

# NÄRINGS LIVS DAGEN



DOKUMENTATION FRÅN NÄRINGSLIVSDAGEN I PITEÅ 18 NOVEMBER 2011.



Tobias Lindfors, StudentConsulting. Bengt Strömbro, moderator. Helena Stenberg, kommunalråd.

Paneldiskussion med företagsledare.

## Morgondagens ledarskap



Leo Razzak, en av Näringslivsdagens fyra mycket uppskattade föreläsare.

En hel knippa framgångsnycklar bjöd de inbjudna föreläsarna på under Näringslivsdagen i Piteå, även om alla kanske inte var så rakt på sak som den sociala entreprenören Leo Razzak.

– Vill ni ha hjälp med framtidens ledarskap måste ni först identifiera vad problemet är. Svaret är enkelt; Det är du. Identiteten är en framgångsfråga.

– Om du och jag känner trygghet, frihet och blir sedda på våra arbetsplatser, levererar vi också resultat som leder Sverige framåt, var TCO:s ordförande Ewa Nordmarks fasta övertygelse.

– Utmana det traditionella. Ge unga utmaningar. Man kommer inte längre än de mål man vågar sätta upp, menade Tobias Lindfors, StudentConsulting.

– Tänk horisontellt, ta ett helhetsgrepp och var långsiktig, uppmanade diplomaten och förhandlaren Jan Eliasson. Hur svårt kan det vara...?





# Ett ledarskap för framtidens unga

basen Anders Karlberg på åttiotalet fixade ungdomslokal i Norra Hammarbyhamns industriområde, åt sina tio stökiga lärlingar som hellre spelade basket än jobbade. Musiker som behövde replokal flyttade in, skejtare likaså och vuxna började engagera sig. I dag är Fryshuset ett aktivitetscentrum, där mellan 40 000 och 60 000 unga passerar varje månad. Verksamheten omsätter 220 miljoner, har 450 heltidsanställda, driver gymnasium, grundskola och ett trettiotal sociala projekt som jobbar med en mängd olika sociala problem, från ensamma mam-mor till fotbollshuliganer.

– Det här är intressant. Utan någon vision, strategi eller handlingsplan skapades en av Sveriges mest omtalade mötesplatser, bara genom att tillgodose ungdomarnas behov, understryker Leo Razzak.

Relationer mellan vuxna och ungdomar byggdes, men ungdomarnas verklighets-beskrivning blev en chock för de vuxna. De sociala problemen var stora, många kom från dysfunktionella familjer och flertalet levde i nyfattigdom.

– Tre-fyra i varje klass som inte lyckades fick ständigt höra att de fick skylla sig själva.

## Blandade rasister och invandragång

– Anders fick en idé. Han gick till rasisterna som höll till på helikopterplattan och bjöd in dem. 'Vet du inte vem vi är', undrade de. 'Vi vill fortsätta lyssna på vår musik och dricka sprit.' 'Det är lugnt, ni är välkomna ändå', svarade han, berättar Leo.

Polisen Arne Danner, så småningom grundare av Non Fighting Generation, hade observerat invandragång och intresserat sig för ledarskapet i grupperingarna. Invandragången bjöds också till Fryshuset. Anders konstaterade: 'Vilka ledare, de har social kompetens och kan föra sig men präglas av destruktiva drivkrafter och hämndlystnad. Vi ska snacka vett och etikett med dem, men då måste de tas ur sitt sammanhang.'

Dynamiken när skejtare, basketspelare, musiker, rasister, invandrare – människor från olika världar – började mötas blev inte problemfri. Ändå bestämde man sig för att anordna en festival.

– Man fick tillstånd, om man kunde



– Jag skiter fullständigt i din position om du inte vill lära känna mig och lyssna på mig.

skaffa vakter. Nån smart kom på att om man tar en rasist och en invandrare, parar ihop dem och låter två och två vakta området så fixar det sig, berättar Leo Razzak och skrat-tar, vilket förmodligen också omgivningen gjorde den gången.

– Det funkade! Kom ihåg, om din idé inte blir sågad är det inget att satsa på!

Efteråt kramades rasister och invandrare och tittade på Djungelboken tillsammans. Fenomenet Fryshuset var ett faktum.

– Visst, det var och är förenat med stora kostnader att satsa på sociala projekt men det är ändå billigt i jämförelse med kostna-den om inget görs, menar Leo Razzak.

## Problemskapare blir problemlösare

De värden som präglar Fryshuset är; 1: ta aldrig förgivet att det går att påverka människor utifrån din position; 2: människor vi ser som problemskapare blir det bästa problemlösarna om vi lyckas engagera dem på rätt sätt.

– Jag skiter fullständigt i din position om du inte vill lära känna mig och lyssna på mig. Det är när vi får en relation och ungdomarna börjar bika sig om sina problem man kan hitta innovativa lösningar. När intresset väl är där kan vi koppla på utbildning, menar Leo Razzak som påstår sig kunna lukta sig till människor med falskt engagemang.

## Leos egen resa

– Livet är ett bananskal. Vad var oddsen för att en pitekvinna skulle träffa en djungel-man från Bangladesh och skaffa mig, undrar Leo Razzak.

Efter skilsmässan bodde han hos sin far och kom då i kontakt med Fryshuset, som ville arbeta i förebyggande syfte med normer och attityder, bland annat kring hederskulturer där män förtrycker kvinnor.

– Männerna delades in i två grupper; de som kommit hit, studerat i Sverige men aldrig fått något jobb trots akademisk examen, som min farsa; och ungar som jag, som vuxit upp här, gått i svensk skola, men aldrig fått vara med på festen. Den som inte får vara med snackar antingen skit om festen eller förstör den. Genom att exkludera män-niskor skapas en mängd problem, förklarar Leo som konstaterar att han själv under uppväxten upplevt ett mellanförskap – en distans mellan sig och sin svenska sida.

Areh från Eritrea började jobba med invandrarungdomar från Norsborg och Fittja. Han bjöd på gratis mat och ställde frågor som ingen svensk hade kunnat göra utan att bli kallad rasist. "Vill ni att tjejen ni gifter er med ska vara oskuld?", frågade han.

– Ja självklart, svarade vi. "Hur går det själva med den sexuella karriären?" undrade han. Bra, svarade vi "Varför ska då tjejerna vara oskuld", kontrade han, och det var första gången vi var tvungna fråga oss själva och ge ett svar, berättar Leo.

– Vi blev provocerade och helt oense om det berodde på religion, kultur eller bara var farfars påhitt. "Du är sjuk i huv'et", sa vi, "men vi vill träffa dig igen".

För Leo blev detta ett uppvaknande.

## Destruktivt mellanförskap

Nyckeln till framgång, enligt Leo Razzak, är en identitetsfråga.



Leo Razzak, en fängslande estradör med angeläget budskap.

– Vet man inte vem man är, hur ska man då veta vart man ska? Att hamna i ett mellanförskap är destruktivt, för både svenskar och invandrarungdomar.

När Areh frågade ungdomarna "Vad tycker ni om Sverige och varför?" fick han veta att landet var skit som tog 25 procent av lönen från deras föräldrar och att de själva kunde tänka sig bli bankrånare. Han ritade då en graf över hur skatten används, från BB, skola, barnbidrag och fritids till tandvård, sjukvård och äldreomsorg.

För Leo och hans kompisar blev det en aha-upplevelse.

– Okey, tyckte vi, ja nu när du säger det. På fem minuter hade Sverige blivit fantastisk. Från samhällets sida tas förgivet att värderingar automatiskt ska föras över från generation till generation.

Ett annat problem som Leo Razzak ser är att den fantastiska resa svenskarna gjort under 140 år, från 1876 då svenska fäder inte längre fick bestämma vem dottrarna skulle gifta sig med, till kvinnors rösträtt 1921 och den sexuella revolutionen – den resan delas inte av alla.

– Invandrare som kommer hit förväntas göra samma resa som tagit svenskarna 140 år på SFI, konstaterar Leo Razzak.

## Världens mest onormala land

Sverige är världens mest sekulariserade och individualiserade land, som präglas av ett stort mått egoism. Här är alla barn inte allas barn konstaterar Leo.

– Ändå tror vi att det är vi som är normen, medan vi i själva verket är de mest onormala. Det är lätt att peka på andra, kräva att andra ska förändra sig och tänka

om. Det finns en psykologisk aspekt på hela problemet. Jag har alltid upplevt att det är jag som är problemet, nu har jag fattat att det jag fått i ryggsäcken är rätt schysst. I Bangladesh skulle man aldrig låta Carema ta hand om våra gamlingar, menar Leo Razzak, som anser att svenskarna inte inser att kultur är en färskvara som hela tiden förändras.

– Att tala om kulturkrock är naivt. Vill ni ha hjälp med framtidens ledarskap måste ni identifiera vad problemet är. Svaret är enkelt; Det är du.

## Ansvar och vuxna förebilder

– Vi ungdomar som diskuterat hederskulturen och annat fick åka till Täby och prata med andra ungdomar. Vi växte med ansvar och vi var inte så dumma fast vi var unga, bara nervösa som fan. Sen blev vi projektledare, identifierade en utbildningsmodell som vi patenterade, evidensbaserade metoden och kommersialiserade programmet som nu sålts till stadsdelar och kommuner, både nationellt och internationellt. Allt kom från en källare i Norsborg.

Leo Razzak menar att allt i slutänden handlar om ekonomi. Det finns en potential på över 4 miljoner innovatörer i Sverige som, om de får, kan bidra till nya arbetsmetoder, mer produktutveckling och smartare klimatomställning. Det tragiska är att så många unga människor i dagens Sverige saknar mål – och vuxna vettiga förebilder.

– Det var vuxna som trodde på oss och lät oss begå en del missdag. Vettiga vuxna som var mentorer. Men det var då. I dag lever vi i ett land som dragit ner kultur- och fritidsbudgeten med 70 procent de senaste 25 åren... ■

## När Leo Razzak talar om identitet, mångfald och ungdomars utanförskap får framtidens ledarskap plötsligt ny innebörd. Alla spetsar öronen.

– Nyckeln till framgång är en identitetsfråga, slår Leo Razzak fast.

**H**an vet precis hur det känns att vara exkluderad från det svenska samhället. Med sitt svarta hår ser Leo Razzak, slarvigt uttryckt, ut som vilken invand-rargrabb som helst, trots att han är född i Sverige och har svensk mamma. Den som möter honom i tunnelbanan tänker knappast: "Aha, hans morfar bor i Piteå".

– I hela mitt liv har jag känt att män-niskor dömt mig efter ytan. Det skapas problem när människor förväntar sig att se problem istället för mänskliga kvaliteter hos andra.

## Sociala entreprenörer

Leo Razzak är sociala entreprenör. På hans hemsida kan man läsa: "Sociala entreprenörer är personer med innovativa lösningar på samhällets mest angelägna sociala problem. De är ofta ambitiösa och uthålliga personer som tar itu med de viktigaste och mest brännande samhällsfrågorna och hittar nya idéer för genomgripande samhälls-förändringar."

Beskrivning är klockren. Leo Razzak talar snabbt, ärligt och med sån intensitet att käftsmallarna han serverar går rätt in i hjärtat.

## Tillgodose ungdomars behov

Leo Razzak inleder med att berätta den smått osannolika historien om hur bygg-

# Ett arbetsliv som skapar tillväxt



Ewa Nordmark anser att arbetstid och kraft ska ägnas åt rätt saker, administrationen måste minska.

– Nyckeln till framgång för Sverige går via ledarskapet, hävdar Ewa Nordmark, en av nio oberoende personer som ingår i Reinfeldts nyligen tillsatta Framtidskommission, som bland annat ska arbeta för ett jämställt och hållbart ledarskap.

Hon ser mycket som behöver förändras för att villkoren ska bli bättre.

Som TCO:s ordförande företräder Ewa Nordmark 1,2 miljoner medlemmar i femton olika förbund. För henne är det en självklarhet att se kompetensen hos varje individ, oavsett etnisk bakgrund, funktionshinder, kön eller något annat som kan skymma sikten vid en kompetensbaserad rekrytering. Ett ledarskap som förmår ta tillvara människors kreativitet och olikheter handlar för henne om konkurrenskraft.

– Att fullt ut kunna använda den kompetens som anställda har och skapa arbetsplatser där de blir sedda och känner glädje, trygghet, vet vad som förväntas och kan utvecklas är verksamheter som lyckas mycket bättre, menar Ewa Nordmark.

## Tuffare krav – och förväntningar

Den stora utmaningen för morgondagens ledarskap är ett arbetsliv med tuffare krav på den enskilde men också anställdas större förväntningar på arbetslivet.

– Vi förväntar oss ett arbetsliv som inte bara är försörjning utan också handlar om personlig utveckling, konstaterar Ewa Nordmark som menar att det i framtiden blir allt vanligare med två eller flera utbildningar, eftersom man mitt i livet vill ta nya steg och fylla på med ny kompetens.

– Finns kraven att investera i sin utbildning vill man självklart ha utväxling på

investeringen. Högskoleplatser behöver därför dimensioneras för fler än de som är mellan 19 och 24 år.

## Det gränslösa arbetslivet

Dagens arbetsliv är tufft med mycket overtidsarbete. Under 2010 arbetades fem miljoner overtidsstimmar vilket kan jämföras med 125 000 jobb. Mer än hälften av TCO:s medlemmar drar in på lunchen och jobbar över varje vecka. Arbetslivet har också blivit mer gränslöst med stora krav på tillgänglighet. Många upplever sig antingen låsta i arbetslivet eller har enorm flexibilitet. Var tredje störs under kvällar, helger och semestrar. Ett rättmätigt krav som nu växer fram är rätten till ostörd fritid.

– 25 procent har svårt att sova. Det är ofta välutbildade kvinnor i välfärdstjänster som lärare, sköterskor och chefer, berättar Ewa Nordmark som ser åtminstone en lösning.

– Administrativa uppgifter behöver renas undan för att arbetstid och kraft ska kunna användas till rätt saker.

## Svårt för unga att etablera sig

Antalet unga med tillfälliga jobb har inte ökat men däremot förändrat karaktär. Var fjärde kvinna under 35 år medan bara var tionde man har ett löst förhållande till arbetslivet, och därigenom svårt att styra arbetstid och arbetsuppgifter.

Kraven att prestera och leverera – i förhoppning att få fast etablering på arbetsmarknaden – har ökat dramatiskt.

– Att stapla visstidsanställningar på varandra strider mot EU-direktiven och därför måste lagstiftningen förändras. Tillfälliga jobb är ett bra sätt att komma in i arbetslivet, men det får inte missbrukas i all oändlighet, menar Ewa Nordmark som vet att

också unga vill ha trygghet i sitt arbetsliv.

Nya jobb tillkommer i samma snabba takt som gamla jobb försvinner. Allt tyder på att globaliseringen innebär en allt högre omställningstakt. Företagen blir också alltmer sammankopplade med europeiska kollegor, vilket leder till att fler blivit "mer kontinentala" och förlägger semestern senare. När det är lugnare helt enkelt.

– Globalisering är i grunden något positivt. Många unga vill ha ett arbetsliv där de reser och flyttar mellan olika länder, menar Ewa Nordmark.

## Gårdagens kontra morgondagens ledarskap

Vad krävs då för att ledarskapet i Sverige ska bli bäst i världen? Ewa Nordmark ser flera saker som behöver förändras.

– Jag tror utbildningssidan behöver ses över. Det måste också finnas tydliga mål för vad verksamheten ska leda till, tillräckliga resurser, ett rimligt antal underställda, administrativt stöd samt egentid för utveckling och reflektioner, anser Ewa Nordmark.

Om gårdagens ledarskap präglades av långa processer där cheferna kommunicerade ner i organisationen handlar dagens om att leverera och vara motor i förändring. En chef behöver inte ha alla expertkunskaper själv utan ska driva sina medarbetare framför sig och låta dem använda sin fulla potential, men med respekt för att de också behöver vila.

– Jag tror det är möjligt att skapa ett arbetsliv som är både framgångsrikt, jämställt och hållbart. Jag tror i grund och botten inte att det är så märkvärdigt. Om du och jag där vi finns känner trygghet, frihet och blir sedda, levererar vi också resultat som leder Sverige framåt, avslutar Ewa Nordmark. ■

# Från studentkorridoren till 8 428 sysselsatta

Varför skapar StudentConsulting så många jobb och hur kan fler jobb för unga skapas i Sverige?

– Tricket är att matcha studenterna mot företagets behov av kompetens, säger Tobias Lindfors, VD och grundare till bemanningsföretaget StudentConsulting, och nyligen utsedd till Årets Företagare i Sverige 2010.

Inte förrän på 1990-talet blev det lagligt att förmedla tjänster som personaluthyrning i Sverige. Det var med andra ord en helt ny bransch som den då 22-åriga Tobias Lindfors och hans två kamrater gav sig in i då de drog igång bemanningsföretaget 1999.

– Vi var själva studenter på LTU och visste att mer än 50 procent av studenterna inte kom från Luleå och därför behövde hjälp att skapa kontakter med näringslivet, berättar Tobias Lindfors.

Det började i blygsam skala med sommarjobb. Första året omsattes 0,9 miljoner kronor. I en teveintervju fick de frågan hur mycket de skulle omsätta om tio år.

– 100 miljoner, svarade vi, och folk tyckte att vi var kaxiga. Men efter tio år omsatte vi fyra gånger så mycket. Det har varit en otroligt spännande resa.

## Lösningen på ungdomsarbetslösheten

Unga och entusiastiska. Tobias Lindfors menar att det långt ifrån är nödvändigt att kunna allt från början. En stark tro och drivkraft att göra annat än bara tjäna pengar – något som är särskilt viktigt för åttioåringar – är enligt honom ett koncept för att lyckas. – Nästa år är målet att ha över 10 000 personer sysselsatta, säger Tobias Lindfors som hävdar att det är precis sådana mål som lett till bolagets utveckling.

Branschen de varit med om att bygga har utvecklat en helt ny anställningsform. Studenterna kan ha visstidsanställning och kombinera studier och arbete under hela studietiden. Företagen får kontakt med

framtida medarbetare och studenterna får större chans till jobb efter avslutade studier. En klassisk win-win situation.

– Ju lägre priser vi kan erbjuda desto fler ungdomar får vi ut i arbete. Det föds hundratusen nya barn i Sverige årligen. Det här är en del av lösningen på ungdomsarbetslösheten, säger Tobias Lindfors övertygat.

## Växte sakta

Verksamheten fick växa i sakta mak till en början, men den långsiktiga planen var att inom tio år finnas etablerade på landets alla universitet och högskolor.

År 2000 omsattes 2,3 miljoner kronor, studiemedlen användes som riskkapital och intäkterna fick jobba i företaget. 2004 fick de ramavtal och referenser av Norrlandsfondens och kunde därför låna mycket pengar. Infrastrukturen var uppbyggd och det var dags att gasa för fullt. Från 35 miljoner 2005 ökade omsättningen till 311 miljoner på två år. Företaget växte så det knakade.

– Men vi var förberedda, tack vare att vi inte haft för bråttom i början, menar Tobias Lindfors.

## Kapacitet att bli större

Priserna har haglat genom åren och StudentConsulting har varit gasellvinnare inte mindre än fyra gånger. 452 000 jobbsökningar hanterades 2010, ändå anser Tobias Lindfors att matchningen av kompetens i Sverige ännu är för dålig.

– Vi bygger ett system som klarar matchning mot 400 000 chefer, i dag har vi omkring 25 000. Tricket är att matcha studenterna mot företagets behov av kompetens. Varje student kan matchas mot tusentals jobb varje dag, berättar Tobias Lindfors, vilket är en himmelsvid skillnad jämfört med fysiska anställningsintervjuer. På webbsidan har varje student ett elektroniskt CV med tillhörande videoinspelning där studenten presenterar och marknadsför sig själv.

– Vi säljer inte tio års erfarenhet, vi säljer driv – viljan att utföra jobb. Vi tror på de



Tobias Lindfors vet att tanken på guldklocka om 25 år inte sporrar dagens unga.

unga och kvalitetssäkrar deras engagemang, men ställer också krav.

## Leda unga på rätt sätt

Att företagen också tror på de unga bevisar referenslistan, med företag som IKEA, Telefon, Siemens, Astra Zeneca, E:on, Swedbank och en mängd andra. Just referensförsäljning är ytterligare en nyckel till framgång. När företaget 2006 åkte till Norge fick de genast uppdrag tack vare sina goda referenser i Sverige.

Att våga utmana det traditionella och skapa en företagskultur där "ingenting är omöjligt" handlar om att tänka och göra annorlunda.

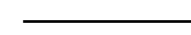
– Vill vi attrahera ungdomar måste vi bygga en kultur där pizza och en klapp på axeln på fredag är viktigare än guldklocka efter 25 år, menar Tobias Lindfors som definitivt inte håller med om påståendet att ungdomar skulle vara lata.

– Nej, då leder man på fel sätt. Ge utmaningar – då kan unga jobba hur mycket som helst. Men får de ingen bekräftelse och feedback, då blir de lata. Det är en helt annan kultur bland unga, förklarar han.

– Ungas engagemang slår erfarenhet.

## Flytta för att få meriter och referenser

StudentConsulting fokuserar nu på att bli ännu bättre och Tobias Lindfors råder även andra att fokusera istället för att vara bred



och spretig. Att bygga en vinnaranda och se till att affärsidén berör är också viktigt.

Med en ungdomsarbetslöshet på 23 procent är det hög tid att tänka nytt, anser han.

– Lärlingsutbildning är ett sätt. Alla kan inte bli akademiker. Man måste titta på individen och satsa mer på yrkesutbildningar och, som i Finland, hitta system där man från dag ett kan kombinera studier och arbete. Skolan och yrkesutbildningarna måste bli bättre och matchas mot företagens behov. Det finns systemfel i samhället vi måste rätta till, anser Tobias Lindfors.

– Vi har hittat ett arbetssätt som de senaste två åren ökat sysselsättningen med 75 procent. Unga är flexibla och beredda att flytta på sig. Frågar man varje individ; var vill du jobba, får man ett helt annat tänk, menar Tobias Lindfors som ser positivt på

att ungdomar flyttar från Norrbotten för att bygga referenser och meriter.

– Problemet är att kunna erbjuda jobb även till deras sambo den dag de vill återvända.

#### Våga sätta mål

Tobias Lindfors är stolt, men inte nöjd. StudentConsulting förbereder nu expansion i fler länder och kommer att jobba mer med utbildningsfrågor. Genom att förmedla praktik och trainee hoppas företaget skapa fler former få att ut ungdomar i arbete.

– Vi ser oss som ett jobbnätverk. Har vi lyckats i Skandinavien, varför ska vi inte göra det i hela världen? Första drömmen gick att nå, varför inte den andra också? Man kommer inte längre än de mål man vågar sätta upp. ●

# Ledarskap i förändring – ett globalt perspektiv

**Han är en av Sveriges mest kände och internationellt uppskattade diplomater, han har varit ambassadör i Washington DC, ordförande i FN:s generalförsamling, kabinetssekreterare vid UD och har som FN:s biträdande generalsekreterare i katastroffrågor medlat i åtskilliga konflikter. Men han är inte "mannen som är ansvarig för all världens katastrofer", som han vid något tillfälle presenterats.**

**– Få levande är så genuint uppskattad som näste talare, konstaterade Bengt Strömbo då han välkomnade dagens siste föreläsare, diplomaten och före utrikesministern Jan Eliasson.**

**G**lobala trender och påfrestningar som finanskrisen, nöden i Afrika och den arabiska våren var självklara teman då Jan Eliasson gav sin syn på hur man kan förhålla sig till en värld i snabb förändring.

Kunskap är bästa vaccinet mot rädsla vet Eliasson.

#### Finanskrisen

– Finanskrisen är ett intressant exempel på hur beroende vi är av varandra. När det går en våg av oro på finansmarknaden drabbar det också oss, hur väl vi än skött vår egen butik. Det är frustrerande och leder till att människor börjar delas in i "vi och dom", konstaterar Jan Eliasson som dock hoppas och tror att den ekonomiska krisen är övergående.

Jan Eliasson påminner om eurons starka symbolvärde för det europeiska samarbetet, som efter andra världskriget blev ett konkret resultat av Miterrands och Kohls överenskommelse – en deal som gjorde fler krig mellan Tyskland och Frankrike omöjligt. Vitsen med att vara ömsesidigt beroende, är att den som skadar grannar skadar sig själv.

– Titta noga på hur Tyskland reagerar. Det är tyskarna som är motorn i opinionen och det är Angela Merkel som talar om eurons betydelse för Europas fred och framtid.

#### Nöden i Afrika

– Lorentsa, kom ihåg det finns en värld utanför Verona, sa Shakespeares Romeo när han lämnade sin stad och sin Julia, citerar Jan Eliasson och vill med det blåsa liv i den gamla hederliga solidaritetstanken.

– En ojämlig fördelning av resurser är inte bara orättvis utan också farlig. Glömmer vi det skadar vi också oss själva, menar han och nämner svältkatastrofer som får stora konsekvenser även i västvärlden.

#### Den arabiska våren

Den arabiska våren slog världen med häpnad, så även Jan Eliasson.

– Nu är jag mest överraskad över att jag blev överraskad. Att vi inte förstod. All denna fattigdom, frustration, förtryck och oerhört ojämna fördelning av resurser och rikedom. Det här var ingen islamsk extremistisk reaktion, det var framförallt en reaktion mot förstenade samhällen som avvisat all form av modernisering, menar Jan Eliasson och berättar hur diplomati och sanktioner drev igenom en gemensam resolution som troligtvis stoppade ett folkmord i Libyen, ledd av Gadaffi.

– De som kämpar för frihet och modernisering är egentligen ganska ensamma, men det är viktigt att förändringen kommer, att Assad inte lyckas betvinga vägen med våld. Han kan inte räkna med stöd från omvärlden.

Min förhoppning är att Assads dagar är räknade. Det kommer att bli en dramatisk resa, men i stort sett är det trots allt goda nyheter.

#### Världen finns i Sverige

Hur ser framtiden ut för världen, våra ungdomar och vår miljö? Det krävs mod att inse världens förändringstakt, ha nerver och is i magen istället för att blunda av rädsla och vanmakt.

– Kunskap är det bästa vaccinet mot rädsla, hävdar Jan Eliasson bestämt.

– Om vi kan mer och lär känna andra får vi också ett annat samhällsklimat. I Sverige förs alldeles för lite diskussion om internationalisering. Sverige finns i världen, säger vi, när vi egentligen borde säga: världen finns i Sverige. Globaliseringen har kommit för att stanna. En utmaning är att se till av vi blir bättre rustade, så att vi klarar oss bättre i världen.

#### Framtidens ledarskap

Jan Eliassons käpphästar för framtidens ledarskap är horisontellt tänkande, helhetsgrepp och långsiktighet. När det gäller komplexa problem som klimatfrågor är det, enligt honom, nödvändigt att byta arbets- och tanke sätt, att byta det vertikala stuprörstänkandet mot horisontellt. Det är inte bara en aktör som kan lösa problemen. Alla som berörs, som vill och kan hjälpa till, oavsett om det är EU, stat, företag eller civilsamhället och frivilligorganisationer, du eller jag, är lika viktiga.

– Jag har myntat uttrycket någonannan-ismen, som jag med kraft vill bekämpa. Vi

behöver helhetssyn och generositet, därför måste vi riva murar för att lösa problem, anser Jan Eliasson.

#### Konflikträdda svenskar

Han anser också att svenskar är oroliga för att tala om konflikter, bryta konsensus och det goda humöret. Även om vi känner vibrationer i marken och borde ha förmågan att identifiera problemen verkar vi sakna impulsen att agera tidigt. Han ser likheter med svältens Somalia, dit biståndsarbetarna har kommit likt förtvivlade brandmän när huset redan brunnit ner, istället för att anlända när rökutvecklingen knappt börjat.

– Det skulle ha sparat liv, pengar och nattsömn om världen agerat tidigare, konstaterar han.

#### Förbannar kvartalstänkandet

Jan Eliasson betonar att långsiktighet lönar sig och han förbannar kvartalstänkandet och förväntningar på en tillväxt som skulle få planeten att spricka.

– Långsiktighet accepteras som något givet, med det är det inte. Vi måste kräva långsiktighet, åtminstone för våra barns skull, säger Jan Eliasson som anser att klimat- och miljösituationen måste tas på största allvar.

– Vad är din plan B, är ett populärt uttryck. Man brukar utgå från att plan A inte ska lyckas. På frågan om vad plan B är när det gäller klimat och miljö brukar jag svara: Det finns ingen planet B. ■



Moderator Bengt Strömbo samtalar med Kent Johansson, VD Älvsbyhus, Ulrika Åström, Sälj- och Marknadschef, Norrbottensteatern, Robert Sjölund, VD Pite Havsbad Group, och Christina Skoog, VD Skoogs Fastigheter.

## Sagt och tyckt under paneldiskussionen...

**Kent Johansson:** "På Älvsbyhus har vi varit vana vid att tänka på varumärket medan de anställda spikat hus. När vi tog in en informationschef undrade hon hur företaget överhuvudtaget hade kunnat fungera. Sista året har vi lämnat mer information internt än under de senaste 20 åren. Dagens personal vill vara delaktiga."

**Ulrika Åström:** "Ledarskap är under förändring från hierarki till bekräftelse; att någon bryr sig om och ser vad jag gör är inte bara beröm utan även frågor som: Hur tänkte du där?"

**Robert Sjölund:** "Jag upplever att dagens unga har gott självförtroende. De hoppar gärna över första stegen och siktar högt direkt, istället för att jobba sig uppåt."

**Christina Skoog:** "Utmaningen när man är ett företag i tillväxt och utveckling är att det sker mycket förändringar, vilket borde tilltala ungdomskategorierna. Trygghetsökare får vi däremot svårare att behålla."

**Ulrika Åström:** "Den röda tråden är att samtliga på företaget känner förtroende, får ansvar och känner sig sedda."

**Kent Johansson:** "För några år sedan hade vi ett helt gäng 40-talister som skulle gå i pension. Hur ska detta gå, undrade de. Svaret är; det blir inte likadant, inte sämre, men det blir eljest."

**Ulrika Åström:** "Det är angeläget att tänka jämställdhet och mångfald så att teatern blir en spegelbild av hur samhället ser ut. Det vi visar

på scenen får effekter eller konsekvenser. ... Vi strävar efter kompetensbaserad rekrytering. Därför har vi avidentifierat ansökningarna för att vi ska gå på kompetensen och rekrytera det vi egentligen behöver."

**Bengt Strömbo, moderator:** "Jag hörde talas om en norsk företagsledare som inför en rekrytering sa; välj ut alla som är precis som jag och svara nej tack till dem. Övriga kan vi ta in för intervju."

**Ulrika Åström:** "Vi måste fråga oss varför unga kvinnor väljer att lämna Norrbotten. Kultur och idrott är otroligt viktiga faktorer som avgör var man väljer att bosätta sig. Vi har inte riktigt förstått det i Norrbotten. Med strukturfundsmedel befäster vi istället det traditionella."

**Robert Sjölund:** "Det är bra att unga åker ut i världen. Problemet är att få tillbaks dem."

**Christina Skoog:** "Det är inte bara återvändare Norrbotten behöver. Vi måste diskutera hur vi ska attrahera andra delar av landet och Europa."

**Kent Johansson:** "Många hemvändare är intresserade men det gäller att även sambon får jobb. Det räcker inte att locka med frisk natur och Norrbottens pärla."

**Ulrika Åström:** "Vi får absolut inte landa i att det är bättre att åka härifrån än att stanna kvar. Att den som stannat inte lyckades. Den typen av värderingar finns. Lokalpatriotism och stolthet smittar. Bekräfta de ungdomar som är kvar."



# Förhandlingsteknik à la Eliasson

Nagorno-Karabach, Darfur, Burma och humanitära kriser i Sudan. Sedan Olof Palme handplockade Jan Eliasson till förhandlingsbordet med Iran och Irak, en grå novembermåndag 1980, har medlingsuppdragen avlöst varandra.

– Det har blivit ett beroendeframkallande gift i blodet. Det är jätteroligt, konstaterar Jan Eliasson och delar med sig av hemligheterna med framgångsrik förhandlingsteknik.

**P**rofessor Wallsten, en av världens främsta fredsforskare, har skrivit en bok om Jan Eliassons medlingsteknik. Han har identifierat fyra huvudskäl till om förhandlingen ska lyckas eller inte.

– Han har gett mina medlingar en systematik jag inte trodde fanns. Det handlar om språket, tidpunkten, kulturförståelse och insikten om det personliga, konstaterar Jan Eliasson som tillägger att det också är bra att ha allianser samt att vara medveten om medias betydelse.

## Språket

Redan som liten grabb var Jan Eliasson en stor bokslukare och lyckan var total då han fick Tidens lexikon, 3 200 sidor från A till Ö. För honom är orden lika viktiga som verktyg för en hantverkare, och han hävdar att brist på nyanser i språket kan vara förödande.

– Det skrivna och talade orden är det vi använder mest. Respektera och samla ord. Ord är handling. Ord har räddat liv.

Under krisen i Sudan, då 60 000 människor riskerade att dö omgivna av krig, konflikter och landminor, gick förhandlingarna i stå och delegationen med Jan Eliasson i spetsen insåg att presidenten aldrig skulle skriva under något avtal om lokalt eldupphör. Taktiken blev att byta ord och ikläda sig "Moder Theresa-hatten". Termen humanitär korridor myntades och en 200 km lång och 60 km bred korridor kunde öppnas.



Jan Eliassons förhandlingsteknik handlar om långt mer än att bara hoppas och tro på det bästa.

– Vi sa till regeringen: 'Vi räddar alla härinne. Ni behöver inte skriva på något avtal, bara respektera det humanitära.'

Nio dagar senare kunde operation Life Line föra in vatten, medicin och mat till de nödlidande. Överenskommelsen var giltig en månad och efter det var det upp till båda stridande parter att bestämma om perioden skulle förlängas.

– Vi räddade människor när vi bytte ord, konstaterar Jan Eliasson.

## Tidpunkten

Jan Eliasson menar att tajming spelar stor roll och att innan förhandlingen går igång i vilken ordning argumenten ska läggas fram. Ordningföljden måste vara logisk. Han liknar det vid att gå i en trappa där även stegen måste vara lika stora.

– Det är nyckeln till framgång, hävdar Jan Eliasson och ger ett privat tips som är särskilt användbart om utgången är osvis.

– Ha alltid ett extra argument i bakfickan, men använd det inte förrän det verkligen behövs. Först när motparten håller på att bestämma sig och allt verkar hänga på gårdsgår'n, introducera då en ny fräsch faktor, tipsar han.

## Kulturförståelse och det personliga

Respekten för varandra som personer är särskilt viktig. Själv har han alltid varit nyfiken på kultur, historia, traditioner och religion där han befunnit sig.

– Men vi ska inte bara intressera oss för andra, vi ska också vara stolta över och kunna vår egen kultur och historia, poängterar Jan Eliasson.

Jämlikhet och nyfikenhet i båda riktningarna skapar förutsättningarna för att lyckas, plus att det blir mycket roligare. Han bjuder på en anekdot från 1989, då han efter flera dagars seg förhandling i Iran-Irak konflikten nickade till. Förskräckt över att ha somnat mitt i förhandlingen utbrast han: "Let's break up" för att få en paus, vilket tolken översatte i stil med "Nu ger jag f-n i er". Läget blev minst sagt prekärt och han förstod att hans karriär nu var över. På frågan vad han egentligen ville svarade han därför uppgivet att när han nu ändå var där ville han se det berömda mattmuseet. Önskemålet väckte minst sagt förundran men innebar vändpunkten i förhandlingen när han efter tre timmar återvände från museet, tillsammans med tre irakiska förhandlare som entusiastiskt bedyrade: "This is our friend". ■

TEXT/GRAFISK FORM: IRÉNE LUNDSTRÖM, BYATRYCK AB.  
FOTO: MARKUS TIBURZI.

**Piteå**

Sparbanken Nord



**Piteå kommun-  
företag AB**

**start**  
FRÅN IDÉ TILL FÖRETAG

En investering för framtiden



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden