

# 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 ”Kunskapsekonomin i Kunskapssamhället”.

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.



**Columbi ägg tricket** tillskrivs i historieböckerna Christofer Columbus. Men det påstås att den italienska arkitekten Filippo Brunelleschi gjorde det så kallade Columbi ägg tricket över åttio år tidigare än Columbus. Filippo Brunelleschi ville bygga kupolen till katedralen i Florens men vägrade att visa upp sina ritningar. Han sa att den som kunde ställa ett ägg på ett marmorbord borde få bygga kupolen. Ingen lyckades. Brunelleschi tryckte då till ägget så det stod upprätt. De andra arkitekterna sa att det där kunde vi också ha gjort. Ja vist, sa Brunelleschi, och den som har sett ritningarna kan bygga kupolen. Han fick jobbet, men inte ägget. Det gick till Columbus.

Lösningen var självklar men ingen var så fri i tanken att man såg förbi invanda mönster.



Att följa redan uppgjorda planer, strukturer och normer är inte särskilt svårt men att skapa egna kreativa tankar och forma nya idéer när det inte finns några angivna riktlinjer är desto svårare. Nyttänkandet tar vid där givna regler och ramar tar slut.

**”Hela poängen med att vara nyfiken och låta sig inspireras är att inte stänga dörrar utan öppna nya”**

Dagens företag är utformade utifrån ledorden struktur, ekonomi och rationellt tänkande. Vilket kan sammanfattas som "ordning och reda". Men strävan efter ordning och reda är också en strävan efter kontroll. I en värld där förändringar är ett normaltillstånd kommer ledare med kontrollbehov starkt bromsa utvecklingstakten i företaget. Nu kan någon utropa

*någon ordning måste det väl ändå vara!*  
Men då kan man undra, vilken ordning, vem har bestämt den och hur länge gäller det? I själva verket behöver företag individer med en bred kunskapsbas med förmågan att hantera komplexa situationer och se nya sammanhang genom att kombinera det analytiska tänkandet med ett kreativt förhållningssätt.

**I dagens föränderliga värld är osannolika händelser inte längre så osannolika. Vi får inte vara rädda för att släppa det gamla och trygga för en tankepromenad i det okända.**

För att tänka nytt och bryta gamla mönster behöver företagen **skapa fria** ytor där människor från olika discipliner för möjligheter att träffas och tänka nytt, fritt från alla som redan vet och kan. Desto mer vi tänker och testar desto större chans att det nya infinner sig. Fria ytor kan jämföras med att ge barn obegränsat med pappersytor och massor med färgkritor. Barnen kommer att producera **metervis med nya tankar**, en del bättre än andra. Men vi kan aldrig i förväg veta när det unika ögonblicket infinner sig. Tänk så otroligt många tankar man kan forma med ett begränsat antal ingredienser. Författaren har bara 28 bokstäver tillhands, ändå kan de ge läsaren ett fascinerande innehåll och en svindlande upplevelse.

**Industrisamhällets symbol** var maskinen. En symbol som begränsade individens prestation mellan klockan 7 till 16. Fabriken var en arbetsplats som man gick till på morgonen och kom hem från på kvällen. När man var på fabriken var det arbetstid, där av namnet arbetsplats, och när arbetsdagen var slut då var man fri, där av namnet fritid. Arbetsuppgifter som förr var knutna till en speciell plats vid en bestämd tid kan i ett informations- och kunskapssamhälle utföras där man befinner sig just för tillfället.



Alla har vi hört uttrycket "personalen är företagets viktigaste resurs". Ett uttryck som kommer från det tidigare industrisamhället där man objektifierade människan till att vara en del av alla andra resurser. Vissa bestämde och andra utförde. I ett kunskapssamhälle behöver vi ett nytt synsätt som utgår ifrån uttrycket "**personalens förmåga att tänka nytt är företagets viktigaste resurs**". Ett synsätt som sätter individens förmåga i fokus men också ställer krav på individens eget ansvar att kontinuerligt utveckla sig och göra sig attraktiv inför framtidens utmaningar.

**Framtidens symbol i ett kunskapssamhälle**

kommer att vara kunskapsproducenter. En



symbol som inte begränsas av givna arbetstider och närvaroplikt.

Utmaningen för många företag blir att skapa system och strukturer som fångar och kanaliserar individens tänkande till nya

värdeskapande aktiviteter. Enskilda individens kunskaper kommer att breda ut sig långt utanför företagens organisatoriska gränser. Kunskapsgenererande individer från hela världen kommer att tillåtas att arbeta rakt in i företagens affärsprocesser. I dagens kunskapsekonomi beräknar man att cirka 70 procent av värdet för ett genomsnittligt företag består av värde man inte kan ta på.

**"People who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do"**  
Steve Jobs

I slutet av 90-talet myntade man uttrycket "**den nya ekonomin**" med hänvisning till informationsteknologins snabba och betydelsefulla intrång i samhället. Ett uttryck som fick symbolisera något nytt som vi inte riktigt kunde förstå och förklara innebörden av. I dag har vi kommit en bra bit längre kring informationsteknologins betydelse för den globala utvecklingen. Den utveckling vi nu ser är början på en kunskapsbaserad ekonomi som successivt tar en allt större plats som en faktor för den ekonomiska tillväxten i hela världen. En utveckling där informationsflödet blir bränslet och individens kunskaper utvecklingsmotorn. Begreppen kunskapssamhället och kunskapsekonomi är fortfarande lika svårfångat som en tvål i badkaret. Men det räcker kanske att konstatera att uttrycket fortfarande är i sin linda men står för något nytt, svårdefinierat och spännande som vi inte har råd att avhålla oss ifrån - "**det nya i ekonomin**".

## Tanka Tankar

**Alla människor kan** skapa nytt. Det som hindrar är att vi sätter etiketter på både människor och yrken. Uttrycket ”skomakaren skall bli vid sin läst” lever kvar och låser in individen i en given yrkesroll med en given identitet. Det viktigaste är inte att sätta etiketter på människor utan ge individen möjligheter att finna skärningspunkter mellan olika kompetensområden som skapar helt nya värde för både samhälle och företag.

**Morgondagens mångfasetterade samhälle** kommer att ställa stora krav på en förmåga till integrering av olika kunskapsområden. Hitintills har vi i stort sätt haft en övertro på att hålla isär kunskapsområden som teknik, ekonomi, naturvetenskap och humanism vilket lett till kunskapsfundamentalism som om svaren på alla frågor finns uppdelade mellan olika kunskapsområden.



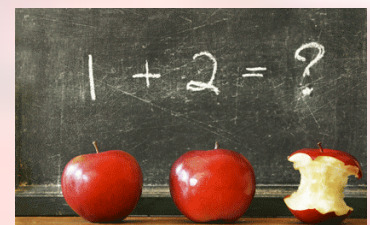
När man frågade ungdomar för 20 år sedan " **vad vill du bli**" blev svaret ofta " något med media" Ett svar som för många som växt upp med tillverkningsindustrin lät lite drömande och världsfrånvänt. Men bakom hörnet väntade en explosion av olika integrerade kunskaper inom den digitala världen som ger upphov till en mängd helt nya produkter och arbetstillfällen.

**"Det finns en liten del som jag vet att jag vet. Det finns också en liten del som jag vet att jag inte vet. Men det finns en oändlig massa som jag inte har någon aning om"**

**I dagens samhälle** med ständig tillgång till information från hela världen samtidigt finns det två olika informationsmottagare. De som enbart konsumerar information och de som förädlar information till nya kunskaper. Idag finns det betydligt fler informationskonsumenter än kunskapsproducenter.

Vi befinner oss just nu i en skarv mellan informations-samhället och kunskaps-samhället i vad man kan kalla för ett förståelsesamhälle där vi fortfarande famlar efter hur vi på bästa sätt skall kunna förädla och exportera all tillgänglig information till nya kunskaper som i sin tur leder till helt nya värden i samhället.

**I kunskapssamhället** kommer det att vara en skiljelinje mellan de som bara konsumerar och förbrukar information och de som reflekterar, värderar och förädlar information till nya kunskaper. Vi kommer få en kunskapsekonomi där individens förmåga att förädla information till nya kunskaper blir **det nya i ekonomin**.



Enligt en rapport från datalagringsföretaget EMC i samarbete med analysföretaget IDC är det mindre än 1 procent av all världens information som någonsin analyseras för att försöka förstå vad det egentligen betyder. Informationen finns bara där och växer hela tiden utan att vi drar nytta av den i den omfattning vi skulle kunna. Det finns alltså en ofantlig mängd lagrad information som kan förädlas till nya kunskaper – **för den som kan, vill och ser möjligheter.**

### Under 2012 hanterade sökmotorn Google cirka 1200 miljarder sökningar

**Information är som legobitar.** Att bygga kunskap är som att samla på legobitar i olika former och färger och kombinera dessa till nya former. Desto fler olika legobitar vi samlar desto fler intressanta

former kan vi skapa. Legobitarna blir som en mental skattkista som spänner över teknik, psykologi, kultur, design, politik, ekonomi, sociologi och mer.



**”Den som i en diskussion hänvisar till en auktoritet, använder inte sitt förstånd utan bara sitt minne”**  
Leonardo da Vinci.

**Om vi betraktar mängden** information som finns att tillgå, via t ex tidningar, Internet, tv, radio, som oändlig så blir den del av den totala information vi får till oss oerhörd slumpmässig. Om vi då samtidigt lever med uppfattningen att denna slumpmässiga information är "sanning" så kommer vår "sanna" uppfattning att bli ytterst begränsad och fragmenterad. Om vi då utgår ifrån att tillgång till ny information är bränslet för att bygga nya kunskaper så kan vi konstatera att avsaknad av information gör att vi mer eller mindre lever med en begränsad och till och med bristfällig kunskap.



**Skillnaderna i mediekonsumtion mellan olika människor** ökar. Enligt en undersökning från Göteborgs universitet har andelen som är storkonsumenter av nyhetsmedia ökat samtidigt som de som sällan eller aldrig tar del av nyhetsmedier också ökat. Båda grupperna förväntas öka ytterligare under de kommande åren. Denna utveckling kan förväntas leda till allt större skillnader mellan olika grupper när det gäller hur de uppfattar och bedömer verkligheten och agerar utifrån denna uppfattning.

**Hur ofta** har vi inte hört folk säga ”allt går mycket fortare i dag, man hinner inte med”. Men sanningen är att tiden går precis lika fort i dag som den alltid har gjort, 60 minuter är en timme och 24 timmar är ett dygn. Man kan säga att på den punkten var vår herre rättvis, alla fick lika mycket tid.

### Världen är något som passerar medan vi håller på med annat!



**Uttrycket** ”allt går mycket fortare i dag, man hinner inte med” bottnar i att vi enbart ser tiden som en ”längd” – hur lång tid har jag på mig att

göra det här? Men tiden har också de två andra dimensionerna ”bredd” och ”djup”. Där bredden står för hur mycket vi försöker pressa in under en viss tidslängd. Det är just denna tidsdimension som får oss att känna ”allt går mycket fortare idag, man hinner inte med”. Vi kan inte, hur gärna vi än vill eller försöker, göra allt som

kommer i vår väg. Lösningen heter prioritering och val. Den tredje tidsdimensionen är ”djupet” som representerar den tiden vi lägger ner på att förstå och värdera allt som händer i vår vardag. Här är det viktigt att förstå skillnaden mellan information och kunskap. Information är allt det som i olika former flödar i vår omgivning i form av samtal, möten, tidningar, TV, radio, nätet etc. Kunskap är den informationen vi tar till oss och gör till vårt eget, något vi tolkar, värderar och som ger oss nya insikter. Lösningen för att information skall bli kunskap heter reflektion.

### I tider med ständiga förändringar är det viktigt att ge tid för framtidstänkande för det är i framtiden som nästa förändring kommer att ske.

**Vår strävan** över att ständigt hinna med så mycket som möjligt ”här och nu” gör att vi ständigt kortar ”längden” och fyller på ”bredden. Tyvärr får ”djupet” stryka på foten – det blir ingen tid över för reflektera och bygga nya kunskaper. I kunskapssamhället behöver vi kontinuerligt, både som individer och som organisation, bygga nya kunskaper för att kunna hantera den komplexa värld vi lever i. Men då räcker det inte att bara korta ”längden” och fylla på ”bredden”. Då är risken stor att det bara blir mer av samma sak.



Vad är det egentligen som gör att vissa människor tänker banbrytande, hittar nya lösningar på gamla problem, eller skapar produkter som marknaden inte ens visste att de saknade?

En grundförutsättning för att bli en **producent av nya kunskaper** är att man tycker om det okända. Att man gillar frågor som inte har färdiga svar.

### "Dåliga tider är bra tider för att tänka annorlunda" Petter Stordalen

**I studien "The Innovator's DNA"** (finns i bokform) presenteras sex års forskning kring nytänkandets DNA och tipsar om hur du kan utveckla din egen förmåga att tänka nytt och annorlunda.

**Forskarna** bakom studien identifierade att nyckeln till framgång är fem samverkande färdigheter där båda hjärnhalvorna samverkar för att generera nya upptäckter. I botten ligger en välutvecklad associationsförmåga, som paras med en lust och benägenhet för att ställa frågor, observera, experimentera och att arbeta i nätverk.

#### **Associera**

Förmågan att sammanföra till synes helt skilda frågeställningar från olika områden är central och påminner starkt om renässansens Florens där familjen Medici samlade människor från vitt skilda discipliner, vilket ledde till helt nya idéer i skärningspunkten mellan ex vetenskap, filosofi, konst och arkitektur. Steve Jobs brukar säga att kreativitet handlar om att foga samman saker.



#### **Ställa frågor**

Genom att ställa frågor, gärna provocativa, får man igång en process där man börjar ifrågasätta gamla sanningar. Medan de flesta ledare fokuserar på att förbättra existerande arbetssätt, ställer sig innovativa entreprenörer frågan *varför*, *varför inte* och *vad händer om?* Därigenom tvingas omvärlden att motivera sina ställningstaganden. Peter Drucker uttryckte kraften med att ställa frågor på följande sätt: "The important and difficult job is never to find the right answers, it is to find the right question".

#### **Observera**

Innovatörer studerar gärna små detaljer – i mänskliga beteenden eller hos andra företag – för att hitta nya sätt att göra saker på. Här fungerar de nästan som antropologer eller beteendevetare i sin iver att studera och försöka förstå vad andra gör, varför de gör just så och se om det finns bättre lösningar.

### *Experimentera*

Samtliga innovatörer som intervjuades i studien hade samma ledstjärna; ständigt experimenterande för att testa och undersöka omvärlden. De har plockat isär föremål, testat nya upplevelser eller tillbringat tid i andra kulturer. Som ledare förespråkar de en tillåtande företagskultur, där det är OK att misslyckas på vägen mot nya insikter och mål.

Forskningsstudien visar också att ju fler kulturer en person levtt i, desto större chans har han eller hon att skapa nytänkande produkter, arbetssätt eller affärer.

### *Nätverka*

Här handlar det om att avsätta tid för att träffa andra människor. Inte minst personer som lever och tänker radikalt annorlunda än dig själv. Innovatören besöker idébaserade konferenser, där t ex. artister, akademiker, politiker, äventyrare träffas för att dela med sig av färsk tankar, projekt eller passioner. Möjligheter till korsbefrukning utgör en stor inspirationskälla för kreativa innovatörer.

### **”Lite för sent kan vara för sent”**

Världsbanken gjorde för några år sedan en beräkning för att komma fram till hur fort teknikutvecklingen kan gå genom att räkna antalet forskare i världen. Man fann att 1975 fanns det 3 miljoner forskare i världen. 2005 hade antalet forskare ökat till 6 miljoner varav 3 miljoner är knutna till forskningsinstitut i USA. Världsbanken gjorde därefter en prognos på hur många forskare det kunde vara om ytterligare 30 år det vill säga år 2035. Världsbankens prognos landade då på 40 miljoner forskare i världen 2035. Hälften av dessa forskare kommer att finnas i Kina och Indien. Denna utveckling kommer dels att skapa en **ännu snabbare teknikutveckling i framtiden** än den vi har idag, men också en förskjutning av var den forskningsintensiva utvecklingen kommer att ske i världen.



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](mailto:po@tankatankar.se) eller [p-o@traininglab.org](mailto:p-o@traininglab.org)