



Trångsunds pendeltågsstation är idealisk för en författande spärrvakt: gles trafik och ännu glesare mellan passagerarna.

Björn Le

Spärrvakt och VD-guru

Karl-Erik Edris tillbringar sina arbetsdagar i biljettkuren på Trångsunds pendeltågsstation. I väntan på nya passagerare funderar han ut sina ledarskapsteorier. Snart kommer hans tredje managementbok ut – i Sverige och USA

Bondpojken från Dalsland som hölls för traktens geni hamnade i spärrvaktståset på Trångsunds pendeltågsstation. Det bara blev så, av en mängd orsaker.

Som att 40-årskrisen kom redan i puberteten, när han upptäckte hur orättvist världen var konstruerad. Som att SJ gav honom större intellektuell frihet än en amanuensisjänst på Stockholms Universitet. Och som att han tycker att spärrvaktjobbet är som "ett förtäckt kulturstipendium".

I dagarna landar Karl-Erik Edris tredje bok "Den vise VD:n" på försäljningsdiskarna. Och ett och annat ögonbryn lär höjas när hans bakgrund kommer på tal.

Sedan 1977 har han jobbat som spärrvakt och universitetsuppsatserna i statsvetenskap växte fram på Ängbyplans och Alviks tunnelbanestationer. Här i Trångsund är det bra, säger han, för det är en lågtrafikerad station där man får ro att jobba. Till största delen har boken kommit under kvälls- och helgskiften, då det är minst folk, och inte en enda gång har inspirationen saknats.

"Det kokar här inne, det har det alltid gjort", säger han och knackar sig i huvudet.

"Jag var en kuf när jag var liten, min farsa brukade säga att jag var en liten gubbe redan när jag föddes. En underfundig, pratsam liten herre som gick omkring och snackade med bondgubbar i 70-årsåldern."

Många års studier i Lund och Stockholm höll på att resultera i en avhandling och en karriär i universitetets korridorer. Och erbjudanden om andra arbetsuppgifter inom SJ har heller inte saknats genom åren, men inget har hittills kunnat erbjuda större frihet än spärrvaktjobbet.

"Självklart kommer folk att undra vad en vanlig spärrvakt har att säga näringslivet, men man måste inte ha jobbat som VD för att skriva om ledarskap. Det handlar om att vara människa."

Många är de höga chefer som de senaste åren låtit sig provoceras, irriteras och inspireras av hans föredrag. Sedan början av 1990-talet har han samarbetat med IFL (Institutet för Företagsledning). Tillsammans med bokförlaget Caduceus

står de också bakom tryckningen av boken, som inom ett år ska ges ut i USA.

Kunskap och helhetssyn. Godhet och lärande dialoger. Ämnena är givna ingredienser i en stor del av den managementlitteratur som låtit tala om sig under senare år. Och det gäller även för "Den vise VD:n".

Boken är skriven i romanform och huvudpersonen är Victor Laudén, VD för Chemical Products. Efter en intervju som han givit i Veckans Affärer (1) har företaget största ägargrupp, anförd av familjens överhuvud Albert Lundberg, samt styrelseordföranden Lars Berg, blivit mycket provocerade. De anser inte att han har de "rätta strategiska prioriteringarna" och intrigerandet är i full gång för att få honom avsatt. Av en slump kommer han i kontakt med en konsult och tillsammans reser de till ett kloster i Skåne där den hotade VD:n får undervisning om hur man bedriver ett "vist" ledarskap.

Visheten består i korthet av kunskap, förståelse och empati. Boken tar ett helhetsgrepp på allt som kan tänkas inverka både på en människas personlighet och på hans ledarskap. Filosofi, psykologi, religion och lönsamhet smälts samman. Jesus, Marx, Jan Carlzon och Pythagoras figurerar i de samtal som förs.

Utgångspunkten är att ett företag måste ha en mening, en vision som besjälar dem som arbetar i det och som "lyfter" verksamheten.

"När man läser om visioner i årsredovisningar är de alltid formulerade i form av pengar. Man talar om avkastning, lönsamhet, effektivitet och konkurrensförmåga som "visionära mål" men i själva verket är dessa termer bara en del av affärsidén. Visioner kan inte kretsa kring något så basalt som pengar."

Han exemplifierar med att en människa måste andas för att inte dö. Likaså måste företaget ha en viss lönsamhet för att inte gå i konkurs. Men precis som meningen med livet inte är att andas, kan inte meningen med en verksamhet vara att dra in pengar.

"En vision talar till folks hjärtan, gör att de blir delaktiga i ett projekt där man gör någonting gott. Det är den som gör att man går till jobbet

med ett leende istället för släntrar sig genom ett arbete som är en födkrok."

I boken diskuteras stora ideal och genomgripande värderingsmönster, men verkligheten är ständigt närvarande. Huvudpersonen har de facto ett problem han måste lösa under sin klostervecka.

Anledningen till att boken adresseras till näringslivets makthavare är att Karl-Erik Edris anser att de sitter inne med mycket och underutnyttjad makt att göra världen lite bättre.

"Drivkraften för näringslivet är att tjäna pengar, och för många spelar det kanske inte så stor roll hur. Men allt fler börjar inse att det är bättre att tjäna pengar genom att göra något vettigt, genom att göra världen lite bättre. Ett lysande exempel är miljöfrågan, som utvecklat från att vara något som bara

das till att även innefatta ett högteknologiskt miljö- och kretsloppstänkande och att öka rättvisan mellan folk är det Karl-Erik Edris fasta övertygelse att det faktiskt går att rädda världen.

Ansvar för breddningen ligger hos företagsledningarna. Paradoxalt nog har de aldrig haft så många krav på sig som idag.

VD-rollen har också hamnat i fokus tack vare att också företagsledare fått känna på verkligheten i form av avsked inför mer eller mindre öppen ridå. En "vis" VD får inte sparken, så vad har då t ex Christer Forsström, TV4, Lars-Åke Helgesson, Stora och Peter Augustsson, SKF gjort för fel?

"Generellt sett har spelreglerna hårdnat på samma sätt som i samhället i övrigt. Orsaken är en slags rädsla, en bävan och en inre vetenskap om att vi håller på att säga av



Björn Leijon

Karl-Erik Edris har jobbat sedan spärrvakt sedan 1977 och skrivit såväl uppsatser i statskunskap som tre böcker under tiden.

ekologer, vänsterflummare och forskare värvat om till att vara ett viktigt inslag på många företag."

Näringslivet har ett stort ansvar för hur jorden ser ut och för de liv som levs på den, menar han. Och kunde ansvarsområdet bara bred-

den gren vi sitter på. Världen är på väg åt fel håll och istället för att försöka vända utvecklingen försöker man kanalisera sin rädsla i ett 'ekonomiskt rationellt beteende'. Finns

vänd



Björn Leijon

"Spänn av och se till att det blir lite större tröghet i systemet", råder Karl-Erik Edris.

det en promille mer att tjäna någonstans flyttas genast alla pengar dit, och såväl aktieägare, VD som ägare är skitnervösa. Spelreglerna i det ekonomiska livet har blivit allt kortsiktigare, man gör bokslut nästan varje dag. Då är det naturligtvis svårt att tänka långsiktigt."

Enda sättet att skapa förutsättningar för långsiktighet är att få in lite tröghet i systemet, säger han och ger därför penningfolket rådet att spänna av.

"Spelreglerna går att påverka. Jag är ingen kaosromantiker utan tycker att det är förfärligt med börskrascher och ekonomiska kriser. Människor blir osäkra och rädda och då söker de enkla, kortsiktiga lösningar. Inte de långsiktiga som världen behöver".

Han vill inte hålla en välsignande hand över några av de företag som hittills profilerat sig som engagerade i världsförbättrarbranschen, men kan sträcka sig till att nämna Ikea och H&M som företag med en tydlig vision som ledstjärna. "Kamprad har styrts av en stark idé att förse folket med billiga möbler. Likaså är det ingen tvekan om

Spärrvaktens fyra budord

- Man leder som man är
- Nya tider kräver nya ledare
- Visionerna är företagets mening
- Spelreglerna går att påverka

att Erling Persson ville ge oss billiga kläder. Men sedan har vi ju diskussionen om produktionsvillkor och barnarbete. Det är alltid de anställda som bäst vet hur det är att arbeta inom ett visst företag. Om de nu vågar öppna käften."

Sin egen arbetsgivare SJ har han i alla fall alltid respekterat och sympatiserat med. Att se till att folk färdas på ett någorlunda miljövänligt sätt tycks vara en vision så bra som någon. Men hur länge han kommer att finnas i spärran framöver är han inte säker på.

"Jag får många förfrågningar om föredrag och jobb, men på sistone har min arbetsgivare börjat krångla. Jag har alltid kunnat ta ledigt när jag behövt och därmed känt mig fri. Men plötsligt får jag inte ta så mycket tjänstledigt som jag vill, de har börjat läsa lagen för mig. Det tänker jag aldrig finna mig i."

Lotta Edling