



VÄRDERING
AR

TALETID

KJELL A. NORDSTRÖM

AF NADJA PASS · ILLUSTRATION AF MAJBRIT LINNEBJERG

HVEM Kjell A. Nordström
Doktor i multinationale virksomheder og underviser ved Handelshøgskolan i Stockholm. Har skrevet bogen *Funky Business – Talent Makes Capital Dance* sammen med Jonas Ridderstråle. Bestyrelsesmedlem i en række virksomheder og rådgiver for både globale virksomheder og nationale regeringer. Meget populær foredragsholder.

HVAD *Funky Business* udkom i 1999 og er oversat til mange sprog. Foreløbig er den udkommet i Brasilien, Danmark, England, Estland, Finland, Frankrig, Holland, Italien, Japan, Kina, Korea, Kroatien, Letland, Norge, Polen, Rusland, Slovenien, Spanien, Sverige, Taiwan, Thailand, Tyrkiet, Tyskland, Ungarn og USA.

HVORFOR Kjell A. Nordström har med sin internationale bestseller-bog fået både magthavernes, erhvervslivets, mediernes og befolkningens bevågenhed. Kjell er primært kendt som den skaldede, læderklædte handelshøjskoleprofessor der sammen med sin lige så skaldede og sortklædte medforfatter Jonas Ridderstråle i 1999 erklærede revolution og ny verdensorden. Men han er også en ansvarsbevidst økonom der prøver at skabe overblik over samfundsudviklingen – og som aktivt prøver at påvirke politikernes og virksomhedernes handlinger i håbet om at skabe det økonomiske grundlag for fremtidens skandinaviske velfærdssamfund.

HVOR Samtalen finder sted i mødelokalet hos Kjells foredragskoordinator. Rummet er fyldt med *Funky Business*-bøger på alverdens sprog. Alle har Kjell og Jonas' karakteristiske skaldepander på forsiden men de røde skrifttegn henover forsiden varierer utroligt fra sprog til sprog. Det store whiteboard for enden af lokalet er spækket med noter og datoer fra det foregående møde.

HVORDAN Kjell sidder i møde med Jonas Ridderstråle og deres forlægger da jeg ankommer til "Speakersnet" i det centrale Stockholm. De planlægger launch-begivenhederne i anledning af deres nye bog. Mødet trækker længe ud. Og derfor trækker vores samtale også langt over den aftalte tid i den anden ende. Men Kjell lader sig ikke gå på af at han er ved at komme temmelig meget for sent til eftermiddagens tredje møde. Snakker lystigt videre og tegner bunkevis af strejttegninger der skal illustrere hans pointer... indtil sekretæren undskyldende stikker hovedet ind for tredje gang og understreger at nu går den altså ikke længere.

I dag äger vi samhällets viktigaste resurser – våra hjärnor. Och makt ger frihet. Vi har alla möjligheten att veta och göra vad vi vill, åka vart vi vill och vara vem vi vill. Vi kan välja. Vi kan vara nogräknade. De avgör vi själva. Men frihet är inget man bara får. Det är något man erövrar.

Uddrag af Funky Business

I skriver i *Funky Business* att man hele tiden skal sørge for at reinkarnere sig selv. At det er bedre at være et reinkarnerende insekt end en 300 år gammel skildpadde. Hvordan du vil beskrive din nuværende inkarnation?

Min nuvarande inkarnation är en del av en lång utveckling. Från forskare som forskade i multinationella företag, till en slags vetenskapligt tränad humanist som talade mycket, och som skrev ned sina tankar.

Egentligen kom det ur att jag tyckte ekonomi var för tekniskt. Ekonomi har de senaste åren blivit väldigt matematisk, och det är inte den ekonomi som går tillbaka till de första ekonomiska tänkarna. De var moralfilosofer. Adam Smith var moralfilosof och skrev egentligen utifrån en moralisk hållning. Den osynliga handen – bara för att recitera både för dig och för mig – är att om du optimerar för dig själv och jag optimerar för mig själv och alla andra optimerar för sig själva, så blir det på det hela taget ganska bra. Det är det som är tanken – att egoismen därigenom förvandlas till någon sorts fungerande marknad där bagaren bakar bröd för att försörja sin familj, han tar betalt för bröden och när du får bröden blir det jättebra... Men sedan, under de senaste 250 åren, har det hänt en massa. När jag kom in på Handelshögskolan på åttioalett upplevde jag att ekonomin nästan hade blivit ingenjörsvetenskap.

Nobelpriset i ekonomi var för HELT matematiska grejer och jättestora input-output-matriser. Allt såg ut som ett excel-ark, och det är ju jättelångt ifrån den osynliga handen.

När jag började titta på de här bolagen tyckte jag att ohyggligt mycket av marknadsföring är att betrakta som sociologi. Otroligt mycket av vad de här bolagen gör gränsar

till statsvetenskap eftersom de påverkar så mycket i samhället.

Det har ju ingenting med matematiska modeller att göra men det är ändå en konsekvens av affärer. Så egentligen tycker jag att mycket av det som kretsar kring företag i vår tid liknar moral och filosofi och det som Adam Smith hållit på med – snarare än det liknar $X = 1/2 +/-$ faktor F.

Jag tror faktiskt att det här var något av en miss. Ekonomi är mycket mer av humanism än vad det är teknik. Det är ingen ingenjörsvetenskap. Det är ingen exakt vetenskap – det är inte det. Det är mycket mer föremål för tolkning: Man kan göra så, men man kan också göra så.

Funky Business tar ju också avstamp i att "visst – teknologi påverkar våra samhällen, men det gör även institutioner och värderingar", och de tre tillsammans kanske driver ekonomisk och social utveckling.

Tekniken är bara en liten del.

Hvordan oppfatter du som videnskabeligt og økonomisk trænet humanist virksomhedernes ansvar?

Jag säger ofta till de direktörer som jag arbetar med att en människa inte INTE kan ha värderingar – för då är man död. Alla har någon sorts värderingar. De behöver inte vara genomtänkta, de behöver heller inte vara bra – men man har dem. Hells Angels HAR värderingar. Kanske du och jag skulle säga att de är crazy värderingar men de HAR värderingar. Det är det alldeles uppenbart att de har. Framstegspartiet har värderingar – det är just det de har.

När man säger det ordet – värderingar – uppfattas det som något oerhört positivt, men en värdering behöver ju inte nödvän-

digtvis vara positiv. Usama bin Ladens värderingar är som jag ser det kassa, helt meningslösa. Men de ÄR värderingar.

Om människor har värderingar då kan inte heller en institution undvika att ha värderingar genom sina handlingar. En bank eller ett försäkringsbolag som vägrar att betala ut pengar – det är en värdering. En "hållning" säger ni på danska. Jag tycker bättre om ordet "hållning" än värdering därför att hållning är just att "detta är min hållning". Om man kan säga så, kan man också säga: "Detta är Novo Nordisks hållning. Vi tar inte ansvar för att den här patienten inte mår bra." Då uttrycker man en hållning. Det vill säga att företag måste per definition ha en hållning om de finns – man kan inte inte ha en hållning. Det går inte.

Många företag här i Sverige säger: "Nej, vi tar inte politisk ställning och nej, vi gör inte det och nej, nej, nej." De försöker undvika att ha en hållning. Som en struts. Men eftersom de finns och eftersom de gör affärer så HAR de därmed uttryckt en värdering. Det går inte att se det på något annat sätt, men det vägrar många att erkänna. De säger hela tiden: "Vi följer lagen", men lagen vilar ju också på värderingar.

Sedan är frågan om man ska ta ytterligare ansvar utanför lagen. Några väljer att säga "det finns ingenting i lagen som säger att jag måste anställa kvinnor. Det finns ju ingen lag om könskvotering än alltså kan man ju rekrytera bara män och köra med bara män." Men man kan ju uttrycka starkare hållningar genom att välja att lägga sig utanför lagen och ta in fler kvinnor. Då uttrycker företagen faktiskt en mycket stark

I en kaotisk värld ropar människor efter personer som kan skänka deras privat- och yrkesliv mening. Det finns ett evigt behov av vägledning. Vägledning manifesteras genom att man formulerar och klargör underligganda antaganden om världen, vår förmåga och vad vi vill ska hända. De antagandena är den existentiella grunden i alla verksamheter. Alle organisationer behöver en gemensam uppfattning om varför de finns, vilka de är och vart de är på väg. I moderna företag uttrycks det oftast med en vision. Problemet är att de flesta företag inte har en tillräckligt kraftfull vision, rent verksamhetsmässigt. I stället är visionerna ofta en allmänt hållen önskelista – et önsketänkande – vars längd endast motsvaras av bristen på innehåll.

Uddrag af Funky Business

värdering. Om det bara finns 3% kvinnor i ledningen, då har man också uttryckt en värdering och värderingen är ”kvinnor kan inte lika mycket som män – kvinnor är inte lika utbildade, begåvade och lämpade att driva företag”. Kort och gott – annars skulle de ju vara där. Det är ju värderingar.

Detta är mycket svårt för mina kompisar, som är professionella företagsledare, att förstå. De tror att de kan göra affärer utan att uttrycka värderingar – och för mig är det ett helt obegripligt påstående.

»Professionella företagsledare tror att de kan göra affärer utan att uttrycka värderingar – och för mig är det ett helt obegripligt påstående«

Hvorför vägrer de sig ved at förstå det?

Anledningen till att de inte vill förstå är att det gör deras vardag mycket mer komplicerad. Nu har vi fattat det här beslutet – om det beslutet innebär att vi mer eller mindre tar ställning för Afghanistan, därför att vi är ett av de två företag i världen som har den teknologi de behöver, då kan vi ju också säga nej – vi vill inte delta i ett sådant projekt. Vi vill inte göra affärer med er, vi vill inte ha någon fabrik i Afghanistan. Även om de vill köpa kan vi välja att inte sälja. Denna rätt kan man ju alltid förbehålla sig i ett köp. Du säger ”jag vill köpa den här av dig i ett bestämt syfte” – då säger jag: ”NEJ, jag vill inte att den ska komma i dina händer”. Som jag bedömer det kan man alltid neka.

I alla samhällen i alla tider har det funnits någon slags centralmakt som man kan framställa som ett litet TORN. Här har det funnits en hövding eller en kung eller en statsminister eller en shogun – det kan heta vad som helst, men principen är den samma – någon sorts makt, ofta uttryckt i lag som utövas. Man bestämmer grejer.

I alla samhällen i alla tider har det också funnits någon sorts TEMPEL som har haft ett kors på toppen eller en halvmåne eller en shiva. Det har alltid funnits – till och med i primitiva stammar. Sedan har det i

alla tider funnits en marknadsplats dit man går för att byta kål och kött. Vi har ofta kallat det för en BASAR.

I ett välfungerande samhälle är maktfördelningen ganska jämn. Tornet försöker reglera det som ska pågå på marknaden. I templet är allt hållningar eller värderingar som präglar handeln i basaren och hur man utövar makten i tornet. Så det pågår ett slags växelspel mellan de tre.

Om man tittar på de senaste 300 årens utveckling – framför allt sedan industrialiseringen – har templet krympt ihop i många länder – i synnerhet i Skandinavien. Vi har fått ett litet, litet tempel som man knappt kan se, jämfört med vad det en gång var. Vi hade ett ganska stort torn, vi byggde ju upp våra offentliga sektorer här uppe så att de blev jättestora och stod för 70% av

ekonomin. Men det som har hänt under de senaste 20–30 åren är att både Danmark, Sverige och Norge har fått krympa ner dem ganska rejält. Tornet har blivit mindre och det har uppstått lite sprickor i det. Man kan inte längre lita på tornet, och när templet också är väldigt litet kan vi se vad som har hänt med basaren – den har brett ut sig helt otroligt.

Det har blivit ”wild, international, global” och alla sådana ord som använts – och det är väldigt svårt att kontrollera, eftersom man gör business med hela världen. Marknaden är inte längre lokal – och då kan inte tornet och templet utöva kontroll över basaren. Dessa bolag lyder ju inte under dansk, svensk eller schweizisk lagstiftning. Vad lyder de under för lag? Basaren är jättestor utan värderingar, någon sorts sekulär smörja står där templet skulle varit och vi har en svag centralmakt i tornet – vad händer då? Då får man tidningar som Metro. Metro är en tidning som scannar hållningar – den är icke katolsk, den är icke protestantisk, den är icke kommunistisk, den är icke humanistisk – den är icke, icke, icke. Den är BARA icke. Det är bara ett kommersiellt projekt som säger sig inte ha någon uppfattning om någonting i något sammanhang någonstans. Men det finns ingen information utan värderingar. Det finns ju någon som har sorterat vad för slags information det ska vara i Metro, redaktionen får in alla grejerna och de kan ju inte trycka allting – vilka grunder ligger då bakom sorteringen? Den som sitter där och sorterar har väl någon sorts uppfattning.

Basaren har – eftersom den inte får några förhållningsregler från tornet och templet – fått någon sorts genombrott till

en kommersiell logik genom att inte ha någon värdering av någonting. Det är då utifrån all historia inte bra.

Om vi har ett jättestort tempel men ett litet torn och en liten basar riskerar vi att få ett fundamentalistiskt samhälle. Det blir massor med bekymmer – handeln fungerar inte, lagen fungerar inte – eftersom prästerna sätter sig över lagen.

Om tornet blir för stort får man ett slags centralplanerat samhälle, som i de gamla kommuniststaterna. Då blir allt centraliserat och man stänger templet och marknaden fungerar inte heller. Men ingen

allt OK. Jag är av den uppfattningen att allt är inte OK!

Men man kan fråga sig vad denna ram ska vara. Ska det vara en kristen judisk ram eller en sorts esperantoreligion... en sammanblandning av allihopa... unitarian kind of global whatever...

Jag har väldigt svårt att tro på att lagen – tornet – skulle kunna klara av det här på egen hand... till exempel hanteringen av handel med organ. Det vi har pekat ut i *Funky Business* är att det är fint att bolagen tjänar pengar och skapar skatteintäkter.

prenör. Han drog igång en massa grejer – samlade folk omkring sig och skapade en massa bråk därför att han hade en idé om hur människor borde leva, som var ganska annorlunda i förhållande till de idéer som fanns – precis som vilken entreprenör som helst. Sedan gick han ut och frälste själar och det har spritt sig, man kan så här i efterhand säga att han var en mycket framgångsrik entreprenör. Han såg till att saker och ting blev gjorda – och jag skulle säga att det är en stor brist på den sortens andliga entreprenörer.

»Vi kan inte driva en omfördelingspolitik om det inte finns någonting att omfördela«

vet ännu vad det blir av det här – att vi har fått totalt genombrott av marknadens logik.

Til gengæld er der så blevet plads til nogen andre. For eksempel business-guruer som dig. Hvordan ville du placere dig selv og dit virke i spændingsfeltet mellem tårn, tempel og bazar?

Vi har väl satt fingret på templet. Vi säger att det inte är hållbart att ha ett samhälle där templet krymper hela tiden. Det kan inte kunna fungera över en längre tid.

Jag upplever att det finns ett värdevakuum. Kyrkans sätt att sköta det på i Skandinavien just nu är att säga att allt är OK. Biskoparna vågar inte ta konflikt. Templet är ju en slags ram för vårt tänkande – och om inte vi har någon ram för vår forskning och vårt affärsmannaskap... då är ju

Det är fint – men det finns också väldigt många dåliga saker och tveksamma grejer som lagen inte fångar upp. Såpor till exempel. Vi kan inte titta på såpor och hoppas på att vi får ledning därifrån. Det finns ju ingen lag mot såpor, men vi måste skapa en grundvärdering så att TV3 tänker "det här kan vi inte producera. Vi vill inte associeras med det här utan vi vill associeras med det här", med en ambition om folkbildning till exempel.

Om det är något vi försöker sätta fingret på är det templet. Jag är inte teolog eller andlig ledare men jag kan känna att det finns utrymme för det.

Man säger ofta att det finns brist på entreprenörer – men jag skulle säga att det finns brist på andliga entreprenörer. Man kan ju säga att Jesus på sitt sätt var en entre-

Du og Jonas Ridderstråle er på mange måder selv blevet åndelige entreprenører. Hvorfor tror du I fik så stor opmærksomhed og hvilke virkemidler hjalp jer til at sprede jeres holdninger på den måde?

Det kan man inte veta – men om man gissar...

I) Vi gav en överblick. Nästan alla ekonomiska texter handlar om "how to motivate people" eller strategier eller budgetering – men var för sig handlar det bara om en mycket liten del av allt det som pågår i ett företag. Alltihop är delmängder av helheten. Vi försökte visa hela bilden och samspellet mellan dem. Vi försökte verkligen ge en överblick. Det kan man göra på en massa olika sätt, men vad vi lyckades göra var – utan att veta om det, för det visste vi

IT leder til total transparens. Människor med tillgång till relevant information börjar ifrågasätta alla typer av auktoriteter. Den dumma, lojala och ödmjuka kunden, medarbetaren och medborgaren är död. Väljarna ifrågasätter politiker, underordnade ifrågasätter chefer, studenter ifrågasätter lärare, patienter ifrågasätter läkare, barn ifrågasätter förälder, kunder ifrågasätter företag och kvinnor ifrågasätter män. Den vars berömmelse vilar på historiska informationsfördelar blir ifrågasatt – ifrågasat av personer, företag och regioner med ögonblicklig tillgång till information. Det sker et magtskifte. Nu tillhör makten folket.

Uddrag af Funky Business

inte – skriva den på ett sådant sätt att den uppenbarligen kan läsas i Slovenien, Irland, Spanien, Ryssland, Korea. Det är ju egentligen helt omöjligt. Det är ju bara sagor som gör det. H.C. Andersen har översatts till ett par hundra språk, men om man tittar på boköversättningar så är det väldigt sällan som litteratur översätts till mer än fem språk. Och då översätts de bara till de länder som ligger i närheten, eftersom vi i Norden har något gemensamt och därför kan läsa, förstå och sätta oss in i varandras romaner. Du kan läsa Hamsun och det ger dig något, men en korean kan antagligen inte det.

På något vis skrev vi *Funky Business* på ett sådant sätt – med liknelser och ett språk som inbjuder till att se bilder – så att det gick att förstå på alla de här ställena. Det är liknelserna jag tror är förklaringen – utan övriga jämförelser med Jesus. Han försökte ju inte föreläsa i moralfilosofi utan han sa ”Du ska möta den andra människan som om det var din syster eller bror”, och då förstår alla – därför att bröder och systrar ska man ta hand om. Han kunde ju ha gjort moralfilosofi, men det gjorde han inte. Han gjorde bara bilder. Rymliga bilder.

Funky Business är i verkligheten en serie med bilder. Vi säger att Karl Marx hade rätt – alla vet vem Marx var. I nästan alla länder vet man att han är kommunismens fader. ”Jamen hur fan kunde han ha rätt? Och hur fan kan en businessguru säga det.” Det inbjuder till en bild.

2) Sedan lyckades vi träffa rätt i den meningen att det var så mycket som var oklart. Man upplevde en osäkerhet hos många människor: ”har jag något jobb om fem år”,

”kommer SAS att överleva”. En osäkerhet i luften – och då söker väl alla efter förklaringar. Vi gav en liten, liten skärva till att förstå ”jaha det är det som gör att min arbetsplats utsätts och att jag som individ plötsligt inte har något jobb. Vad är det som har hänt? Hur kan stora, fina SAS ha problem? Hur kan Ericsson gå ner 99,7%?” Det var ju helt otroligt. Sveriges största företag som var som en granitborg... Du kan tänka dig hur mycket pengar människor i Sverige har förlorat – sparare som har sparat i företag som de trodde var säkra – jag kan ha dom på banken eller jag kan ha Ericsson aktier... och plötsligt är nästan 100% av dina pengar borta – för de som saknar ekonomisk träning blir det helt obegripligt. På det viset lyckades vi träffa rätt, för under vår tid har det hänt mycket konstiga saker – saker som inte borde hända.

3) Sedan säger förläggarna att vi hade en otroligt bra titel... För funky och business hör inte ihop. Det ska vare kostym och business – de hör ihop, grå slips och business hör ihop. Men funky och business...

Men det er vel ikke kun titlen – det handler vel også meget om at I selv som personer inkarnerer det i prædiker?

Det har sagts jätte, jättemånga gånger att anledningen till att vi har kommit att uppskattas både i text och i tal, är att det för första gången kom en ekonom som sa samma sak som han uttryckte visuellt – och dessutom var ekonomidoktor och seriös i den meningen att avsändaren inte var en galning utan legitim. Det är en forskare som ser helt annorlunda ut än hur man

tänker sig att en professor ska se ut. En farbror med skägg som står och talar lungt och försiktigt, den fabriken har inte läderbyxor och en t-shirt – så kan inte en forskare se ut. Folk har sagt jättemånga gånger att ”you guys walk the talk”, ni ser ut som ni pratar, ni ser precis ut som ert budskap. Därför blev trovärdigheten jättestor.

Det har ju funnits massor med folk som har kommit ut på företag i kostym och slips – jävla tillknäppta – och så har dom sagt ”vi måste vara very creative”. När man tittar på den här personen kan man säga att han eller hon inte ser very creative ut, eller very dynamic eller very anything – de ser ut som en trist byråkrat som säger att det är ”very important to be creative”, och då blir det någon sorts konstig grej.

Det är nog en salig blandning av dessa förklaringar som bidragit till att vi har blivit ”poppis”.

Som författare till EN bok hade man EN mening. Sedan, när man åker runt till de här länderna – och vi har rest runt till alla länderna boken har kommit ut i – upplever man att de i Turkiet har läst en helt annan bok och de ställer frågor som om de hade läst en helt annan text. I Brasilien ställer de helt andra frågor, i USA helt andra frågor – och det reser ju frågan om ”vad fan är det här för något?”, eftersom folk uppfattar det på så totalt olika sätt. Brasilien, Turkiet och flera av de före detta kommunistiska länderna läser det här som en befrielsestext. ”This is liberation. Aldrig mer kommer någon att kunna bestämma över oss. För nu ser samhället ut på ett sådant sätt att det inte går att ta makten och centralplanera, och inte ens drömma om att göra det. I

Det nya kalla kriget är mer subtilt, men lika avgörande – det handlar om hjärnor som kämpar mot hjärnor. Författeren Salman Rushdie menar till och med att det bästa sättet om man vill störta Saddam Hussein är att vräka produkter och idéer över Irak – inte bomber och missiler.

Uddrag af Funky Business

varje fall inte inom en överskådlig framtid. Gör man det kommer det att bli ett eländigt samhälle som i Afghanistan, därför att man kommer att bli isolerad från internationellt samarbete, utbildning och media. Det går inte att ha ett Östtyskland längre.” Det är vad de läser i det här.

Så åker man till USA och de säger ”We don’t wanna talk to any communists. These two guys are communists”. De läser första meningen i boken och där står ”Karl Marx hade rätt”, och så tänker de ”Vad fan, nej, DET ska vi inte ha.” Här i Skandinavien och Norden har den lästs som en elitistisk text där vi hyllar det starka och kastar ut människor på gatan och inför en ”neo-liberal-slabba-da-bang-ekonomi”.

Vilket också ska sägas ligger långt ifrån min egen politiska uppfattning. Jag ville ju BESKRIVA ett samhälle. Det är inte så jag vill att det ska vara, jag har aldrig sagt att det ska vara stora skillnader och att en galning ska ha en miljard i pension – det är inte min uppfattning. Men däremot är det så att det kommer att finnas stora skillnader och galningar som tjänar miljarder. Det är lite ”kill the messenger” här i Norden.

Sedan åker man till Mellaneuropa, Tyskland, Frankrike, Schweiz – och de säger ”det här måste vi göra mer av”. Så det finns jättestora variationer.

Der er sket temmelig store økonomiske forandringer siden bogen udkom. IT-boblen er bristet, konjunkturerne svinger... Hvordan reagerer folk på bogen idag?

Boken säljer fortfarande – men den ger flest tankar på samhällsnivå. Man ska inte glömma att vi är företagsekonomer – sådana som skriver en bok om företag – men *Funky*

Business säljs och beskrivs mer som en samhällstext – en beskrivning av ett samhälle.

Vi har skrivit en bok – men får respons på en annan bok. Så upplever jag det. Det pågår fortfarande och det är samma reaktioner – fortfarande. Den säljer väldigt bra även efter fyra år. Vi trodde att det skulle bli en färskvara. Att den inte skulle säljas mer än under ett år... sen skulle det vara slut. Det var inte så. Nu är det fyra år senare och den bara fortsätter sälja, fortsätter sälja, fortsätter sälja. Det förvånar mig att det är så, men det har antagligen att göra med bilderna – de åldras inte – de är beständiga motiv. Vi använder ju inte så mycket statistik och sådana där grejer – vi elaborerar mer med perspektiv.

Du snakkede engang om at gå ind i politik – hvad er der blevet af det?

Det är fortfarande aktuellt. Det hade jag aldrig tänkt mig när jag var liten, jag hade heller aldrig tänkt mig det när jag var student eller när jag var forskare. Men sedan har jag hållit seminarier och haft massor med möten över åren, med allt från den svenska regeringen till det brittiska kabinettet till den norska regeringen. Jag har känt att det är de här människorna som är de ytterst ansvariga för tornet – de flesta av dem ser inte det här och eftersom de inte ser det så förstår de heller inte i alla sammanhang vad de gör. De ser inte och förstår inte att Danmark och Sverige idag – hur gärna vi än vill – inte kan avvika för mycket från den europeiska linjen. Därför att om cigaretterna kostar mycket här då åker de över gränsen till Tyskland och köper cigaretter. Det är väldigt enkelt.

Om vi inte accepterar vissa skillnader i

lönen mellan högutbildade och lågutbildade – då åker man till Tyskland. Man kan ha ett hus i Danmark eller Sverige och jobba i Lübeck eller Hamburg. En ingenjör till exempel tjänar 3–4 gånger så mycket i Tyskland som i Sverige, och de har samma utbildning. Det är klart att det kommer att påverka.

Därför kan vi inte träffa politiska beslut som är för avvikande från Europa utan då måste vi påverka Europa. Då får vi ändra i Bryssel – vi kan liksom inte ändra i Köpenhamn eller Stockholm. Tyvärr – måste man ofta säga. Men nu HAR vi gått med i EU och då funkar det så.

Inom många områden upplever jag att det inte finns en överblick över det här i det politiska livet, och om det inte finns överblick så fattas det beslut som är mycket underliga. Jag är en slags högervriden socialdemokrat. Det intresserar mig att upprätthålla ett samhälle där människor har det rimligt bra, men jag inser också att om man ska uppnå de socialdemokratiska målen i vår tid så måste man göra lite annorlunda saker. Lustigt nog hände en sådan sak i förrgår. Socialdemokraterna gick ut och sa ”ja, det kan nog tänkas att vi skulle kunna acceptera elitskolor.” Och varför? Jo, därför att när man får ett sådant här samhälle så blir ju en människas kunskap och förmåga att göra någonting kanske lika värdefull som ett helt, stort företag. Ta till exempel Madonna – hon skapar ju lika mycket värde som Novo Nordisk ensam. Det system som kretsar kring henne har plattor, böcker, konserter kring hennes skaparkraft.

Varenda idrottsman och kvinna vi har kvar här i Sverige flyttar till Monaco så fort

de vinner en enda tävling. När det börjar skapas en liten industri kring dem då flyttar de till Monaco och har ett sommarhus i Stockholm. Var enda gång. Då gick frågan till svenska finansministern, om han inte kunde tänkas att ändra för just idrottsmän och då svarar finansministern. ”JA, men om vi ändrar för idrottsmän måste vi också ändra för designers och popstjärnor”, och så kommer hela listan... Men en popstjärna idag sysselsätter och tjänar in lika mycket som ett medelstort företag och de största stjärnorna sysselsätter lika mycket folk som ett större företag, typ Novo Nordisk.

Då måste man förstå som socialdemokrat att om vi ska klara av att ha ett välfärdssamhälle i Sverige så behöver vi dessa individer och det system som byggs upp kring dessa individer. Det går stick i stäv med Marxistisk tradition, det går stick i stäv med många av de socialdemokratiska värderingarna. Men de värderingarna och hållningarna måste ju anpassas till den här tiden. Annars kan man inte driva socialdemokratisk politik. Den socialdemokratiska politiken kräver ganska mycket resurser för att kunna ge stöd till de utsatta i samhället. Men då kan den ju inte drivas på ett sådant sätt att företagen lägger huvudkontoret i Holland och pop- och sportstjärnorna skriver sig själva i Monaco.

Vi kan inte driva en omfördelingspolitik om det inte finns någonting att omfördela.

Er det den slags du snakkar med politikerne om. Så du fungerar som rådgiver snarare end selv at være politiker?

Ja, jag känner att om jag engagerar mig politiskt så kommer jag att fatta minst två stora beslut. Det ena är förstås att bli

politiker och lämna en del av det här – jag kan inte vara på Handelshögskolan, skriva böcker och vara ute i världen och tala.

Det kommer tiden inte att räcka till och jag kommer då att bli en glad amatör. Om jag engagerar mig måste jag ge upp skrivandet för det kommer jag inte hinna med

»Många av de politiker vi har i Sverige i dag gjorde sin karriär i ett annat samhälle«

samtidigt med forskandet och utbildandet – det är ett stort beslut på det sättet. Det andra är om jag vill utsätta mina barn och min familj för det. För det innebär att jag kommer att bli en helt offentlig person med allt vad det innebär. Det politiska fältet är helt transparent. Varenda skattebetalning jag har gjort sedan jag var 13–14 år kommer ju att granskas och alla kvinnor jag har mött under åren kommer att intervjuas.

Det är ett stort beslut om jag ska ställa mig mitt i ljustet.

I din nuværende position kan du tillade dig at sige meget forskellige og meget provokerende ting. Ville der opstå problemer med det hvis du gik mere traditionelt ind i politik?

Jag är som jag är. På alla ställen jag har varit – till exempel på Handelshögskolan – har jag lockat fram väldigt starka känslor och debatt och frågan om huruvida ”vi kan ha

en sådan som han på vår arbetsplats”. Därför att jag har sagt och gjort saker som inte alla har upplevt låg i deras intresse att ha i sin organisation. I nästan alla sammanhang där jag har förekommit har det väckts starka känslor och jag har väldigt svårt att tro att det skulle ske något annorlunda

med det politiska. Jag kommer antagligen fortfarande göra och säga grejer som många kommer att uppleva som ”så kan inte en ledande politiker göra eller bete sig”. Risken att jag kommer hamna i rampljuset är stor.

Jag är i de allra flesta sammanhang inte räddhågsen som person men att vara en offentlig person idag innebär ju också att jag drar med mig andra – jag drar med mig Benjamin som är tre år. Går jag och min hustru på parklubb, vilket vi ofta gör – då kommer det bli diskussion om det. För det gör mycket få svenska politiker eller kanske ingen, och framför allt talar de inte om det.

Men det gör jag därför att jag har en uppfattning om familjen och sex som är fullt förenlig med det. Men jag förstår ju också att det kommer att leda till diskussion.

Många av de politiker vi har i Sverige i dag gjorde sin karriär i ett annat samhälle. Göran Persson växte upp i ett samhälle och han gjorde sin karriär i ett annat. Det är ju det som är det luriga med ledare – de

är ju ofta ledare vid ganska hög ålder – det innebär att deras värderingar är formade i en helt annan tid. Han vet ju inte vad en hiphoppare är eller att hiphop ursprungligen är en proteströrelse mellan fattiga, svarta killar i de amerikanska förorterna. Eminem är ju en väldigt samhällskritisk person. De förstår inte heller att texterna om att slå ihjäl kvinnor och köra en motorcykel mot en vägg är parodi. Utan de lyssnar på det och säger ”vi måste förbjuda det”. De läser det inte som den samhällskritik det faktiskt är.

Jag kommer säkert att bli politiker. Vi har inte så långt kvar att skriva på en uppföljare till Funky Business, och om 2–3 år är jag 46–47. Att gå tillbaka till forskningen och inte vara med och påverka...

Men jag behöver vänja mig vid tanken på att inte kunna göra någonting utan att det blir transparent.

På hvilken måde føler du at du har haft allerstørst påvirkningskraft frem til nu?

Jag är som Rasputin – munken som träffade tsarinnan som lyssnade på honom, fick hans öra så att säga. I det att jag får träffa väldigt många representanter för synnerligen stora och maktfulla bolag, och i och med att jag får viska i deras öron, blir jag ju en slags Rasputin.

Det är klart att det är indirekt. Om jag tillbringar en dag med en regering kommer de kanske säga nej till 97% – men 3% kommer de kanske att använda och börja tänka på.

Det jag menar är att man kan driva en socialdemokratisk politik utan att staten behöver driva allt. Sjukhus behöver inte vara statliga. Staten kan finansiera daghemmen, men DU skulle ju kunna äga och driva ett

daghem om du får ersättning av det kommunala eller statliga. Staten är ingen bra ägare av daghem för det är en småskalig verksamhet ungefär som en tobaksaffär. Om du äger den själv kommer du att städa och göra fint. Men om man samlar ihop 2000 tobaksaffärer och staten äger dem, då känner ingen ansvar för något. Inte städar man så noga eller gör maten så noga för den är ju ändå inte min. Men om det vore DIN – DÅ skulle du göra så här och då skulle du...

Det är bara ett annat sätt att uppnå samma mål. Om vi nu är i en situation där tornet och templet är så små och marknaden är så stor, då får man väl använda marknaden till något vettigt – tämja den på något sätt och utnyttja att den är stor, internationell och effektiv. Om målet är att alla ska ha möjlighet att ha barnpassning utan att det kostar alla pengar man har, då måste man använda marknaden till människornas gagn.

Er det det folk kalder ”the Scandinavian model à la Nordström”?

Mjäh – det är väl min tolkning av den skandinaviska modellen. Då kan vi fortsätta ha ett samhälle och det tycker jag att vi BÖR. Men om vi ska klara av att göra det då måste vi ändra sättet på vilket vi driver offentlig verksamhet. Vi måste acceptera några av de omständigheter som den här världen erbjuder och bli bland de platser i världen dit skidstjärnorna och popstjärnorna drar till – så dom flyttar till Sverige i stället för Monaco. För det blir ett slags tävlan om resurser – en konkurrens mellan länder och regioner. Silicon Valley drar ju till sig folk från Sverige och Dan-

mark och Polen och Ryssland. Alla åker ju till den där förbannade valleyen. Vi måste också kunna locka folk som tänker att det vore helt fantastiskt att kunna få arbete i danska filmklustret med Von Trier som i nån sorts minihollywood.

Vi måste klara av det där med att bli attraktiva. Vi klarar inte av att bli en plats för gamla nordbor. Vi var så framgångsrika här uppe ett tag efter kriget – det har ju gått jättebra för oss och plötsligt så håller inte riktigt vår modell. Då måste vi nu inse – OK – då får vi göra en ny modell. Om vi fortfarande vill ha välfärdsmodellen här uppe i Skandinavien måste vi tänka på vad vi måste ha för att kunna bevara den. DÅ kommer vi att kunna behålla den, men om vi fortsätter som nu kommer vi att bli ganska lika de anglosaxiska samhällena – och jag är ingen älskare av USA. Det kan man inte säga. Verkligen inte. Jag tycker på många sätt att det är ett motbjudande samhälle. Mänskligt sett. Med 30 miljoner människor under fattigdomsgränsen som knappt kan läsa och skriva. Det är ju ett U-land inbyggt i ett I-land.

Hvis det virkelig er din holdning må det være meget mærkeligt at blive beskyldt for at være elitær kapitalist...

Ja – vi har blivit beskyllda för det, men jag tror att om vi inte gör något då blir det ungefär som det står i boken. Gör vi något så kanske vi kan kompensera eller i varje fall påverka några av de här krafterna. Säg nej till några, ja till andra, bygga ett annat samhällskontrakt. Men gör vi inte något då går vi sakta men säkert mot ett anglosaxiskt, våldsamt marknadsekoniskt samhälle. Jag tror inte vi är speciellt bra på det här

Med frihet följer ansvar. Ansvar för vår hälsa, vår utbildning, våra karriärer – ansvaret för våra egna liv. Ju fler möjligheter det finns, desto mer ansvar blir det för oss som individer. Vi har fått större ansvar i en tid då det vi trott vara säkert har gått upp i rök. Gamla institutioner, värderingar och teknologier håller på att försvinna. Dagens och framtidens val och beslut kommer alla att göras i et klimat där det råder ständig osäkerhet.

Uddrag af Funky Business

uppe – vi är nordbor, inte amerikaner. De har en lång tradition med ett sådant samhälle och verkar kunna acceptera sidoeffekterna – men vi här uppe kan inte acceptera det, tror jag. 20% permanent arbetslöshet, stora grupper av samhället som varken kan läsa eller skriva och som lever ett fullständigt medelmåttigt liv. Vi har ju inte den traditionen här. Dessutom tror jag att vi européer är lite rädda för det – vi minns när Tyskland hade 30% arbetslöshet och massorna var ute på gatorna, vi minns en liten kille med mustasch som kom ut och talade till dessa massor.

skulle kunna användas ohyggligt mycket mera effektivt för att uppnå våra mål – det som kallas värden, skolan och omsorgen.

Man skulle kunna driva staten som Ryan Air. De har väldigt få anställda. De äger inte ens flygplanet, maintenance gör någon som är bra på maintenance. De betalar bara för timmar. Som med en bilmekaniker, du behöver ju inte äga din bilmekaniker – du kan ju åka dit när du behöver.

Det er det I kalder den "hule" virksomhed i Funky Business?

inga passagerare då kör man post. Det ska bara köra hela tiden.

Det finns ju jättemycket teknologi i sjukvården, datatomografer för 400 miljoner kronor som är hur stora som helst, i vilka man rullar in människorna och skannar deras hjärnor. På Karolinska Sjukhuset här i Stockholm kör man dessa maskiner 6 timmar om dagen, därför att sjukvårdarnas fackliga avtal säger att de inte får jobba längre än till klockan 19. Om man hade en operatör som ägde apparaten skulle den köra 24 timmar om dygnet. Om det vore min apparat skulle jag förhandla fram avtal

»Vi klarar inte av att bli en plats för gamla nordbor«

Den amerikanska modellen bygger delvis på att man kan "hire and fire" utan anställningstrygghet – det är en ganska tuff samhällsmodell. USA växer lite starkare – och vi i Europa växer lite långsammare. Det är ju bara så. Men vi har å andra sidan fler som kan läsa och skriva och leva ett decent life.

Vi vill inte avstå hur mycket tillväxt som helst. Vi vill ju inte bli någon andra klassens ekonomi för då kommer vi absolut inte ha råd att driva ett välfärdsprojekt. Det är därför jag säger att när det gäller den offentliga verksamheten finns det antagligen otroligt mycket att göra. Det går in oerhört stora pengar i den här sektorn som antagligen

Ja just det – håliga företag. De är helt, helt annorlunda organiserade. Många av de här teknikerna går att använda inom det offentliga tjänster. Det är bara det att om du talar med representanter från den offentliga sektorn så säger de "1 krona mindre till värden är lika med 1 krona sämre vård för patienterna". Det är för mig som har träning på det här fältet HELT obegripligt. Alla som har min träning vet att ett flygplan ska gå 24 timmar om dygnet, bara landa, lasta av, lasta på och köra. Flygplanet är så dyrt, det kostar 500 miljoner kronor och då måste det gå hela tiden, bara repareras, lasta av, lasta på köra igen... och finns det inga passagerare då kör man frakt, finns det ingen frakt och

med fackföreningar och sjuksköterskor. Inte minst så dör människor av det, de får ju inte behandling.

Jag vill påstå att när en så stor del av vår ekonomi går in i den här sektorn, så måste vi börja titta på om det finns någonting vi kan lära. Jag vill påstå att jag vet att vi kan det – den offentliga sektorn säger att det inte går.

Marknaden är för många människor bara ett enda stort hot. För mig är den inte det. Jag tror inte att det här är entydigt dåligt. Rätt använd kan teknologin och marknaden användas i människors tjänst.