

Radioteatern ger
- *Avvikaren* - en udda man
2000-08-26

[Per Qvist](#)

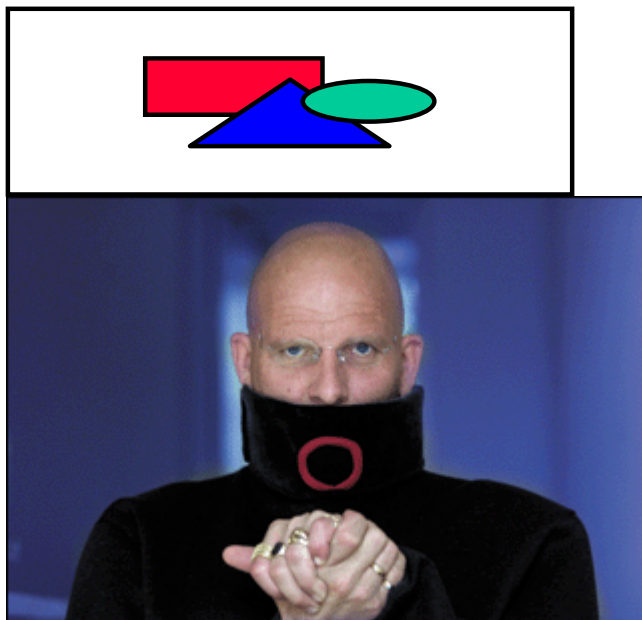


Foto: Thomas Engström

PERSONEN

Är du funky?

"Jag tror att jag är lite funky. Mitt hem är också funky, för det är en rund fyrkant, vilket är hela grejen. Jag är besatt av runda fyrkanter. På samma sätt är jag fullkomligt besatt av snygga kvinnor. Jag älskar att ha dem kring mig. Jag samlar på dem som man samlar frimärken."

Vad är funky för dig?

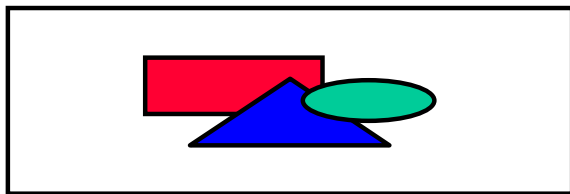
"När man hittat en vacker kvinna vill man vara nära henne - samtidigt vill man vara fri från henne. Och det är ju ömsesidigt uteslutande, för man kan inte vara både ute och inne samtidigt, rent fysiskt, precis som man inte kan bo i staden och på landet samtidigt. Det är ett livsprojekt för mig, att på olika områden i livet försöka göra runda fyrkanter."

Boken *Funky Business* är bra, men vissa delar känns ytliga. Några exempel på företag, filmer och musik känns anpassade så att precis alla ska känna igen dem. Det gör att boken inte alltid känns så cool.

"**Jonas Svensson**, en av grundarna till *Spray*, läste boken och sade nästan ordagrant samma sak - att det fanns mycket coolare exempel på sköna och balla företag. Jag vändades rejält, för jag ville att boken skulle se ut mer så. Men vi ville inte göra en smal kultbok, utan en bok för de många människorna. Den är generisk i att den är lika läsbar för **Percy Barnevik** som för **Eagle-Eye Cherry** som för min mamma."

Funky Business är ofta motsägelsefull.

"Ja. Visdom för mig är att hantera de inbyggda motsättningarna i livet och i att driva företag. Tillvaron är bisarr och fylld av motsättningar. Vi kan samtidigt säga *tokfokusera och ta inte för stor risk*."



Bland det bästa i boken är att - och hur - man måste ändra synen på misslyckanden, eftersom man oftast lär sig mest genom dem.

"Därför måste vi sluta bestraffa de som gör fel, annars vågar folk inte prova, ta risker, vara innovativa. Så får vi inga uppfinnare."

Sammanfattar man Funky Business i ett ord blir det för mig: Avvik.

"För mig är boken en hyllning till annorlundaskapet. Jag vill visa hur kraftfullt det är att våga vara annorlunda och prova det annorlunda."

Du har kallats udda och avvikande och du väcker starka känslor, vilket jag ser som oerhört positivt. Men så ser inte alla på det.

"Vad man än sysslar med måste man vara unik för att lyckas, i alla fall under något ögonblick. Avvikelse från normen är receptet till framgång. Men då får man räkna med att väcka starka känslor, positiva och negativa. Jag tror nämligen inte att man kan låta bli att ta en position. Har man inte en hållning är man eventuellt död."

Vilket också betyder att alla som har tillgångar i någon form, men säger att de inte spekulerar, gör det i alla fall.

"Precis. När någon säger att hon/han inte spekulerar frågar jag alltid om hon/han inte har ett hem. Jo, men det har inte med saken att göra! blir det ilska svaret. Fast det är precis vad det har. Samma sak gäller företag som hävdar att de är opositionerade. Vad man än gör tar man en position."

Du och Jonas Ridderstråle har kallats two cool swedes, speed freaks, de svartklädda, renrakade skallarna, managementlitteraturens eget siamesiska tvillingpar och de genomdesignade konsulterna.

"Funky Business har blivit så oerhört stor att jag inte fattar något alls. Ett tag hade jag en liten kris, men nu åker jag bara med. Vi har fått samtal om föreläsningar från allt från Vatikanen, Industriförbundet, CNN och regeringar till BMW, Microsoft, poliser och tandläkare!"

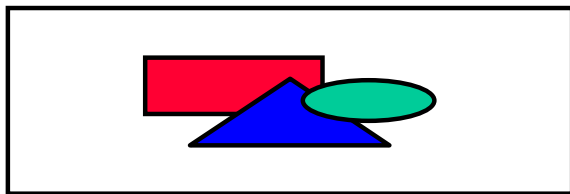
Hur togs ni emot i början med er udda stil?

"Många var negativa eller till och med aggressiva, både hemma, på skolan och bland kompisar. Lite var det som om vi satt på ett fint svenskt kafferep och plötsligt berättade en skabrös historia. Många tyckte att vi var pinsamma, som när någon som är sexuellt avvikande kommer ut. Vi möttes med förvåning, fniss och ilska."

Du är helt renrakad på skallen idag, trots att vi ses på ditt lantställe i Ålands skärgård. Är det för att upprätthålla myten?

"Nej, snarare för att det blir så svårt att raka huvudet om håret växer mer än tre dagar. Jag har ljus, tunt och spindelvävsaktigt hår, nästan som en baby. Dessutom har jag tappat en hel del."

Veckans Affärers förre chefredaktör skrev, att allt fler frågar sig om den nya ekonomin verkligen existerar. Han ansåg att svaret är både ja och nej, men vände sig mot en



nästan religiös underton i unga journalisters texter: "Managementgurus med rakade skallar, näsringar och stylade som fjantiga läderbögar står högst i kurs. Jag har svårt för flum och blir spyfärdig när svammel betyder allt och substans intet. Internet förändrar affärslogiken, konkurrensen och marknadsförutsättningarna, det måste företagsledare anpassa sig till. Men det är inte samma sak som att tända på Kjell Nordström."

"Varför är han så arg? Dessutom rör han ihop äpplen med hela banankompaniet. Jag har inget med den nya ekonomin att göra."

Du sitter i styrelsen för flera Spraybolag och Milagro. Du satt i Razorfish - så du har faktiskt med den så kallade nya ekonomin att göra.

"Jo, fast den nya ekonomin är en konsekvens av Funky Business, inte tvärtom. Funky är inte lösyckta tyckanden, utan vilar på ekonomiskt vetenskaplig grund. Det är inget hokus-pokus. Jag vill också ta dina ord, den så kallade nya ekonomin, för det finns ingen ny ekonomi. "

Finanstidningen lät ett antal företagsledare säga er bok och avslutade fyndigt artikeln med ett citat av funkens verkliga fader George Clinton: "If you fake the funk, your nose will grow".

(Skrattar) Det var kul. Men nej, våra näsor växer inte. Jag har inte fejkat funken. I början av 90-talet sade jag: Nu är det slut på den här skiten! Jag gjorde som en homosexuell och kom ut. Jag kan inte jobba på ett företag, inte heller i den akademiska världen. Jag måste skapa mitt eget arbete, för jag är så jobbig, att det inte finns någon plats för mig. Efter en hel del kamp har jag nu hittat min plats i tillvaron."

Mycket av Funky Business handlar mer om terminologi än nya idéer, vilket i och för sig inte alls är oviktigt. "Nej, vore det oviktigt skulle vi inte ha författare i samhället, som ständigt presenterar moraliska problem i nya kostymer. **August Strindberg** gjorde det på sin tid, **Salman Rushdie** på ett annat sätt."

Mest intressant med boken är inte innehållet, utan paketeringen. Du och Jonas är själva det främsta exemplet på Funky Business.

"Vi gjorde funkygrejen åtta år innan boken fanns. Det är den ena. Det andra är att det inte finns så mycket nytt. Jag har läst hela det ekonomiska biblioteket och det är inte så oerhört mycket som är banbrytande. Och inte är det så mycket nytt i ekonomisk press heller."

Funky Business går strålande och har redan översatts till 15 språk.

"Nu är det faktiskt 18 språk - sedan du kollade har rumänska, turkiska och hebreiska tillkommit. För min del har Funky Business passerat alla förväntningar för länge sedan, så jag är så glad, så glad."

Du har sagt att du är less på frågor om att du tar 80 000 kronor per föreläsning eller gig, som du kallar det.

"Ja, det är en ständigt återkommande fråga. Men visst, det är dyrt."

Du tjänar som en storbolags-VD.

"Jag har det fantastiskt bra ekonomiskt, så länge det varar."

Orkar någon jobba hela livet i Funky AB och ständigt ligga på topp?

"Nej, jag kan inte se någon bli gammal i Funky-byn. Få av exempelvis börsmäklare, journalister, arkitekter, författare och producenter orkar ligga på topp mer än 10-15 år - i gengäld är effektuttaget enormt. Och många kommer att göra sig ekonomiskt oberoende under de åren. Jag frågar mig själv hur jag ska orka och säger till min medförfattare **Jonas Ridderstråle**: Nu är det snart slut. Jag kan bära den rosa ledartröjan högst tre, fyra år till, sedan får han ta över."

Finns privata drivkrafter bakom boken, som att det är kul att tjäna stora pengar, få göra häftiga gigs, bli känd och synas i media?

"Jag har vänt och vridit så till den milda grad på vad mina drivkrafter är och vet inte om jag blivit så mycket klokare, men vad som driver mig mer än något annat är att jag vill göra saker bättre hela tiden. Det finns i mig sedan barndomen. När jag ritade en åsna, sade mamma: Jättefin, men en åsna har inte fötter utan klövar. Så ritade jag en ny åsna och var stolt. Då sade mamma. Åh vad fin, men... Pressen jag har på mig själv är ofta oerhört plågsam. Lagar jag en omelett, ska den bli så bra den kan bli. Det gör mig olidlig att umgås med, för jag överför den känslan till andra. Allt går hela tiden att göra bättre. Ytterst bottnar det nog i att jag vill göra saker så jag blir omtyckt."

Ni har anklagats för att hävda att allt handlar om snabbhet.

"Ja - och det får vi ta på oss. Några saker kommer inte fram i boken, en av dem är att allt i livet går långsamt. Det är viktigt att vara snabb på en mängd saker, men det tar lång tid att bygga temporära monopol. Vår förmåga att lära är långsam. Att bygga företag tar lång tid. Att sjösätta en relation och lära sig leva med andra människor tar lång tid. Det andra jag är missnöjd med är att boken i Nordeuropa läses som en kvasifascistoid text. Jag förstår inte vad vi gjort fel, för vi är två fullblodsliberaler. För mig handlar kritiken om antiintellektualism - man förväxlar meddelandet med budbäraren. Vi beskriver samhället, vi har inte designat samhället. Vi har inte gjort marknaderna perfekta, inte globaliserat dem eller skapat multinationella företag. Däremot kan vi se dem, beskriva dem och berätta vad det innebär för framtiden."

Problemet är väl att boken saknar en genomgång av de sociala aspekterna, om hur människor som inte är så starka påverkas?

"Kanske. Jag tror på folkbildning. Att människor som vet och kan mer gör samhället bättre. I USA anklagas vi tvärtom för att vara marxister."

Anklagas och anklagas... Mer handlar det om att de använder den klockrena mediavinkeln om Lennon och Marx som ni bjuder på.

"Fast det var en del som vägrade komma på vår cocktail i New York för att de inte skulle låta sig bjudas av några marxister."

Vad tycker din mamma om boken?

"Hon frågar vad vi ska göra med alla de som inte är så duktiga?"

Vilket är motiverat. När jag åkte finlandsfärjan hit undrade jag vilken funktion människorna där kan fylla i Funky-byn.

(Skrattar) "Det var ju en jävla miljö du valde att läsa boken i. Men fattigdomen är som en skugga för samhället - hur man än vänder sig kastar man en skugga. Vi får alltid

några svaga. För 300 år sedan var jordägande viktigt - de som inte ägde land var fattiga. Under industrialismen definierades fattigdom utifrån om man var kapitalist eller inte. Nu kastas skuggan så att de som inte har utbildning, som saknar en unik talang, som inte orkar så mycket eller har handikapp hamnar utanför. Då måste det kollektiva ta hand om dem, annars lägger de sig på gatan och är i vägen för oss andra när vi ska promenera."

Du låter rätt cynisk.

"Fast vi vet ju att i samhällen med alltför stora klyftor uppstår oroligheter. Och är det något oroligheter inte är, så är det ekonomiskt lönsamma. Vi måste ha någon form av stat som ska ha några få men väl definierade roller, varav en är att ta hand om fattigdomen, för hur vi än väljer att organisera oss sticker fattigdomen upp sitt fula tryne."

Vad händer med mellanskiktet? De som inte hamnar på gatorna, men inte heller fyller någon dynamisk funktion i Funky AB?

"Norrmannen **Galtung**, som myntade uttrycket tvåtredjedelssamhället, även om han faktiskt sade åttatiodelssamhället, fick mycket kritik. Han sade att det skulle finnas 20 procent alfa-människor som jobbar som vettvillingar och 80 procent beta-människor som parar sig, spelar klarinett och servar alfa-människorna. Han gjorde dock samma misstag som Marx, han glömde ett par saker, som teknisk utveckling. Marx utgick från att samhället alltid skulle se ut som där och då. Nu kan man starta egna små verksamheter väldigt lätt, för hela den kunskapen proletariseras. Vi får en grupp människor sysselsatta med så kallade McDonaldsjobb - alltså enkla rutinjobb. Det är de dåliga nyheterna. De bra nyheterna är att de flesta människor inte stannar i de jobben. Nyckeln till det du frågar är alltså bara en och den heter bildning."

Fast det betyder att vi har en till stora delar förlorad generation.

"Ja. Ta professorn i 50-årsåldern som skrev sin föreläsning på 60-70-talet och som skrivit sin bok på svenska. Så går Sverige med i EU och vi får utbytesstudenter. Plötsligt ska all undervisning ske på engelska. Och inte nog med det, vi har också internetdjävulskapet. Allt ska ligga på nätet. Och fort ska det gå. Jag har hört kolleger säga att de hoppas att hela djävla nätskiten brakar samman och att Sverige lämnar EU."

I Funky Business skriver ni, att för den typiska masochisten är helvetet ett himmelrike. Det är verkligen att förenkla begreppen.

"Så blev det av nödvändighet för att göra boken allmängiltig. SM är en subkultur jag fascinerar av och sex skulle jag nästan kunna kalla en hobby."

Vad fascinerar dig med SM?

"Maktspelet! Mobbing är ett maktspel. Fotboll är ett maktspel. Företagande är maktspel. Ett samhälle är ett sofistikerat maktspel. Och sex är ett maktspel. I en radiointervju efterlyste Madame Kerstin dominanta kvinnor och män, för nio av tio är undergivna. Det berättar något om människorna, om vår samhällsstruktur, om ansvar och makt. Man måste fråga sig hur samhället formar oss när vi inte vill ta ansvar. Det går tillbaka till vår uppväxt, att vi slås på, hackas på och skriks åt så mycket att vi slutar leda och retirerar till undergivenhet. Ska vi styra gör vi det underifrån."

Du ger intryck av att vara dominant?

"Jo, kanske... Jag tycker om att bestämma, men delar aldrig ut order. Frågar jag däremot en kvinna vad vi ska äta och hon svarar att torskgröta vore gott, kokar jag sedan pasta. Med något slags självklarhet kör jag på, vilket gör mig omöjligt att leva

med. Jag har gått i psykoanalys vilket varit spännande och dramatiskt. Att jag vill leda beror nog mest på att jag hela tiden hittar på grejer. Jag leder genom att hitta på."

I Funky Business säger ni att universitetscampus inte kommer att finnas i framtiden. Jag tror ni har fel, för de är viktiga som ett slags ungdomsgård, en buffert mellan barndom och vuxenliv, där man lär sig fungera socialt och skapar viktiga kontakter.

"Visst, vill du uttrycka det så kommer de till sin form att finnas kvar, men till sitt innehåll att ändras drastiskt. Ena skälet är att så stor del av vad som görs i skolbyggnaden kan göras utanför. Det andra är att det som borde göras i skolan, överförandet av tyst kunskap, kräver andra aktiviteter och lokaler än vi tänker oss idag. Även i fortsättningen lär vi oss mycket baskunskap, men den aspekt du lyfter fram blir viktigast."

Ofta spelar det ingen roll vad vi läser, viktigast är att vi läser. Att vi lär oss ett akademiskt förhållningssätt och att söka kunskap.

"Jag vill gå ännu längre och kan tänka mig kurser där vi lär oss kunskap om kunskap. Den vetenskapliga träningen är starkt besläktad med journalistens och arkivariens roll i en värld med så oerhört mycket information att man blir tokig. Livet handlar om sortering!"



Foto: Thomas Engström

LEDARSKAP

Är det meningsfullt att skriva managementlitteratur? Ena boken efter den andra släpps med bra råd och alla applåderar, men det händer inte mycket i företagen.

"Jag tror att det är som med den frälsningssoldat som slutade sin tjänst när hon var 65 år. En journalist frågade om det kändes meningsfullt att ha ägnat ett helt liv åt att vara frälsningssoldat när fulla människor ligger i parken nu, precis som för 40 år sedan, och efter att ha levt ett helt liv med minimal lön. Jag tror inte att du förstår riktigt, svarade hon. En man som drack T-sprit kom till mig under nästan 20 år. Sista halvåret innan jag slutade hade han slutat med T-sprit och drack bara vin. Då kände jag att hela mitt liv varit värdefullt. Om Funky Business bidrar till att föda en eller par tankar hos ledare

som göra livet bättre på företaget - och det vet jag att den har - så har det varit värt det."

Mycket i Funky Business är nyheter för svenska företagsledare, men inte så nytt för oss som lever i en annan värld.

"Då kan man fråga sig varför det som är självklart för vanligt folk inte är det för svenska företagsledare. Att de - till skillnad mot många europeiska företagsledare - lever i sin inskränkta företagsvärld och aldrig lär sig något om musik, litteratur, konst eller något annat. Kanske beror det på att vi i Sverige alltid varit ingenjörer för att överleva. Vi måste till exempel bygga stabila, välisolerade hus. De flesta stora, svenska företagen kommer ur en ingenjörstradition: Skanska, Ericsson, Atlas Copco, Volvo, Saab, Scania, SKF, ABB, Stora och Sandvik. Först på senare år har vi fått andra slags storföretag, som HM och Ikea. Men då drivs de också med en ingenjörskörtecken."

Ni pratar mycket om osäkerhetsreduktion?

"Ja, det är oerhört viktigt och orsak inte bara till varför vi köper vissa varumärken, utan också till att invandrare eller lesbiska enbenta kvinnor har svårt att få jobb. Näst efter att hålla oss vid liv är osäkerhetsreduktion det som lockar oss människor mest. I en värld som sekulariserats och där gränser försvinner är det attraktivt med någon som ställer sig upp och säger att bredband gäller och bögar är dåligt."

Vad ska en ledare mer göra?

"Ge mening åt det vi gör, vare sig vi sätter upp en pjäs eller säljer möbler.

Stanislavskij pratade om överuppgiften. Är uppgiften bara att spela Strindbergs Fadren gör alla ett okej jobb. Spelar man för alla de barn som blir slagna och för att kunna grunda ett sommarkollo så händer däremot magiska saker. Det låter enkelt, men är det inte. Jag gifte mig med **Katarina**, den lilla korta vampen i The Real Group som ser ut som en ängel och är sexig som... Dessutom är hon som en islandshäst - orkar hur mycket som helst. Hon reser, festar, älskar, sjunger och reser igen och älskar, repeterar, sjunger och tappar aldrig orken. När jag frågade henne hur hon orkar sade hon: Det är inte konstigt, för jag ger människor glädje. Det kan jag se. Och därför orkar jag. Hon har alltså - inom sig själv! - hittat överuppgiften."

Du har liksom Janne Carlzon sagt att den framtida ledarens viktigaste egenskap är karisma.

"Absolut. Fler företag kommer också att satsa på show i sin business - att sälja en upplevelse snarare än en produkt. När jag utsågs till årets ledare för tre, fyra år sedan förstod jag först inte varför. Men visst leder jag, för jag argumenterar lysande för det jag tror på. Och människor följer mig. Det är vår tids ledarskap. På samma sätt är författare som Salman Rushdie ledare. Ledare ska inte bara mobilisera styrkorna, bringa ordning och reducera osäkerhet, de ska ge mening. När Disney säger att de ska göra människor lyckliga är det genialt. Låter visionen idiotisk om man formulerar den som en negation - vi ska inte tjäna pengar - är den felaktig. Att därför säga att målet är eleven percent return on investment - som företagsledare ofta gör - är rent larv, då händer inget magiskt."

Du säger att ledare bland annat ska skapa ordning - i boken säger ni att en ledares uppgift *inte* är att bringa ordning i kaos.

"Ja. En ledare ska vara som en skicklig helikopterpilot som hela tiden parerar. Ena stunden ska han sätta ned foten, nästa stund så tvivel."

FÖRETAGANDE

I Funky Business beskrivs framtidens företag som stammar.

"Ja, det resonemanget vill jag ta mycket längre än i boken. Poängen är att hitta människor som är både lika och olika. Ta typiska miljöer för homosexuella. Där blandas arbetare och tjänstemän, intellektuella och utbildade, professorer och härfrisörer, direktörer och stewardar... Det är ett typfall av en stam, där alla förenas av att de vill uttrycka och leva ut sin sexualitet. Företagen blir också alltmer stammar. De som tidigare bara brytt sig om mätbar kompetens måste nu ta hänsyn till värderingar. Företagen blir sinsemellan mycket mer olika - skillnaden kan bli lika stor som mellan Greenpeace och Hells Angels."

Är företag levande eller döda organismer?

"Jag är övertygad om att varje företag har en ande. I Sverige finns den anden ofta i säkerhet, som hos Volvo, som kommunicerade det på 70-talet, vilket var genialt. Men det är något som går tillbaka flera hundra år."

Blir konst och kultur viktigare i Funky AB?

"Absolut. Tiden och rummet spelar stor roll för hur något uttolkas. Ett faktum som kan mätas - och kännas - är att människan blir allt viktigare som produktionsfaktor. Konst och kultur stärks då, eftersom masugnar har ett begränsat själsliv. Kultur och ekonomi dras närmare varandra. Kultur produktifieras medan produkter kulturifieras."

För ett tag sedan riktade du hård kritik mot svenska storföretag, i synnerhet Ericsson, och sade att "om de inte skärper sig djävligt kvickt, kommer de att ha en situation där de senila leder de naiva".

"Det är en situation där ledningen är kvar, de nyanställda är kvar, men där de som kan något har stuckit och bildat Icon eller Framfab. De anställda sticker därför att storföretagen är planekonomier som är ineffektiva och osmidiga och där de anställda har små möjligheter att påverka sin egen situation. Precis som i gamla Albanien. Skillnaden är att det är tillåtet att flytta."

Vad är viktigast för företagsledarna att göra idag?

"Funk themselves up! Att både med tankar och känslor ta sig in i den föreställningsvärld där du och jag befinner oss nu. De måste bland annat inse att nationalstatens gränser har försvunnit."

Bör nationalstaten helt upphöra på sikt?

"Nationalstaten avskaffar sig själv. Skåne kommer att förhålla sig till Bryssel som Sverige gör idag. Europa blir en samling av regioner: Baskien, Norrland, Katalanien, Tjeckien, Skåne, Norra Italien, London... Du vet, det bor 16 miljoner människor i Paris med förorter. Ett antal städer kommer att bli starkare än hela regioner. I världen får vi se en kollektion av supranationella EU-liknande enheter."

Funky Business handlar mest om storföretag, medan de flesta bolag idag är fämansbolag. Hur fungerar Funky Business för dem?

"Det är samma principer, vare sig man är General Motors eller Madonna."

Fast hon kan inte säga upp sig från sig själv.

(Skrattar) "Sant... Men hon kan hitta mening, vara innovativ, fokusera, lägga ut arbetsuppgifter hon inte är bra på och hitta samarbetspartners - vilket hon gör! Funky är ett paraply, ett överordnat statement."

För att komma till dig i Ålands skärgård, åkte jag med Silja Line till Åbo. Här har vi ett

företag som länge profilerade sig som ett lyxigare alternativ. Nu verkar man ha gett upp. Från incheckningen på terminalen till servicen ombord möts man av ointresse. Kan den typen av bolag överleva i framtidens samhälle?

"Nej. Vad jag hört har Silja Line redan svåra ekonomiska problem. Jag har en liknande erfarenhet med British Airways. Jag kom i god tid till incheckningen, men flickan vid disken var ny och tvingades hela tiden ta hjälp. Tiden gick och jag frågade om jag skulle hinna. Inga problem, svarade hon. Efter ett tag frågade jag igen. Planet skulle gå om 20 minuter, men hon sade på nytt att det är lugnt. När jag kom till gaten sade man: Stig åt sidan. Du reser stand by. Jag sade att jag betalat för business class. Ja, men ni är sen. Till slut erbjöds jag en stol längst bak - utan frukost! Jag vill inte sitta längst bak utan frukost - jag har betalat fullt pris, sade jag mycket lugnt. Det fungerar inte så, sade hon irriterat. Jag stod på mig och hon blev arg. Till sist hämtade hon sin chef, som sade att planet var överbokat. Och hur skulle det vara mitt problem? frågade jag och fick då höra att jag är besvärlig. Ja, jag är besvärlig, för jag har betalat 10 000 kronor och får inte den frukost jag har betalat för. Då blev hon riktigt arg: Ni är ju helt oresonlig. Ni får inte åka med. Då frågade jag om man var tvungen att vara gullig för att få flyga med British Airways."

Vad hände?

"Hon svarade inte och jag ställde frågan igen. Då rev hon sönder mitt boardingcard framför ögonen på mig och tryckte ut en oanvänd biljett. Jag chartrade då ett sexsitsigt plan från Andersen Jet - tur och retur till London för cirka 120 000 kronor inklusive moms. Nu har jag sänt räkningen till British Airways."

Vad beror sådant på?

Många bolag är som bortskämda barn, de är arroganta därför att de har levt så länge i något som liknar monopol, där kunden ofta bara haft två val. I Funky samhället är kunden inte bara kung - kunden är Saddam Hussein gånger tio! Bolagen måste förstå det, annars blir de utslagna."

Under 1900-talet har samhället förändrats inom allt från design och arkitektur till konst och musik och hur vi lever. Är det inte märkligt att många företag lyckats stå emot så länge?

"Jo, mycket."

Nästa område att ändras måste väl bli politiken?

"Helt säkert! Jag har hållit på i 10-15 år och anlitats som föreläsare i 30 länder. För två år sedan tog utländska regeringar kontakt med mig. Till slut tog jag själv förra året kontakt med regeringen. Då hade till och med facket och kyrkan kontaktat mig. Visst är det märkligt?"

Märkligt, men inte förvånande.

"Nej. Trögheten i det politiska systemet är dock önskvärd på många sätt, för det skapar ett slags trygghet. En sak som retar gallfeber på mig är när direktörer ska läxa upp politiker. De drar upp byxorna under sina magar, harklar sig och säger: Man får formulera en vision för samhället och så är det bara att köra på. Skär ned, det sade jag redan 1967, men ingen lyssnade då. Och ingen lyssnar nu... Sanslöst! Direktörer tänker helt fel, för företag är definitionsmässigt diktaturer. En planekonomi! Percy Barnevik inser inte att han har mer gemensamt med **Kim Il Sung** än **Bill Clinton**. Företag är ickedemokratiska utan insyn och kontroll. Stora företag är - som planekonomier - också synnerligen ineffektiva. I princip är inga av företagsledarnas tankar tillämpliga inom politiken, därför faller det mesta av det de säger på hälleberget och blir bara dumt."

KÖNSROLLER

Handelshögskolan anklagades nyligen för att vara en kvinnofientlig bastion med en professorskår som är totalt mansdominerad.

"Riktigt - alla, ett 40-tal, professorer är män och svenskar!"

Ska man utbilda morgondagens funky ledare är det väl ett misslyckande?

"Ja, något annat kan man inte kalla det. Men till stor del löser det sig nog på naturlig väg, för om fem, tio år kommer många professorer att gå i pension och mängder av nya, unga, sköna människor ska ta över."

Finns ett samlat mansförtryck mot kvinnor?

"Nej. Jag är så ohyggligt less på triviala slutsatser och lösningar. Ta kvinnomisshandel - största problemet är inte att män slår kvinnor, utan att män slår män. Stora män slår små män! Flera män slår en man! Beväpnade män slår obehäpnade män! Det är vad 99,9 procent av alla misshandelsfall handlar om."

Varför är de nya internetbolagen så mansdominerade?

"Återigen handlar det om osäkerhetsreduktion - i en rörig bransch där allt går fort måste man kunna prata med varandra i halva meningar och fungera i grupp på det sätt män spelar innebandy. Då värvar lätt fem män en sjätte polare. Efter ett tag lär dock någon tycka att man måste få in lite sköna kvinnor, sköna bögar och sköna invandrare. Och vartefter uppgifterna blir enklare att kommunicera lär de välla in."

Fast då sitter redan männen på alla maktposter och alla pengar.

"Ja. Därför är det nödvändigt med könskvotering under en period - för att människor är som de är. Om Nasrim kommer till Dagens Industri och visar betyg från Saddam Husseins School of Contemporary Journalism anställer **Hasse Olsson** aldrig henne. Inte för att han är ond, utan för att han är mänsklig och vill osäkerhetsreducera. Därför stannar chefen inte heller på Roffes Snuskbar, utan väntar tills han ser skylten med ett stort M, för där vet han hur menyn ser ut, vad hamburgaren kostar och smakar och hur toaletterna ser ut. Vi måste alltså lagstifta för att få stopp på chefen - för kvinnornas skull, för utlänningarnas skull, för Sveriges skull och för företagarnas skull. Vi måste tvingas ur våra mänskliga tillkortakommanden, för de utspelas på en omedveten nivå."

Vad är kvinnlighet?

"Att lukta gott. Kvinnor luktar gott! Jag är väldigt förtjust i dofter."

Vad är manlighet?

"Styrka främst i fysisk mening - att sova lite, men ändå orka bära och lyfta och släpa och springa och leva under stark press. På många sätt är livet som man väldigt utsatt och det kollras bort i den onyanserade, enfaldiga och trivialiserade könsdebatt som vi har idag. Det stör mig som forskare, för tillvaron är inte så förbannat enkel."

Är inte kvinnor utsatta?

"Jo, fast på ett helt annat sätt. Jag har ofta undrat hur det skulle vara att gå hem från krogen med en människa som är en halv meter längre och 50 kilo tyngre. Och dessutom full... Det är vad kvinnor ständigt utsätts för. Vad jag ville säga var dock att enfald och dumhet och populism och brist på bildning alltid är farligt."

UPPVÄXTEN

Vad ville du bli som ung?

"Uppfinnare. Jag försökte kyla min kudde genom att koppla en slang från kylskåpet. Jag försökte dressera rök och få den att gå nedåt. Först långt efteråt förstod jag att fysiska lagar omöjliggjorde det.

Läste du teknik?

Ja, men jag blev dyster när jag vid någon punkt märkte att teknik bara blev matematik. Då började jag grubbla på vad jag kunde bli och eftersom det mesta verkade kul blev det nästan så att jag slog tärning om vad jag ville bli. Till slut valde jag mellan ekonomi och juridik eftersom de ämnena verkade mest generella. På det sättet kunde jag skjuta upp valet av vad jag skulle bli ett tag till."

Hur skulle du beskriva din uppväxt?

"Avskild, speciell och säregen. Dels växte jag upp i Ålands skärgård, kargt och långt ifrån allt annat. I Sverige växte jag upp en bit utanför Stockholm. Jag hade en egen enklav och den präglades av att jag var glad. Barndomen var rolig och avskild och hade ganska lite med livet i övrigt att göra. Min nästan maniska drift att förenkla kommer från Ålands skärgård. Husen har inga utsmyckningar. Inga konstigheter. Vad vill du säga?"

Säg det då! Vad vill du rita? En byrå? Rita det då!"

Var du ensam som barn?

"Ja. Ensamhet här är en naturlig del av livet. Fiskarna låg ute till sjöss. Kvinnorna väntade hemma. Barnen lekte själva."

Du ser inget ångestskapande i ensamheten?

"Nej. Det är som musik, det är inget ångestskapande varken i höga eller låga toner. Jag är tvärtom privilegierad av att ha fått se träd växa upp och myrstackar byggas. Tillvaron är fylld av val och de gestaltas mycket tydligt i livets mikrokosmos."

Var du mobbad?

"Nej, däremot utanför. Det har jag varit i hela mitt liv. I skolan ville ingen äta med mig. Ingen ville prata med mig. Jag stod alltid ensam. Jag blev inte ens mobbad. Jag var dock glad över att vara annorlunda, för mina föräldrar stödde mig alltid om jag ville ha byxor av en annan färg eller när jag tänkte annorlunda tankar. Som de flesta har jag dock växt upp med föräldrar som har gammaldags uppfattningar om vad en familj är och vad ett jobb är. När jag låg i hängmattan orsakade det en kris hemma - mamma och pappa tyckte att jag bara slöade och förstod inte att jag våndades så jag höll på att dö över min avhandling."

De tyckte väl att du kunde våndas samtidigt som du rensade landet.

(Skriker) "Ja! Exakt så var det! Mamma var länge övertygad om att jag inte skulle kunna försörja mig."

Har det varit en drivkraft att göra mamma stolt?

"Ja, det tror jag. Och jag hoppas att min son Benjamin ska få uppleva den dag då han överglänser mamma och pappa på något eller några områden. Det är en ohyggligt viktig del av att växa upp."

Din mor var undersköterska. Vad gjorde din far?

"Han var byggnadsarbetare."

Som ung fick du blodförgiftning ett par gånger?

"Ja, det var lite farligt här ute om något hände, för närmaste sjukhus fanns på fastlandet. Därför lärde vi oss tidigt att ha omdöme. Vi var vilda och tokiga men hade hela tiden ett slags överkoll. Vi klättrade inte allra längst ut på grenen. Min bror fick dock flygas till sjukhus sedan han brutit knät."

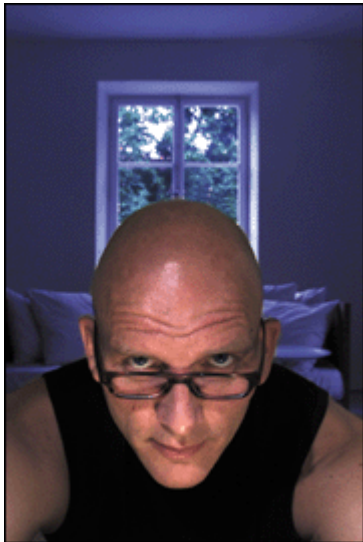


Foto: Thomas Engström

FAMILJEN

Vad har du lärt dig i din uppväxt som du vill ge Benjamin?

"Något jag hoppas kunna föra vidare är nyfikenheten på tillvaron och uppmuntran att utforska och förstå. Hade jag valt att bli öststatsvetare eller sexolog eller snickare hade det varit okej. Mina föräldrar hade inga förutfattade meningar. Vad jag hoppas är, att han inte ska behöva slita på samma våldsamma sätt som jag gjort med den ständiga känslan av det går att komma längre, att allt alltid kan bli bättre."

Hur kan Funky Business påverka barnuppfostran?

"Boken innehåller mycket för barnuppfostran. Vi ska ge självkänsla från dag ett, så att barnet vågar ta för sig av livets stora smörgåsbord. Nästa grej att förstå, både som förälder och barn, är att val måste göras utifrån lust. Vi kan inte längre tvinga oss igenom Handelshögskolan och hoppas kunna försörja oss som ekonomer. För 10-20 år sedan gick det, för vi levde i en snällare värld som inte var lika konkurrensutsatt. Nu är det svårt att lyckas om vi inte gör oss till de unika individer vi är menade att vara."

FRAMTIDEN

Hur ser du på framtiden?

"Jag är obotlig utvecklingsoptimist. Jag ser inget romantiskt i ett Sverige där människor super som vettvillingar och män dör 35 år gamla, som början på 1800-talet. Jag ser

inget romantiskt i att kvinnor saknar rösträtt, föder sju, åtta barn och begår abort i sjöboden genom att köra en tjärborste mellan benen. Aldrig har så många haft så stora möjligheter som i dag. När jag blickar framåt ser jag oerhörda möjligheter att göra livet bättre, både här hemma och för världens befolkning."

De unga människor som blivit internetmiljonärer är till stor del barn till rika föräldrar.

"Till viss del, men riktigt så enkelt är det inte. Sett över en längre tidsperiod är nästan hela den gamla adeln bortsopad på grund av allmän inkompetens. När vi nu går från kapital till utbildning och talang, har du och jag lyckats kravla oss uppåt, vilket beror på att när vi skulle ut i livet ändrades spelreglerna till meritokrati. Det som räknas är om vi gör något bra eller dåligt. Det spelar ingen roll om man heter Palmstierna eller Öqvist."

Skräms du av en framtid där man opererar in mikrochips i hjärnan och människans ålder på konstgjord väg förlängs flera hundra år?

"För mig är det varken *good news* eller *bad news*, bara *news*. Det finns inga strukturer, bara processer. Vad menar jag? Jo, när bilen uppfunnits dammade vi i oss en liter vodka och körde i terrängen, för teknologin var ny och vi hade inga beteenderegler. Med mobiltelefonen ringer nu folk på bussen eller restaurangen och grälar med hustrun. Vår moral utvecklas alltså inte lika snabbt som teknologin."

Kan inte forskningen bli överflödigt på många områden, när vi når någon form av nyttogräns där forskningen nått så långt att människan inte kan ta till sig resultaten?

"Varken du eller **Jonas Birgersson** eller andra som inte är tränade i forskning kan förstå, att det i forskning är helt meningslöst att försöka rikta insatserna. Forskning kan eller får inte styras på några villkor."

Då pratar du om grundforskning?

"Ja. Och grundforskning sysslar med att explorera det okända. Då kan man inte ha planer. Att säga att vi ska bli ledande på kiselteknologi är meningslöst, för vi vet inte ens om det används i framtiden.

Vad vi måste göra är att låta forskningsrådet fördela forskningsmedel inom en mängd olika områden så gott det kan. Ministrarna ska inte lägga sig i, för forskning har inget med nytta att göra och ett genombrott kan komma helt oväntat på vilket område som helst. Forskning bygger också på redundans, det sker 999 misslyckade och rätt meningslösa forskningsprojekt för varje genombrott."

Vad kommer om 10 år?

"Souly Business eller vad jag nu ska kalla det. Mer kunskap om människan genom antropologi, psykologi och själavård. Beteendevetenskap! Allt annat, som att koppla upp oss på nätet och skapa temporära monopol, kan vi då."

Hur ser du på Sverige?

"Sverige i allmänhet och Stockholm i synnerhet är de modernaste platserna på jorden. Stockholm är den mest progressiva, innovativa staden i världen, vilket har att göra med vår design, arkitektur, musik, sätt att leva, jämställdheten mellan män och kvinnor, vårt sätt att organisera familjen och vår grad av sekularisering. Vill man förbereda sina barn för framtiden ska de växa upp i Stockholm, prata engelska, lära sig arbeta i projekt och tidigt förstå att allt kretsar kring att utveckla sin förmåga. Sedan måste de uppdatera sin kunskap livet ut - det är avgörande."

Journalister och bibliotekarier är två yrkesgrupper som är bra positionerade i det nya

funky samhället, men är inte också präster det? De kan starta egna företag som själavårdare.

"Det är jag övertygad om. Det finns en bok som heter Bowling Alone av **Robert D Putnam** - i det totalt individualiserade samhället får vi bowla ensamma, för ingen har läst samma tidningar, ingen har gått på samma restauranger, ingen har sett samma filmer och vi har våra egna företag. Då blir behovet av själavård större än någonsin."

LIVSÅSKÅDNINGEN
Vad är Gud?

"Större än mig. Jag tror inte att allt tar slut vid en viss punkt, utan bortom det vi tänker, känner, förstår eller drömmer finns ytterligare något - något större än det våra sinnen kan omfatta."

Ber du?

"Som liten gjorde jag det, ihop med mina farföräldrar. När Katarina tog mig till kyrkan och bad för sin bortgångna farmor påmindes jag om att jag gjort sådant. Jag kan tänka mig att det kommer tillbaka senare i livet och tar sin rättmätiga plats, när jag inte längre är så upptagen."

Längtar du efter det enkla livet?

"Ja. Och jag tänker mycket på mitt arbete som försök att förenkla. Har jag någon begåvning är det att ta komplicerade förlopp och bena upp dem. Hitta kärnan i ett argument. Förenkla en process. Ta bort. Jag längtar i alla avseenden till det enkla: i mat, i arkitektur, i texter."

Däremot dras du inte till enkla människor.

"Nej. Och det beror på att människor i motsats till saker eller texter inte låter sig förenklas. Jag lockas till samtal. Jag läser **Sartre** och **Kirkegaard** för att i tanken hitta kärnan i deras tankar."

När du ser dig i spegeln, vad ser du?

"Någon jag tycker om. En synnerligen god vän."

Ditt barns mamma Anna är svenskisrael. Är hon religiös?

"Hon förhåller sig till en tro, det gör hon absolut. I sitt väsen är hon judinna och det är jättespännande. Jag tycker om att finnas nära Anna och hennes förhållande till Gud. Nu har vi precis varit i Israel ihop och det som händer där är oerhört spännande - det är en teokrati precis som Vatikanen. Jag har aldrig sett någon liknande, utan gick med stora ögon. Hela Mellanöstern är starkt - dofterna, glädjen, ilskan, sorgen. Problemställningar där innebär att tänka allt till sin spets."

Hur är det att vara pappa?

"Det ger ytterligare mening åt mitt liv. När jag går upp klockan fyra efter att ha sovit två timmar, det är minus 22 grader och mörkt och jag ska till Arlanda, så är den yttersta meningen att jag åker ut i världen och jobbar för att bygga en framtid åt min son. Jag är också oerhört stolt och glad över att ha barn med Anna och hoppas att det är ömsesidigt. Och jag hoppas att vi en dag får ett till barn, men det är upp till henne."

Din son är sju månader. Ser du några karaktärsdrag ännu?

"Jag fascineras av att han som är så liten och yrvaken vill saker så till den milda grad. Det vill han - inte det eller det. Jag är så nyfiken på vem han är. Gillar han konst? Kommer han att tycka om U2?"

Lever du efter någon gyllene regel?

"Att försöka vara transparent. Jag kan vara i lysande form - öppen, rolig och snabb i repliken. Tidigare fick jag ofta ångest över min egen öppenhet, nu går jag inte på det längre. Därför fortsätter jag envist att vara transparent, även när det är oerhört smärtsamt."

Skräms du av åldrandet?

"Inte nu - förut tyckte jag det var konstigt, som när jag började tappa hår. Nu händer många mysiga saker i och med att jag blir äldre. Jag blir visare och lugnare, så nettovinsten är större än nettoförlusten. Men jag är inte säker på att jag säger likadant när jag blir riktigt gammal och kroppen sviker. Hela förfallet, det jag kallar mikrodöd... Oj, där rök njuren. Åh, där for synen. Tänderna. Där amputerade de benet."

Drömmer du om evigt liv?

"Ja. Jag hoppas att jag är undantaget, människan som inte ska dö. Jag lever också som om jag hade evigt liv - för jag vill verkligen inte dö."

Har ditt liv varit i fara?

"Jag har gjort konstiga saker och tagit massor med risker. Rest i Kampuchea precis efter krigsslutet. Varit i Vietnam. Trillat mig fram i Östeuropa på konstiga syltor för att se om jag kunde träffa någon skön dissident att prata med. Stoppat in näbben på de mest konstiga ställen i USA och tänkt att svarta fattar väl att jag är snäll. Jag har varit på svartklubbar, sexklubbar, spelklubbar, allt du kan tänka dig."

Din gode vän och kollega Gunnar Hedlund dog i dina armar.

"Ja. I ultrarapid föll han sönder, det var fruktansvärt. Gunnar var Handelshögskolan ärkegeni - han som skulle få Nobelpris och göra skolan riktigt stor. I stället fick han en hjärntumör och var borta på 13 månader, bara 44 år gammal. En hjärntumör är som om den vore designad av hin håle själv - den slår ut lite mer av kroppen för varje dag. Ena veckan tappar man synen på ena ögat, nästa vecka synen på andra ögat. Sedan börjar man sluddra. Och så fortsätter det. När han dog kändes som om han höll på att bestiga en kulle. Han andades tungt efter varje steg. Till slut var han uppe och då var det över. Väldigt stilla på sitt sätt."

Ångrar du något?

"Ibland försöker jag pressa mig själv till att ångra saker, men det är svårt. Att jag inte ångrar mig beror på kaosteoretiska skäl: Hade jag inte gjort det så hade inte det hänt och... Du förstår. När jag hade forskat ett tag höll jag på att dö, för jag hade läst mig till den punkt där allt var meningslöst. Orinoccofloden har ingen speciell längd, för man kan mäta på ytan, längst med kanten, på botten, i mitten, i snitt. Min mentor **Jan-Erik Vahlne** föste mig längre och längre ut i träsket. Jag sade: Jag tror att det är så här! Han svarade: Fast det kan vara tvärtom. Jag skrev och läste och försökte formulera mig, men vad jag än sade, menade han att det kunde vara tvärtom. Till slut undrade jag om gubben inte var klok. Jag började tvivla på allt. Är smör bra? Fanns det inslag i nazismen som var sunda? Betyder ekonomi något? Är det någon mening att ha en lägenhet? Är det bra att leva ihop med någon? Spelar det någon roll om jag läser min post? Jag bestämde mig - i forskningssyfte - för att slänga all post på skolan under ett år

i soptunnan. Och det fungerade - om något var tillräckligt viktigt fick jag reda på det ändå. Så höll jag på och provade olika saker i mitt liv. Till slut funderade jag på att sluta rätta elevernas skrivningar och i stället slå tärning om betygen. I slutänden skulle nog inte så mycket påverkas."

Tänker man så kan man ju slå tärning om allt?

"Ja. Och det funderade jag på att göra när det gällde tusen och en saker. Ska jag fortsätta den här relationen? Ska jag inte fortsätta?"

Är drömmar och mardrömmar viktiga?

"Man kan se drömmar på två sätt: som meningslös skit eller som att det finns systematik i dem. Jag tror drömmar kan berätta något, om mina innersta lustar, om vad som plågar mig, gör mig ledsen eller upprymd. Kan jag lära mig att förhålla mig till dem, som jag gör till människor, arbete och mycket annat i livet, kan de ge ännu en skärva till förståelsen av mig själv."

Minns du några starka drömmar?

"Under flera år umgicks jag mycket med president **Gorbatjev**, när Sovjetunionen existerade. Han är en person jag alltid har beundrat. Drömmarna var oerhört detaljerade. Vi var i New Delhi, men anlände separat för det blev så mycket uppmärksamhet när vi kom ihop. Han bad om hjälp med sitt tal och jag sade vad han skulle betona. Efteråt analyserade vi talet. Mest minns jag vår varma vänskap och det mod han ingöt i mig genom sitt sätt att vara, för han visade dådkraft när han var tvungen att offra sin eget ämbete för att saken skulle gå vidare."

Har du någon vision?

"Ja - varhelst dumheten och enfalden stoppar upp sitt fula tryne vill jag trycka ned den igen. Lyckas jag på några få ställen är jag nöjd."

Är du lycklig?

"Jag tror att man upplever lycka i fyra eller sju sekunder. Det kan vara när man har fantastiskt sex, när man möter sin blivande livspartner eller första gången man får se sitt nyfödda barn. Då blixtrar det till och så är ögonblicket borta. Vad är då livet? Kanske 200 bra minnen."