

Varför förändring nu? – Det nya samhället och övergången dit!

Förändring handlar till stor del om timing. När är det rätt tid att genomföra en viss förändring? När tidpunkten är fel kommer förändringen inte att fungera, när den är rätt kommer den att fungera. Hur kan man veta om en förändring ligger rätt i tiden? Kunskap, erfarenhet och fingertoppskänsla är bra grunder för det. Kunskap om samhällsförändring är en grund för att se vilka förändringar som behövs eller krävs och som det kan vara rätt timing för att genomföra.

Denna beskrivning är kortfattad och innehåller de trender som är mest omtalade för tillfället. En beskrivning av det historiska läget och nutiden går ganska bra att göra men att beskriva framtiden är alltid svår (nästan omöjlig). Men framtiden byggs på den nutid som finns och de trender som finns. Inledningsvis kommer en översikt om samhällsförändringar och därefter kommer olika delar i förändringen och det nya samhället.

Förändringar, oavsett storlek eller inriktning, drivs oftast vid byte av beslutsfattare, vid lönsamhetstryck eller förändringar i omvärlden. För en idéburen verksamhet, som bågskytte, är det inte som för en privat verksamhet lönsamhet som är central och inte som för offentlig sektor samhällsnytta som är central. Den idéburna verksamhetens centrum ligger på att infria idéerna. För SBF kan idén ses i visionen och värdegrunden.

- **Bågskytte för alla överallt alltid.**
- **Fokuserad kraft med glädje och gemenskap**

Ett paradigm är en stor och genomgripande förändring. Ser vi det i människans historia kan det första paradigmat handla om att människan var samlare/jägare, det andra om att vi var jordbrukare, det tredje om att vi var industriarbetare och det fjärde är det nya samhället som hanterar information. Detta det senaste paradigmat är det som idag kallas för det digitala samhället.

Under de olika paradigmen har olika konstellationer av människor varit gällande. Familjen var central i jägarsamhället, familjen och byn i jordbrukssamhället, kollektivet (organiserat i grupp t.ex. fackförening) i industrisamhället och den enskilde individen och dennes familj (eller nära grupp) i det nya digitala samhället (som det kan tolkas just nu).

När ett paradigm fasas ut och ett annat in finns det en övergångsperiod. Vi kan lära oss av tidigare övergångar för att förstå vad som händer i en senare. Vi är nu i övergången mellan industri och digital. Industrisamhällets nedgångsstart tydliggjordes av studentupproppen i Paris i maj 1968. Hur lång tid tar en övergång? Det förra som var från jordbruk till industri tog 50 till 100 år i Sverige. Läger vi till Argentinaparadoxens (se längre fram) tidsaspekt om tre generationers 60 till 90 år ser vi att de två sammanfaller. Låt oss anta att den nu

pågående övergången tar 70 år. Då bör övergången vara under perioden 1970 till 2040.

Det kan i detta sammanhang också vara bra att se på Sveriges utveckling. Ser vi tillbaka i Sveriges historia har vi haft tre tydliga storhetstider. Det är vikingatid (800-1100), stormaktstiden (1600-talet) och industritoppen på 1960-1970-talen.

- Vikingarna var duktiga legosoldater i Miklagård (dagens Istanbul), handelsmän som reste runt om i Europa samt norra Afrika och rövare lite överallt. Oavsett vad de gjorde tog de hem förmögenheter till det lilla landet i höga nord. Det hittas fortfarande gamla nedgrävde vikingaskatter.
- Stormaktstiden med en höjdpunkt i mitten på 1600-talet när Sverige omfattade utöver östra riksdelen Finland även Estland, delar av Lettland, delar av Norge, delar av Tyskland. Med regenter som Gustav II Adolf, Kristina, Karl IX, Karl X, Karl XI skapades landets storhet. Den mer kände Karl XII förlorade de sista delarna så att nuvarande Sverige (västra riksdelen) och Finland (östra riksdelen) var det som återstod av stormakten Sverige. Under stormaktstiden forslades många krigsbyten hem till slott, herresäten och stugor.
- 1960-70-talets storhet baserades på att Sverige inte blev förstört under andra världskriget. En viktig faktor var också att USA genomförde Marshallplanen för att återuppbygga Europa efter andra världskriget. Sverige hade produktionsresurserna och kunde leverera när USAs pengar användes. Under efterkrigstiden och under den tredje storhetstiden invandrade många till Sverige från Finland, Italien, Grekland, Jugoslavien och Turkiet. När de kom fick de direkt ett arbete i industrin och kunde etablera sig i det svenska samhället. Språket fick komma i andra hand. Under perioden från andra världskriget till idag ökade inkomsten i Sverige ungefär dubbelt så mycket som kostnadsprisindex. Det innebar att alla fick det bättre och en kraftig ökad köpkraft. I slutet av 1960-talet var cirka 65 procent av den arbetsföra befolkningen sysselsatta inom industrin, idag är det cirka 12 procent. Under andra halvan av 1800-talet var drygt 80 procent sysselsatta inom jordbruket, idag är det 1-2 procent. Båda gruppernas sysselsättningsantal är fortsatt minskande. Sveriges plats i välståndsligan (BNP/capita) var 1970 fyra, 1994 trettonde och 2017 tolv.

Summeras dessa olika delar framträder en bild av ett Sverige som tappat i välståndsligan (BNP/capita) och befinner sig i en övergångsperiod och som närmar sig en ny samhällsstruktur. Det innebär att tidigare synsätt inte längre stämmer, tidigare sätt att fatta beslut inte längre fungerar och tidigare sätt att driva verksamhet inte längre fungerar. Övergången har nu kommit så långt att det nya samhället börjar få tydliga konturer och det blir då viktigt att anpassa en verksamhet till den sista delen av övergången och inför det nya digitala samhället.

Några kännetecken på det gamla och det nya samhället.

Vi går från (industrisamhälle)	Vi går till (digitala samhället)
Vad kan jag tillföra kollektivet?	Vad är bra för mig och de mina?
Vi har en plikt att sköta.	Jag har lust att göra.
Handel öppet vardagar 9-18, lördagar 9-13.	Handel öppet 24/7 fysiskt och digitalt.
Fast på en fysisk plats.	Mobilitet.
Neutrala medarbetare (lön + kamratskap är drivkraft).	Engagerade medarbetare (eget val).
Guldklocka som tack efter 25 år.	Ständig feedback.
Jag har förtjänat min pension.	Varför sluta vid en viss ålder?
Arbetet beskattas.	Vad ska beskattas?
Närvaro på arbetet belönas (stämpelklocka).	Produktion belönas.
Manuellt maskinstött arbete.	Robotisering/automatisering av alla arbeten.

Nu är det dags att övergå från det generella till olika delar av övergången och det nya digitala samhället.

Globalisering

Världens marknader är sammankopplade, det gäller både varor och tjänster. Det gäller också arbetsmarknaden och kunder/leverantörer. Den verksamhet som kan producera med minst samma kvalitet som andra men till en lägre totalkostnad (produktkostnad, fraktkostnad och hanteringskostnad) får möjlighet att leverera. En positiv effekt av globaliseringen är att fattiga länders befolkning får en möjlighet att få det bättre (BNP/capita är ett mått, antal barn/kvinna ett annat). En nackdel är att det går ut över människors arbete i de länder där kostnaderna är för höga. Dessutom bidrar globaliseringen till negativ klimatpåverkan genom ökade transporter och dålig kontroll på utsläpp. Global handel – lågkostnadsproduktion – låga fraktkostnader ger låga produktpriser i Sverige. Vi får mer för pengarna men det minskar industriproduktionen i Sverige eller driver fram automatiserade fabriker. Globalisering motarbetas av nationalisterna som sätter det egna landets interna liv främst. För att ett land ska klara all konsumtion inom landet så måste det vara ett stort land. Även då måste konsumtionen ändras t.ex. är det svårt att odla citrusfrukt i Sverige.

Hur stor andel av verksamheten är beroende av globala aktörer/intressenter?

Urbanisering

Urbaniseringen fortsätter med flytt från landsbygd till stad, från mindre stad till större, från större stad till storstad och från storstad till megastad. 50 procent av världens befolkning bor i stad i världen. 85 procent i Sverige bor i tätort, 60 procent i tätort med mer än 10 000 invånare. Antal ensamhushåll är 1,8 miljoner hushåll av 4,6 (39 procent) med en större andel i stora städer. 70 procent av tillväxten i Sverige sker i Stockholm-Göteborg-Malmö.

Hur påverkar den fortsatta urbaniseringen verksamheten?

Digitalisering

Allt blir tillgängligt för alla 24/7. Allt uppkopplat även maskiner/utrustning (Internet of Things). Datat blir centralt i det nya samhället där big data och AI stärks som verktyg/möjlighet. En mental omställning där en digital lösning för ett problem är den första som dyker upp om det inte går att lösa den vägen ser man på en analog lösning. Utvecklingen med ökad kapacitet till samma eller lägre pris fortsätter. Automatisering och robotisering ökar i allt snabbare takt. AI med tillgång till big data fortsätter skapa helt nya möjligheter. Digitaliseringen innebär ett paradigmskifte jämförbart med när vattenkraft, ångkraft och elkraft satte fart på industrialiseringen på 1700-1800-talen. Med automatisering, robotisering fortsätter digitaliseringen av produktion och administration. Samtidigt tar digitaliseringen över andra administrativa arbetsuppgifter som utredningar, inköp, försäljning, rådgivning, expertkunskap osv. som under de närmaste 15 – 20 åren (till år 2035–2040) beräknas minska med 50 procent i Sverige (enligt Stiftelsen strategisk forskning).

När digitaliseringen ersätter personal, gäller både produktion och administration, blir lönenivån mindre viktig för det totala produktpriset. Det innebär att den del av globaliseringen som drivs av lönekostnadsreducering (lågkostnadsproduktion) tappar sitt genomslag. När det mesta av produktkostnaden består av datorer och maskiner uppnås kostnadsneutralitet. Det i sin tur innebär att industriproduktion lika gärna kan flyttas hem (var nu hem är). Det innebär också att andra faktorer kommer att spela en stor roll för val av produktionsplats. Då kommer miljö/klimat och transport att spela en ökande roll.

Hur väl är verksamheten digitaliserad?

Är digitalt den första tanken vid förändring/strategibeslut inom verksamheten?

Hållbarhet-miljö-klimat

Hänsyn till jordklotet krävs för mänsklighetens överlevnad. Allt annat är underordnat detta. Denna trend är på stark frammarsch (Greta vintern 2018–2019) och kommer att få genomgripande effekter för all verksamhet. Området är på snabbt väg att bli den viktigaste trenden. Det kommer inte att räcka med att en verksamhet begränsar sin påverkan. Verksamheten måste kunna visa att den har nollpåverkan eller helst positiv påverkan. Det gäller material, transporter, produktion, hantering och kundens användning. Det gör att verksamheten står som ansvarig för andras bidrag och den egna produkten (vara eller tjänst). Verksamheten kommer att behöva kunna visa på hur den säkerställer nollpåverkan eller en positiv påverkan. Klimatpåverkan är global och kan ytterst endast lösas globalt. Det innebär att alla måste bidra.

Hur bidrar verksamheten till att förbättra klimatet?

Jag-samhälle

Industrisamhället kollektivism har sedan 1980-talet tagit en riktning mot ett jag-samhälle. I ett svenskt perspektiv är det ett jag som bygger på en kollektiv grundsyn. Jag-samhället innebär ett stärkt fokus på individen och därmed ett minskat på kollektivet. Jag-samhället började tydligt att synas i reklamen under 1980-talet (t.ex. för Magnum glass). Vi kan idag se det i fritt skolval, nytt pensionssystem (med ett större eget ansvar) och konkurrens inom el, radio, tv och telefoni. Den inslagna vägen på jag-samhället förstärks och utvecklas. Som ett starkt inslag i jag-samhället finns genus, HBTQ, norm och så vidare. Vem den enskilde individen är är dennes eget ansvar och ska vara fritt. Ett jag-samhälle bygger socialt på individ och familj (eller annan nära grupp).

Hur ska verksamheten utvecklas i ett jag-samhälle där den föreningskollektiva synen står i strid med gällande norm?

Rädsla-hat/Polarisering

Förändringarna i dagens samhälle är omfattande vilket ger en känsla av att inte känna igen sig och det skapar en rädsla för framtiden. Hat är ett medel för många att visa sin rädsla (även om det inte är det som de vill framhålla) för de förändringar som visar sig. Hatet sprids lätt och snabbt (effektivt) genom sociala medier. Hatet används för att öka rädslan hos andra, om många är rädda kan det kännas lättare för den som sprider hatet (det lättar på trycket).

Polariseringen ökar och grupper ställs mot varandra. Tillhörighet blir viktig och stärks genom användande av sociala medier. Grupptillhörigheten kan gälla vad som helst, några tydliga är land, ort, ras, religion, idrottslag, skola och förening. Genom att framhålla den egna tillhörigheten förminskas andras tillhörighet. Det gör det lättare att utsätta dessa för hat. Misstro och hat tydliggör polariseringen vilket visas i t.ex. sociala medier. Jaget får stöd i en grupp/familj, en tillhörighet, som flockdjuret människan behöver för sin överlevnad. Polariseringen ökar med all sannolikhet i ett jag-samhälle.

Kognitiv dissonans innebär att vi sorterar bort det som inte stämmer med den egna världsbilden. I grunden är det en obehagskänsla som en individ får när denne har flera motsägande idéer samtidigt. Genom att minska antalet idéer kan lugnet återställas. Man försöker övertyga sig själv om det som är rätt av de olika alternativen. Det kan ske genom motivation, klander och förnekelse för att ändra sina attityder, åsikter och handlingar. I ett polariserat samhälle ger den kognitiva dissonansen en förstärkning av polariseringen då individen och dennes tillhörighet (grupp) sorterar bort motsägande idéer mot de som man redan har. Allt som sägs negativt om eller ifrågasätter ”min” politikens åsikter/görande är fel. Alla andra utom min grupp/parti/lag har fel. Detta ger brinnande fans till en person eller en idé men samtidigt försvinner gråskalan och bara det svart-vita återstår. Det blir lättare att uttala sig med hat och hot i sociala medier, att se ner på andra grupper osv.

Affektiv polarisering är ett känslomässigt ogillande av person och dennes åsikter. Det kan bli effekten av polarisering och kognitiv dissonans. Det här syntes tydligt i USAs presidentval 2016 där Donald Trump pekar ut Hillary Clinton som en dålig och ond skurksperson (crooked Hillary). Kanske är det så att Hoola Bandoola Band hade rätt när de 1972 framförde prog-låten – *Vem kan man lita på?* Kan andra lita på dig och din verksamhet? Hur säkerställer du din pålitlighet och hur visar du den? I ett samhälle där vi tar för vana att inte lita på andra krävs det mycket för att skapa tillit. Det är ett omfattande arbete som måste genomföras. När det är gjort krävs att du arbetar för att bibehålla det.

Hur hanterar verksamheten polariseringen/hatet/rädslan?

Hur gör man sig pålitlig?

Ekonomi

Delningsekonomi innebär att vi hyr/lånar istället för att äga. Det går att se detta som gemensam konsumtion och det innebär sänkta kostnader för individen som använder sig av systemet. Men det innebär också en minskad försäljning av produkterna som delas. Delningen sker idag enkelt över webben t.ex. Airbnb, Uber och bilpooler. Till viss del kan det även innebära undanhållande av skatt, vilket på sikt kommer att ge det offentliga problem.

Cirkulär ekonomi (eller kretsloppsekonomi eller industriell ekologi) skapas genom ett kretslopp inom ett företag, en organisation eller inom samhället. Det baseras på att avfall ska ses som en råvara och det ställer krav på design av en produkt (ska underlätta återvinning). Tre olika steg kan ses inom den cirkulära ekonomin: återanvändas, materialåtervinnas och energi-utvinnas. Cirkulär ekonomi är ett steg på väg för att minska en produkts klimatpåverkan.

Hur påverkas verksamheten av delningsekonomin och den cirkulära ekonomin?

Högersväng

Det pågår en politisk högersväng (som började under 1980-talet i Sverige) i Europa (och i andra länder i världen). Det förändrar samhället i förhållande till den vänstersväng som kom efter andra världskriget. Vänstersvängen kulminerade på 1970-talet efter de kända 68-händelserna. En högersväng innebär att den enskilde individen får ta ett större ansvar för sitt eget liv och sina val. Samtidigt innebär den också att samhällets inflytande och åtagande minskas. Högersvängen kan ses som förutsättning för jag-samhällets framväxt eller omvänt jag-samhället driver fram en högersväng. På motsvarande sätt som det framväxande industrisamhället drev fram en vänstersväng.

Hur påverkar en högersväng verksamheten t.ex. utifrån offentligt stöd?

Socioekonomi

Socioekonomiska skillnader ökar, vilket skapar utanförskaps-grupper som idag synliggörs t.ex. i förorten. Engelsk forskning lyfter fram sju socialgrupper i dagens samhälle, baserat på ekonomi, kultur och social situation. De sju är elit, etablerad medelklass, teknisk medelklass, nya välbärgade arbetare, arbetarklass (traditionell), utvecklade servicearbetare och prekariat (kan närmast beskrivas som en underklass). Med ökande socioekonomiska skillnader i samhället skapas motsättningar som leder till hat och polarisering. Det går att se detta som en återgång till hur det var före industrialismen (eller i alla fall början och mitten av den).

Instegssvårigheter på arbetsmarknad och bostadsmarknad för ungdomar och grupper med problem (ekonomi, sjukdom osv.) eller begränsningar skapar motsättningar som leder till polarisering. Ett kollektivt samhälle har som ett mål

att minimera denna typ av svårigheter. Ett jag-samhälle överlåter detta till individen och dennes nära (t.ex. familj).

Utbildningskrav för att få ett arbete är högt idag. 40 till 50 procent studerar på högre nivå (högskola/universitet) före 25 års-ålder, vilket också är riksdagens mål. Närmare 3 000 tar doktorsexamen per år i Sverige. Utbildningsnivån har en tendens att följa social tillhörighet och därmed något som stärker motsättningar och polarisering.

Hur påverkar den nya socioekonomiska verkligheten verksamheten?

Nyhetsflöde/medier

Nyhetsflödet är numera gigantiskt och ständigt pågående (24-7). Det är svårt/omöjligt att veta vad som är fakta och vad som är fake. Ett lugnt mindre flöde är möjligt att kontrollera men inte ett omfattande. I alla fall inte utan att ta till big data och AI. När kontrollfunktioner byggs ut kommer frågan om vem vi kan lita på som avsändare av utförd kontroll. Kan vi lita på public service eller går de i ett politiskt ledband? I Sverige har vi tidningar som beskriver sig ha en politisk hemhörighet (ofta obundet säger de). Kan vi lita på deras kontrollfunktion? Kan vi lita på den som skapar AI-programmet?

Deepfakes inträde på internet innebär att vi inte längre kan lita på filmer. Är det rätt person i en film eller är den utbytt? Är det rätt saker som personen säger eller är det utbytt? Vi vet att det länge har skett redigering av foton, även före den digitala eran. Vi behöver bara tänka på hur personer redigerats bort från bilder från tribunen vid Röda torget i Moskva. Med hjälp av AI och datorkraft kan vi nu ganska enkelt byta ut vad som helst och skapa en bild av en verklighet som inte finns (eller har funnits).

Sociala medier används av många och i stor utsträckning. Samtidigt som företagen som äger systemen kartlägger användarna i minsta detalj (och som säljer det datat). Användandet av sociala medier kännetecknas av att individen frivilligt lämnar ut mycket om sitt liv. Individens användande av sociala medier är ett tydligt kännetecken av ett jag-samhälle. Att synas på rätt sätt i rätt media är idag viktigt för många. Jakten på acceptans (likes) är ständigt pågående i de sociala medierna och på andra ställen. Det skapar en vana att värdera oavsett om det gäller varor, tjänster eller person. Det tillfredsställer ett psykologiskt behov hos oss människor att få uppmärksamhet från andra, att bli synliggjorda, att få en tillhörighet i en flock. Det är samtidigt ett verktyg för att ge utlopp för hat och frustration. De sociala medierna ger svängrum för jaget och förstärker jag-samhället och dess polarisering.

Ett annat kännetecken är uppmärksamhetstid (attention span) för människor som använder webben, den är kort och minskande. År 2000 var medeltiden 12 sekunder och 2013 8 sekunder. Vi kan jämföra det med att en guldfisk anses ha

en medeltid av 9 sekunder. Detta kan ge en liten tankeställare när det gäller hur det är lämpligt att jobba med webben och sociala medier.

Hur agerar verksamheten med nyheter?

Hur agerar verksamheten i sociala medier?

Influenser

Influenser (opinionsbildare, trendskapare, trendsättare, förebild, inspiratör) är en person som påverkar andra, ofta en vald målgrupp. De har ett stort inflytande på sin målgrupp, vilket också kan öka polariseringen. Att använda en influencer är en del av en verksamhets marknadsföring och marknadskommunikation. I vårt digitala samhälle märks de på sociala medier t.ex. blogg, YouTube, twitter, podcast, Facebook och Instagram. Det som en influencer marknadsför till sina följare kan exempelvis vara en vara, en tjänst, ett politiskt budskap, socialt engagemang, bågskytte eller rädda klimatet.

Vilka influencers finns i verksamheten?

Hur används influencers av verksamheten?

Teknisk utveckling

Samhället har de senaste 300 åren kännetecknats av en snabb teknisk utveckling, dvs. det är en förutsättning för och effekt av industrialiseringen (från mitten/slutet av 1700-talet i England). Man kan beskriva utvecklingen som en x^2 -kurva och där är vi en bit upp i racet. Hur långt upp som vi har kommit i kurvan förändras allt eftersom tiden går. Just när vi försöker tolka är vi alltid högt upp eftersom så mycket har hänt på senare tid, egentligen under vår egen minnestid (en generation 20–30 år). Ett antal år senare har mycket mer hänt och då gör vi bedömningen att vi är högt upp i kurvan. Om vi gör en kurva som ser 300 år bakåt och 300 år framåt i tiden är det sannolikt att vi är i strax före den stora uppgången.

Hur påverkar den tekniska utvecklingen verksamheten?

Avindustrialisering

Industrialismen är den enda period som har gett okunnig/utbildad arbetskraft hög lön. Det löpande bandet med enkla arbetsuppgifter och Fords beslut under 1910-talet visade vägen med högre lön och viss ledighet. Nu kommer det att krävas kunskap/kompetens/erfarenhet eller acceptans av lägre lön. Arbetsgivare har ökat utbildningskraven allt eftersom tiden har gått, speciellt från 1980-talet. Fortsatt automatisering (obemannade fabriker) och robotisering minskar behovet av arbetskraft. Industrins krav och behov minskar i betydelse för samhällets beslut och riktning.

Hur påverkar avindustrialiseringen verksamheten?

Argentinaparadoxen

Vad känner du till om Argentina? Ett land i Sydamerika där det spelas fotboll och odlas vin. Har krigat mot Stor Britannien, levererar knark och har en maffia. Det är rätt, men det finns mer att veta.

Invandringen, främst från Sydeuropa, till Argentina var stor under slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. Det skedde samtidigt som Nordeuropéer invandrade i USA. Argentina, liksom USA, kunde erbjuda arbete och jordbruksmark till de som invandrade. I dag kallar vi dagens invandrare för ekonomiska immigranter och försöker hindra dem från att komma fram.

Argentinaparadoxen säger att ett land som har alla resurser ändå har svårt att klara sig och att det tar tre generationer av beslutsfattare (inom politik, företag och religion) för att få sjukdomsinsikt. En generation beskrivs oftast som 20 till 30 år lång, tre generation är därmed 60 till 90 år. Även om Argentinaparadoxen avser ett land kan det överföras till ett företag, myndighet eller en organisation.

Argentina var världens tredje rikaste land i början av 1900-talet. De var den världsledande producenten på nötkött och vete. Den stora depressionen i USA 1929–1939 spreds till i stort sett hela världen. Tung industri, byggande osv. drabbades av stora nedgångar, priset på jordbruksvaror i stort sett halverades. USA krävde då av Argentina att de inte skulle konkurrera ut USAs egna bönder. Resultatet blev ett handelskrig (där även den Engelska imperiet deltog) med straffullar där Argentina tappade sin marknad och trots sina goda resurser tappade landet i välstånd. Efter ungefär 70 år inleddes arbetet på att klättra upp för stegen. Argentina var 2016 någonstans på plats 59–65 i välstånd beroende på vems beräkning som gäller (Internationella valutafonden, Världsbanken eller CIA).

Hur kan förståelse för Argentinaparadoxen stödja verksamheten?

Generationerna olikheter

När en person är född påverkar dennes värderingar och beteende. När olika tankesätt möts uppkommer lätt konflikter, misstro och polarisering. Här är det viktigt att ta hänsyn till att ingen generation har fel. Arbetet ligger i att överbygga de olika synerna på världen. En chef/ledare från en generation kan ha svårigheter att motivera och förstå en person i verksamheten som är från en annan generation, speciellt om det ligger flera generationer mellan dem. Förståelse för generationernas olika kännetecken och driv underlättar för en verksamhet.

Generation	Födelseår	Kännetecken	Driv
Builders	1925 – 1945	Plikt	Skapare
Baby boomers	1946 – 1964	Plikt	Positiva
X	1965 – 1979	Plikt/lust	Ironiska
Y	1980 – 1994	Lust	Dator/spel
Z/Millennie	1995 – 2009	Lust	Mobil
Alpha/iGen	2010 – ?	?	? VR/AR/AI ?
Betha	?	?	? Robotar ?

Hur ser fördelningen ut i verksamheten?

Vilken insikt finns om betydelsen av generationstillhörighet?

Hur ser ledarskapet ut i verksamheten?

Hur påverkas verksamheten av olika generationer?

Kärnan

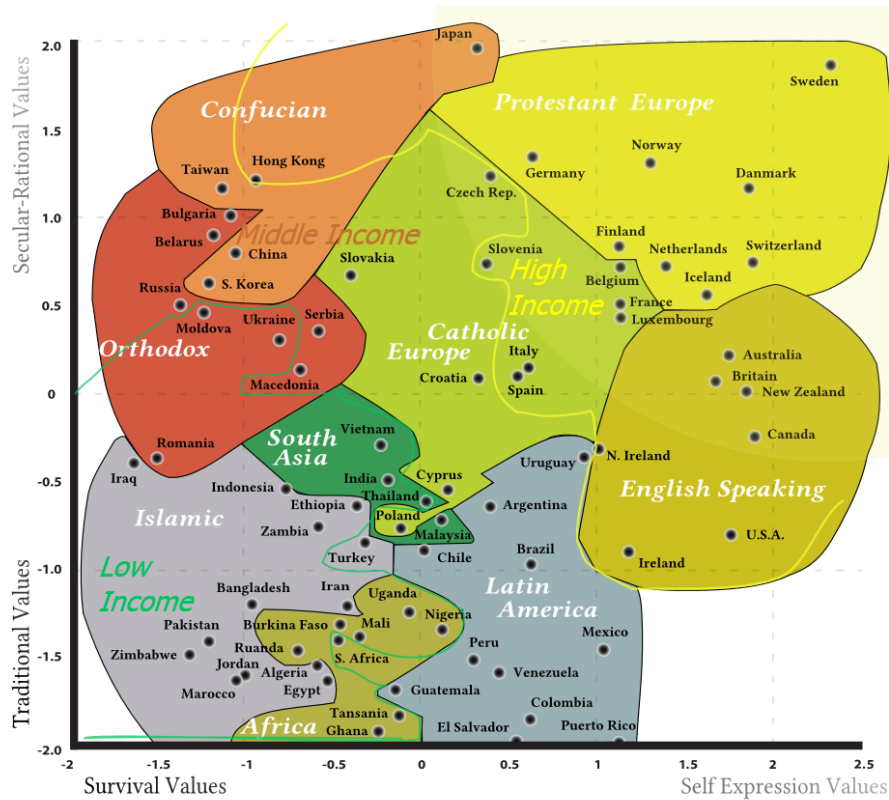
Kärna är en företeelse som diskuteras allt mer. Kärnprodukt är den produkt (vara eller tjänst) som är en förutsättning för dina slutprodukter. Apples kärnprodukt är deras IOS (operativsystemet) som ligger till grund för deras slutprodukter. Hondas kärnprodukt är deras drivlina som gör att de kan sälja bilar, motorcyklar och annat med motorer i. Toyotas kärnprodukt är deras kvalitetssystem som styr deras produktion av slutprodukter. Kärnkompetens är det som krävs för att skapa, underhålla och utveckla en kärnprodukt samt det som gör det svårt för konkurrenterna att kopiera verksamhetens slutprodukter. Kärnkompetensen måste som all annan kompetens ständigt utvecklas.

Vad är verksamhetens kärnprodukt?

Vilka är verksamhetens kärnkompetenser?

Länders kultur

Inglehart-Welzers kulturkarta (2008) med ex-kommunistiska identiteten har i Östeuropa ersatts av en ortodox, och söder om Europa har islam blivit en tydligare värdegrund. Här speglas den kulturella påverkan på en verksamhet. För Sveriges del gäller sekulära-rationella värderingar kombinerade med Självförverkligande värderingar i en protestantisk värderingstradition.



Hur är förståelsen för intressenternas kulturtillhörighet?

Hur påverkar kulturtillhörigheten verksamheten!