydelse är ofta svårfångade efter som de inte bara blossar upp från ingenstans. Vi vaknar inte upp en morgon och får höra på nyheterna att nu är den stora förändringen här. Men vid ett visst tillfälle blir vi både medvetna och överraskade av helt nya saker, ofta på en och samma gång. Och vid den tidpunkten är det för sent att vara med och påverka utvecklingen för vi är redan en bra bit in i början på något nytt.

Hur ser formeln ut för en lyckad innovationsnation? Det finns inga snabba åtgärder, inga enkla tricks som kan försäkra Sverige om att förbli ett innovativt land. Alla framsteg har sitt ursprung i ett passionerat intresse och en stor portion envishet. Det handlar till sist om envisa

och drivande personer som på ett eller annat sätt avviker så mycket från mängden att de lyckas skapa något nytt som är till nytta för många. Men också att ge dessa människor ett erkännande och beröm för sitt arbete. Ett land behöver ha sina hjältar att få vara stolta över

Förändringar som rör sig sakta märker vi inte av lika lätt som en kris som slår ner som en bomb med omedelbara konsekvenser. Ända sedan 2008 har världsekonomin liknat en tågolycka på film i slowmotion. Visad i rätt hastighet är filmen en riktig rysare. Men fram vevad med en bildruta i taget under flera års tid så börjar vi vänja oss och leva som om det inte är så farligt som vi först trode. Vi är tillbaka i gamla beteendehjulspår igen. Varje ny nivå-sänkning blir en ny nivå att sänka från.



I dagens snabbföränderliga samhälle blir det allt viktigare för företag att kunna luta sig mot nya kunskaper som utvecklar värde för framtiden än mot historiska erfarenheter. Är då tillverkningsindustrin något gammeldags som hör till en svunnen epok medan den postindustriella

utvecklingen är framtiden? Eller är det dags att satsa på en utveckling där distinktionen mellan industri-, tjänste- och upplevelsesektorn suddas ut, till förmån för ett helt nytt synsätt som bygger på gränsöverskridande utveckling.

I ett kunskapssamhälle kommer framtidens produkter inte att komma fram utifrån ett på förhand strukturerat, planerat och styrbart scenario utan kommer att vara ett resultat av gränsöverskridande kunskapsutbyte i komplexa nätverk som sträcker sig långt utanför företagets formella makt att styra och kontrollera.

Av gammal vana har vi svårt att uppmärksamma företag som inte syns i form av en produktionsanläggning. Åtskilliga av dagens nya företag ser så annorlunda ut i hur de tänker och organiserar sig att de inte tas på riktigt allvar av beslutsfattarna från den äldre skolan. Ändå heter dagens snabbväxande företag till exempel Google, Facebook, Apple, Microsoft Spotify och Skype. Genom att i allt för hög grad fortsätta att ensidigt fokusera på produktion enligt gamla mönster är risken att många framgångsrika branscher som till exempel design, musik, mode, nanoteknik och IT inte får den uppmärksamhet som de förtjänar i form av framtidens värdeskapande produkter.



Att människan vill konsumera tror jag ingen tvivlar på och att konsumtion driver fram fler produkter att konsumera tror jag också de flesta håller med om. Men frågan om människan vill arbeta mer för att kunna konsumera mer tror jag inte att alla tycker är lika självklart, i alla fall inte i välfärdsvärlden. Men vi kan vara helt säkra på att det finns många människor i många länder som är beredda att prestera mer för att få mer - och de är många. I dag är vi cirka 1 miljard människor i de länder som vi brukar benämna som utvecklade länder, det vill säga de gamla industriländerna.

Men det bor cirka 6 miljarder i de vi benämner som utvecklingsländerna. Om 40 år beräknar man att dagens utvecklingsländer kommer att vara drygt 8 miljarder människor medan dagens välfärdsländer fortfarande är runt 1 miljard människor. 2050 har vi med andra ord 2 miljarder fler människor som är beredda att prestera för att kunna konsumera mera. Och då återstår frågan om människorna i de gamla välfärdsländerna kommer att ha råd att konsumera eller har fullt upp med att överleva och betala av på sina skulder.

Adam Smith, grundaren av modern nationalekonomi, ställde den retoriska frågan - hur får vi vår middag på bordet? Hans svar är att det inte beror på slaktaren, bryggaren och bagarens välvilja, utan på deras egenintresse att tjäna pengar. Låt oss utveckla frågan till - hur får Sverige sin middag på bordet i framtiden och vilka är våra egenintressen för att skapa tillväxt.

Sverige behöver utveckla en stark entreprenör anda som kan bygga nya affärsmöjligheter och skapa helt nya arbetstillfällen. I dagens globala värld är det inte tillräckligt att marknadsföra sig och skapa förståelse i den kultur vi redan känner vi måste lära oss hur andra kulturer fungerar och vad man sätter värde på. Antalet nya kunder med nya behov är alltid oändligt större än befintliga kunder med gamla behov. Vad betyder några hundratusentals köpstarka konsumenter på en mogen marknad om några hundramiljoner kineser och indier är beredda att köpa en viss produkt, även om de betalar mindre.

Vi lever i en global och gränslös värld som i hög grad präglas av en ständig utvecklings- och förnyelsekamp men också av stora möjligheter till samarbete över både företags-, lands- och kulturella gränser. Det kommer att bli svårt att klara sig på marknaden för de företag som försöker avskärma sig från det gränslösa samhället genom att hålla kvar vid gamla regler, normer och strukturer. Vinnarna blir de företag som tar sig tid att bygga upp starka och effektiva nätverk samtidigt som man uppmuntrar öppenhet och dialog kring nya idéer och innovationsstrategier. En sådan utveckling kan sammanfattas i orden – **gränsöverskridande utvecklingskraft**. Man kan undra över varför inte mobiltelefoni bolagen gav oss Skype eller Iphone och varför inte ett skivbolag kom med Spotify och varför Voddler inte kom från filmindustrin. Svaret kan vara att man var självgod och fast i sina egna tankebanor. Eller så hade man inte förmågan att se helt nya lösningar utanför sina egna gränser.



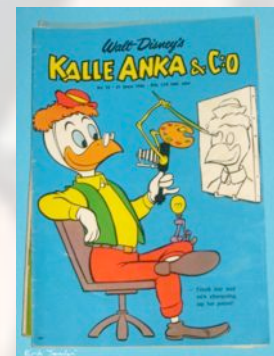
Medan vuxna läser Dagens Nyheter och möjligen funderar över om hembygden bäst ligger i glesbygden eller tätorten, är de unga redan i nätbygden.

Bodil Jönsson ”Tio tankar om tid”

Idag är det betydligt viktigare att lägga tid på att förbereda sig för framtiden än att fortsätta lägga mer tid på det man alltid gjort. Ett barn som föddes i Sverige idag kommer att gå ut i arbetslivet om cirka 20-25 år och arbeta till någon gång kring år 2070 och lever fram till ungefär år 2090 enligt dagens medelålder. Deras barn kommer att leva en bra bit in på nästa århundrade. Det är denna tidsperiod vi bör ha i sikte när vi lägger ut en långsiktig tillväxt strategi för framtiden. Då gäller det att både våga och ha förmågan att tänka tillräckligt stort.

Vilken är viktigast, den dörr vi kom in genom eller den dörr vi väljer att gå ut genom?

Vi vill gärna skapa en bild av den ensamme innovativa kreatören som ett geni som suttit på sin kammare och plötsligt fått en briljant idé som världen aldrig skådat tidigare. Men sanningen är att denna bild inte stämmer med verkligheten. Framgångsrika företag vet att vid de flesta genombrott är det mer eller mindre omöjligt att säga vem som kom på idén eller lösningen. Nya produkter uppstår i ett större sammanhang genom kommunikation och samverkan mellan många kreativa personer med helt skilda kompetenser. Många människors individuella kompetens blir till en kollektiv begåvning som skapar flexibilitet och bredd för alla. Enkelt uttryckt: om vi alla kan samma saker och säger samma saker händer mindre än om vi kan olika saker. Detta blir speciellt viktigt i ett gränsöverskridande utvecklingsarbete.



Genom internet och sociala medier har kontakterna mellan företag och omvärlden suddats ut. Vi är idag endast en knapptryckning från ett världsomspännande nätverk av människor. Nyttänkande är idag inget som måste födas av en eller några personer inom ett företag. Det sker i första hand mellan en mängd personer med helt skilda kompetenser och preferenser. En idé som fångas upp kan snabbt utvecklas i en kedja av kreativ kommunikation och växa till en produkt eller tjänst som får en enorm genomslagskraft i marknaden.



För att skapa unika värdeskapande produkter kommer vi i alltmer att behöva kombinera olika gränsöverskridande kompetenser. Om alla bara utvecklar sin egen kompetens i sitt eget lilla stuprörstänkande kommer dessa stuprör snabbt att förvandlas till kreativa återvändsgränder.

Nyttänkande kräver tvärvetenskapliga och gränsöverskridande möten. När det brittiska underrättelseväsendet under andra världskriget utsåg den kodknäckargrupp som skulle lösa gåtan bakom den tyska chiffereringsmaskinen Enigma valde de utöver kryptologier även att bjuda in kunskapsdiscipliner som matematiker, forskare, schack mästare och korsordsfanatiker. Den idémässiga mångfald de representerade anses vara en av orsakerna till att de efter några månader knäckte Enigma. För att fungera i en komplex värld måste företag ha ett en gränsöverskridande förståelse från olika områden i det globala samhället. Näringsliv, politik, kultur, vetenskap eller religion lever inte ett liv var för sig utan är beroende av varandra och kommunicera

med varandra. Desto mer komplext vårt samhälle blir desto mer specialiserar vi oss och desto mindre förstår vi helheten. Företag måste engagera sig i att skapa olika mötesplatser för att skapa korsbefruktningar mellan olika sfärer i samhället. Denna typ av möten kommer med all säkerhet att ge upphov till helt nya utvecklings- och tillväxtmöjligheter för framtiden. Här finns mycket att lära av IT företagen, media industrin, musik och film branschen, telekom branschen och nu senast app-tillverkare, som hela tiden utnyttjar ett gränslöst Internet för att skapa och dela kunskaper över hela världen för att utveckla nya produkter och tjänster som ger upphov till helt nya jobb.



I Think:act, Strategy in time of crisis, från Roland Berger Strategy gör man en liknelse mellan omvärlden och ett Formel-1 lopp. I ett F1-lopp körs bilarna i ett mycket högt tempo. För att överleva och ha en chans att vinna måste föraren vara intuitiv i både sitt tänkande och handlande. Men föraren är inte ensam under sitt lopp. Föraren stöds hela tiden av ett team experter som övervakar varje detalj som bränsleförbrukning, motorns prestanda, slitage på däck och bromsar. Även förarens hälsa som blodtryck, puls och mentala välmående övervakas samt konkurrenternas agerande och position. All denna information analyseras och resultatet återförs löpande till föraren via radiokontakt. Så även när hastigheten är 300 kilometer i timmen kan föraren momentant analysera och planera för framtiden i loppet. För att möta morgondagens utmaningar måste vi öka vår förmåga att fokusera på många saker samtidigt för att dels kunna reagera intuitivt och dels förstå och strategiskt hantera komplexa mönster i omvärlden.



Framgångsrika företag i ett modernt samhälle måste utveckla en mångkulturell kompetens. Man måste kunna förstå hur både kunden och den egna organisationen tänker och fungerar. Men också hur människor sociala sammanhang fungerar i samhället. Det gäller att kunna tolka subtila signaler, använda sin fantasi och kombinera olika saker med olika behov.

För att möta det postmoderna samhället måste vi bli bra på att korsbefrukta teknik, naturvetenskap, samhällsvetenskap med kulturell förståelse. Vi kommer att behöva allt fler människor som har förmågan att tänka holistiskt. Människor som är gränsöverskridande i både tanke och handling genom att kombinera olika delar till en fängslande ny helhet.



Tanka Tankar stödjer företag och organisationer i deras förändrings- och utvecklingsarbete genom utbildning, workshops och seminarier inom områdena förändringsledarskap, kommunikation och omvärldsspaning. Vår idé är att skapa en kreativ arena där du möter en miljö som inspirerar till nytänkande.

För mer information om innehållet i detta nyhetsbrev kontakta gärna PO Åhman po@tankatankar.se eller p-o@traininglab.org

www.tankatankar.se