



HumanGuide®

80% OF ALL U.S. ENTREPRENEURS WHO START A BUSINESS FAIL WITHIN THE FIRST 18 MONTHS (BLOOMBERG).



## Varför vissa entreprenör misslyckas och andra lyckas? & Jim Collins Nivå5 Ledarskap

**Rolf Kenmo** gör många träffande iakttagelser om entreprenörers personlighet: Inte minst att det är en sak att komma på (eller snappa upp) en idé och dra igång en verksamhet. En helt annan att bygga upp en långsiktigt hållbar struktur. Vissa personer behärskar bägge saker, men ofta behövs ett entreprenörspar - eller att igångsättaren lämnar över efter ett tag.

Anders Johnson, författare till "Besvärliga människor" 400 år om entreprenörskap i Sverige



Varför entreprenörer misslyckas och andra lyckas? & Jim Collins Nivå5 ledarskap... ..3	
Hur är entreprenörer och varför lyckas vissa?.....3	
Personlighetsteorin Åtta boxar .....4	
Nivå5 Ledarskap från bestsellern ”Good to Great”.....5	
Den typiska kärnfaktorn Kvalitet .....6	
Den typiska andrafaktorn Struktur .....7	
Den typiska faktorn Fantasi.....7	
Den typiska faktorn Kraft.....8	
Den typiska faktorn Exponering.....9	
Steve Jobs och Bill Gates som några exempel på entreprenörer .....9	
Entreprenörer i Sverige under 400 år... ..10	
One more thing... ..11	
Och nu då.....11	



# Varför entreprenörer misslyckas och andra lyckas? & Jim Collins Nivå5 ledarskap...

## Hur är entreprenörer och varför lyckas vissa?

Nyligen (nov 2020) läste jag Anders Johnsons tjocka bok ”Besvärliga människor”, som handlar om entreprenörskap i Sverige under 400 år. Det är en bedrift att ta fram en sådan läsvärd bok. Mycket fakta. Det underlättar mycket att läsa en så tjock bok genom Anders personliga ton;-) I boken finns även en hel del information om samhällets förändringar – inte minst vad som är tillåtet och inte tillåtet.

Slutsatser, efter att ha läst boken, är bl a

- Entreprenörer är oftast besvärliga människor, dvs de är annorlunda, vilket förstås är grunden till att de ser världen på ett avvikande sätt jämfört med det stora flertalet. Det gör att de har fräscha nya affärsidéer inkl uppfinner nya produkter och/eller tjänster
- Politiker eller fackföreningar ska inte vara klåfingriga, när det gäller att driva affärsverksamhet. De ska fokusera på att utveckla ett bra samhälle bl a så att entreprenörer kan lyckas, eftersom det skapar grunden för välbefinnande. Då gäller det att de tänker på vad som även är bäst för landet/världen i stället för att bara tänka på sig själva och det egna partiet eller motsvarande

Jag tog upp med Anders, om han ville ta del av mina reflektioner efter att ha läst boken. Det ville han, så då bestämde jag mig för att göra den här skriften (learning paper, som ett white paper för lekmän), som förhoppningsvis flera kan vara intresserade av t ex entreprenörer, investerare, politiker, etc.

I mitt fokus är då entreprenörens personlighet, eftersom jag sedan början av 2000-talet fokuserar min konsultverksamhet på att utveckla användningen av HumanGuide-koncepten, som jag började utveckla 1986. Kärnan är ett personlighetstest, som nu finns på 15 språk. Testet är mest använt i Brasilien, där det mellan 2010-2019 har gjorts 500,000 tester med deras IT-system. Testet blev där 2009 det första godkända internet-baserade testet med forced-choice. Testet har validerats flera gånger i Brasilien. Senaste gången 2016 med 110,000 tester.

När jag nu reflekterar över entreprenörernas personlighet, så vill jag göra det mot ett någorlunda verifierat föredöme. Jag har då valt s k Nivå5 Ledarskap. Det kommer från bestsellern ”Good to Great” av Jim Collins. Bokens underlag är fem års forskning avseende framgångsrika företag i USA. Kriteriet var att företagen skulle ha varit bäst i sin bransch under minst 15 år. Man hittade då 11 företag. Vad var då ”framgångsreceptet”? Det var dessa två

- Att de skulle fokusera, där de var bäst – bara där!
- Nivå5 Ledarskap...









Vad är då ett sådant ledarskap? Då råkar det vara så, att det är lätt att beskriva med den underliggande personlighetsteorin för HumanGuide-testet. Personlighetsteorin kallas Åtta boxar och är en förenkling av L Szondis (1893-1986) personlighetsteori. Syftet med förenklingen är att en lekman ska snabbt kunna lära sig den, som ett distinkt språk för att beskriva personligheten. Det kan man nämligen ha nytta av på många sätt. Inte



bara för att välja en passande kandidat i en rekrytering, utan också för personlig utveckling, teamutveckling, konflikthantering, mm. Teorin har även en stark fördel jämfört med många andra teorier. Den består av åtta grunddimensioner (faktorer), så testresultatet blir mera nyanserat jämfört med t ex DISC (fyra dimensioner) och liknande samt tester som baseras på modellen Big five.

## Personlighetsteorin Åtta boxar

Här nedan finns förklaringar till de åtta dimensionerna i teorin. All denna information och mer därtill finns i webbappen [your.humanguide.se](http://your.humanguide.se), om man har gjort testet och då fått info för att logga in. Syftet med symbolerna och färgerna är att snabbare lära sig att använda teorin, dvs att personlighetsteori även ska komma till nytta för lekmän...

Faktor	Symbolik	Karakteristiska egenskaper
Sensibilitet		Lyhörd, hänsynsfull, känslig, varsam, tillmötesgående, sensibel, diplomatisk, förekommande, gillar närhet
Kraft		Handlingskraftig, snabb, drivande, ivrig, tävlingsinriktad, rak, stark, aktiv, prestationsinriktad, rättfram
Kvalitet		Pålitlig, kvalitetsmedveten, samvetsgrann, stödjande, uthållig, utförlig, grundlig, osjälvisk, vårdande, pliktmedveten
Exponering		Spontan, charmig, spirituellt, stolt, gillar uppmärksamhet, trendmedveten, karismatisk, färgstark, dramatisk
Struktur		Ordningssam, metodisk, planerande, neutral, distinkt, korrekt, realistisk, saklig, logisk, förutseende
Fantasi		Fantasifull, påhittig, har lätt för att improvisera, klurig, experimentera, underfundig, utvecklingsinriktad, frihetsinriktad, visionär
Stabilitet		Stabil, ekonomisk, försiktig, vanemänniska, sparsam, jordnära, traditionsbunden, konservativ
Kontakter		Utåtriktad, sällskaplig, öppen hjärtig, lättsam, lekfull, skojfrisk, matglad, kontaktrinriktad, optimistisk, gladlynt

Ytterligare information på webbplatsen [humanguide.com](http://humanguide.com).



## Nivå5 Ledarskap från bestsellern ”Good to Great”...

Det finns många åsikter om vad som är ett bra ledarskap för ett företag. Självklart beror det mycket på företaget som sådant samt även situationen nu. Dessutom förstås hur framtiden troligen kommer bli och vilka mål man har.

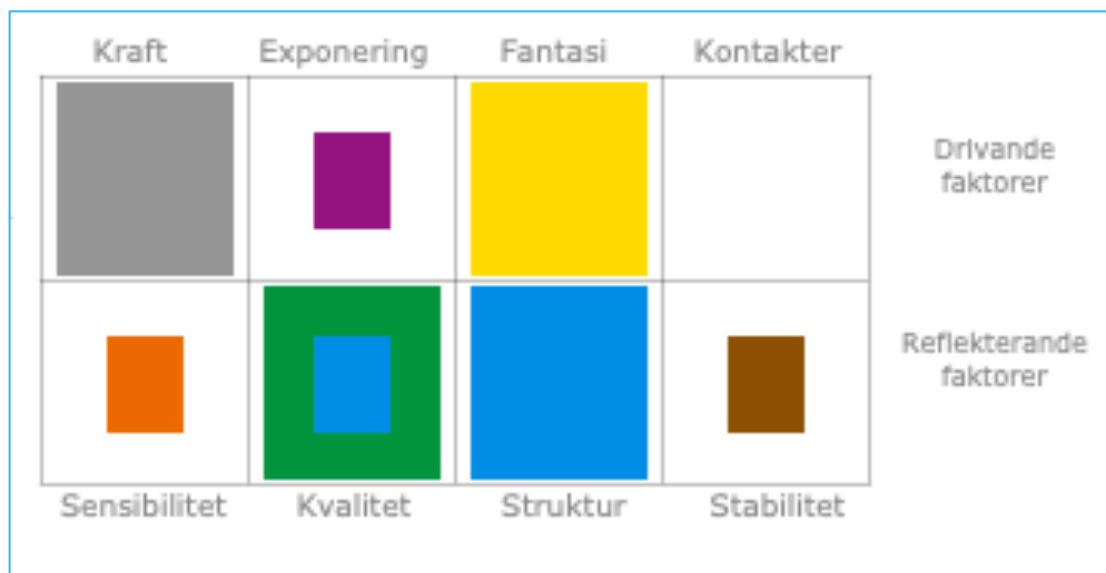
När det gäller personligheten och ledarskap, så finns det en uppfattning i bestsellern ”Good to Great”, som har nämnts ovan. Detta ledarskap kallas ”Nivå5 Ledarskap”.

Ett sådant ledarskap är lätt att beskriva med teorin Åtta boxar, som nämnts ovan

- *Kraft*, dvs är resultatinriktad och kan ta tuffa beslut
- *Kvalitet*, dvs är uthållig, långsiktig och strävar efter att följa en sund moral
- *Struktur*, dvs söker fakta och realism samt håller fokus
- *Fantasi*, dvs är öppen och snabb att inse viktiga förändringar i omvärlden
- *Exponering*, dvs har en låg profil och har inget emot att andra är i centrum samt vill inte ha ja-sägare ikring sig

Detta styrks även av våra 1000-tals gjorda tester i vår databas.

Med HumanGuide-koncepten så kan en sådan ledare se ut så här... De helt färgifyllda rutorna är styrkorna. Bland dem finns en ranking, som visas med att den starkaste styrkan är *Kvalitet* (kärnfaktor) och den nästa starkaste är *Struktur* (andrafaktor).





## Den typiska kärnfaktorn Kvalitet

Kärnfaktorn, den starkaste faktorn, är oftast den avgörande faktorn för en entreprenör och då att vara tillräckligt uthållig. Visst finns det de, som får en enkel snilleblix, som mer eller mindre omgående blir en succé. Jag avser inte att fokusera på sådana fall utan de, som lyckas bygga upp en omfattande verksamhet t ex som IKEA. En entreprenör Ingvar Kamprad var avgörande för att IKEA skulle lyckas och som även efter hans död är framgångsrikt. Ingvar insåg även att det var viktigt att ha en genomtänkt och välförankrad kultur för att verksamheten skulle bli uthålligt lönsam. Därför skrev han t ex en ”möbelhandlares testamente”, som ett styrande dokument för att säkerställa företagets framgång. Lika viktigt var att testamentets innehåll omsattes i praktiken och att det underhålls inkl uppdateras.

Ingvar motarbetades i många år av de andra i branschen, vilket är vanligt, när någon kommer med en disruptiv (banbrytande) affärsmodell. Bl a tvingades IKEA att skaffa leverantörer i andra länder, eftersom Sveriges möbelhandlare bojkottade IKEAs leverantörer. Detta tas upp i boken ”Outliers” av Malcolm Gladwell. därför att Ingvar var en dyslektiker. Det gjorde att han – liksom andra dyslektiker – har fått kämpa mycket med både att läsa och skriva. Det blev en träning i uthållighet. Man blir van att hantera hinder och att hålla ut, för att uppnå det man vill åstadkomma. Ingvar hade nytta av den här erfarenheten.

Motivation är förstås viktigt för att lyckas. Har man ett jobb i en verksamhet och miljö, som passar ens personlighet, så har man goda förutsättningar för att lyckas. Talang är ett överskattat begrepp. Man bör istället se det som att god motivation kan skapa talang.

Det finns otaliga exempel på liknande fall, som Ingvar Kamprad och IKEA. Var det inte Thomas Edison som fick frågan, om det inte var jobbigt att göra så många försök, innan han fick en glödlampa att fungera: – Inte alls, när jag hade provat på tusen sätt och att de inte fungerade, så hade jag ju fått reda på tusen sätt, som inte var bra.

Allmänt är det nog mycket utveckling (förbättring), som går förlorad, genom att man ger upp. Å andra sidan finns det de, som borde ge upp... Det svåra är förstås att avgöra, om man ska ge upp eller inte? Här har man dock idag utvecklat en smart metodik, som kommer från konceptet ”Lean Startup” – att man så snabbt som möjligt tar fram en ”Minimum Viable Product” (MVP), som man kan testa på marknaden.

I Lean Startup så finns det en mycket bra metod – att pivotera. Detta innebär, när man har provat något en stund och det fungerar inte, då ändrar man något och testar igen. Man kan förändra målgruppen, paketeringen, affärsmodellen, etc. Samtidigt bör man vara ”tillräckligt envis”...

Här ska du vara noggrann, när du observerar problem och klagomål, därför att här kan man hitta nyckeln till framgång. Notera först klagomål, som saknar logik och undersök om du kan avfärda dem. De kan nämligen vara symptom på motstånd mot förändring eller att någon är avundsjuk – jag skulle ha kommit på detta själv, etc. När det gäller de verkliga problemen och klagomålen, så ger du dem prioritet efter hur stor deras potential är.

Det finns en ytterligare viktig aspekt med faktorn *Kvalitet* för att ha en hållbart lönsamt företag. Moral. Vid Stanford har gjorts en värdefull studie avseende lönsamma företag.



Man kom fram till att de lönsammaste företagen hade långa relationer. Hur får man det? Jo, det hänger endast på två faktorer, dvs att kunder, leverantörer och partners får

- tillit till företaget
- och upplever att företaget har ett engagemang för dem

Därför blir en god moral avgörande, vilket kan konkretiseras i en medvetet utvecklad och underhållen kultur samt vision och värderingar.

Det fina med många, som har mycket *Kvalitet*, är att de verkligen kan vara besjälade av att hjälpa sina kunder, vilket förstås gör att de kan gå in i väggen... Det gäller särskilt de som har mycket litet *Struktur* – de blir då orealistiska och har inte tillräcklig självdisciplin. De behöver en bra kompanjon...

## Den typiska andrafaktorn Struktur

Andrafaktorn (den näst starkaste) är även den avgörande – särskilt om företaget ska växa och bli stort. Det är inte alltid vanligt att en entreprenör har *Struktur*, vilket på sitt sätt är naturligt. Ska man tänka nytt, så kan alltför mycket *Struktur* hindra, eftersom att man då vill vara ”realistisk”. Det är därför, som entreprenören kan behöva kompletteras med en annan person, som är mera strukturerad. Dock kärvar ofta samarbetet, om den andra inte alls är kreativ för då får man ingen ”samverkansbro” mellan sig.

Problemlösning är på ett sätt en bra växling mellan *Fantasi* och *Struktur*. *Fantasi* för fram nya sätt eller att se på problemet på ett annat sätt. *Struktur* utvärderar lösningarna.

Grundaren till H&M, Erling Person, är ett bra exempel. Han var tydligen medveten om sin brist på *Struktur*, så han insåg att han behövde komplettera sig med en riktig kamrerstyp. Det stod om detta i boken ”Handelsmännen”, som behandlar H&Ms historia från starten med Erling. När jag har gjort konsultuppdrag för H&M, så har jag noterat att de har utvecklat väldigt många processer för kostnadskontroll...

## Den typiska faktorn Fantasi

Man blir inte entreprenör, om man inte har *Fantasi*. Men det är svårt att lyckas med bara *Fantasi*. Kreativiteten flödar förstås mest, för de som har lågt på *Struktur*. Och träffar två sådana personer varandra, så kan de på allvar tänka att vi blir de första att någonsin lyckas med att ta ner månen... Tyvärr gäller: En vision utan någon slags plan förblir en dröm!

Ett annat problem med de som har ett högt värde på *Fantasi* är att de blir lätt splittrade – i synnerhet om de har lågt på *Struktur*. De är intresserade i alltför många riktningar – samtidigt... Portugiserna har ett bra ordspråk för de kreativa: Ha gärna många idéer, MEN genomför bara en i taget!

En ytterligare egenhet med kreativa personer är att de är inte förtjusta i kallprat. De förstår inte alltid värdet av att kallprat behövs, när man träffar nya människor. Efter ett tag förändras kallprat till varmprat, om det är väl fungerande människor. Tyvärr finns det en och annan, som inte vågar sig på varmprat, vilket leder till många negativa konsekvenser.





En av nackdelarna för de kreativa, som inte klarar kallprat, är att de inte får så bra kontakt med omvärlden. Därför kan deras idéer bli alltför mycket en skrivbordsprodukt, som kommit till i en bubbla, som en uppfinnare i en serie av sketcher här i Sverige, när han fick invändningar: ”Tänkte inte på det...”.

Allmänt sett är de människor, som har en god självkänedom, framgångsrika. I alla fall får de ett bra liv;-) De vet sina styrkor och satsar på dem. De har ingen svårighet att ta hjälp av andra, när de behöver.

Slutligen finns det en mycket viktig aspekt för kreativa personer. Paranoia. Hmmm? Jo, upphovsmannen till den grundläggande personlighetsteorin bakom HumanGuide-testet, Szondi, var en läkare, som forskade i genetik. I sina studier, så upptäckte han en ovanlig mental sjukdom i släkten för både kvinnan och mannen i ett gift par. Han forskade vidare och fann flera sådana fall. Slutligen ledde detta till en dröm, där han såg ett mönster för mentala sjukdomar. Han insåg dessutom att ett mentalt sjukdomstillstånd kan ses som en extrem position av något som är ”normalt”. Så risken för att få en viss mental sjukdom är störst, där den faktorn har störst styrka för en person, dvs det här mänskliga behovet blir överdrivet. Tyvärr är det inte så många i världen, som har uppmärksammat Szondis teori, så de upptäcker bara delar av hans struktur. Exempelvis finns det en professor Elaine Aron, som har upptäckt att en del människor är HSP, dvs Highly Sensitive Person. Det som då beskrivs, enligt Szondis teori, är att man har Sensibilitet som en styrka. Annan forskning har kommit fram till att genier kan ha mentala problem (t ex *Fantasi*).

Tillbaka till risken för paranoia. När det gäller alla dessa åtta faktorer, så finns det risk för det mentala sjukdomstillståndet, men då är man extremt högt på skalan. Däremot om någon har ett högt värde på *Fantasi* i testet, så finns förstås risken att man då och då får lite lätt paranoia, dvs man inbillar sig saker som inte är sant. Ett tydligt exempel är att någon är väldigt hypokondrisk. Det kan gälla särskilt någon, som då även har ett högt värde på *Sensibilitet* och ett lågt värde på *Struktur*. En gång läste jag om en filmproducent, som hade svårt att samverka med regissören. Varför? Jo, på måndagen hade han en blodpropp i benet, under tisdagen njurcancer, under onsdagen ALS, etc...

Vad innebär då risken för lite paranoia? Jo, den kreativa personen kan ha svårt med tillit till andra. Kan därför medvetet testa viktiga personer i omgivningen: Är X lojal mot mig?

Vidare är kreativa personer oberäknliga, eller ”Besvärliga människor”, som det sägs av författaren Anders till boken, som nämndes i början. De kan vara förskräckligt envisa, oberäknliga och väldigt annorlunda.

## Den typiska faktorn Kraft

Att den här faktorn är viktig är precis like uppenbart, som faktorn *Fantasi*. Entreprenören får en idé och tar sedan många initiativ. Har mycket energi, så de blir många och sker ihärdigt. Ihärdigheten kan förstås komma även från *Kvalitet* och i synnerhet, om hen vill hjälpa andra människor – har ett angeläget samhällssyfte.

När det gäller *Kraft*, så gillar de faktiskt att ha hinder, eftersom det är så stor belöning i att ta sig förbi dem;-)





En ytterligare drivkraft är att *Kraft* gillar att tävla, vilket skapar energi och resultatfokus...

## Den typiska faktorn Exponering...

Det här var en för många oväntad upptäckt, när det gäller Jim Collins forskning. Ledare, som hade Nivå5 Ledarskap, agerade med låg profil. Det var inte viktigt för dem att vara i centrum. Det var till och med så att en del ledare för de framgångsrika företagen var inte mycket nämnda i media. En av dem var CEO för ett börsnoterat företag. Där var man orolig, för att det skulle komma ut att han gillade att köra sin egen grävmaskin under fritiden...

Hur som helst är det inte logiskt att det är på det här sättet? Om man inte har något behov av att ”glänsa”, så ger det möjlighet för andra ledare att vara duktiga och att vara stolta över det. Med andra ord det ökar mängden duktiga chefer i företaget.

VDn i de här företagen strävar inte efter att ha ja-sägare i kring sig. Ja-sägare är en risk, eftersom viktiga fakta eller synpunkter blir dolda. Det finns många exempel på risken med ja-sägare. I Sverige kantrade regalskeppet Wasa, när det sjösattes. Ingen vågade nämligen säga till kungen att fartygets konstruktion gör, att det kommer att kantra...

## Steve Jobs och Bill Gates som några exempel på entreprenörer

Steve Jobs var en utpräglad entreprenör. Han har inte gjort HumanGuide-testet, men jag har läst mycket i media om honom och då kommit fram till att han hade ett högt värde på

- *Kvalitet*, tänk så mycket han kämpade på – trots alla motgångar. Han var förskräckligt envis... Dessutom kunde han ha väldiga negativa känsloutbrott (mycket typiskt för *Kvalitet*), som även har att göra med en annan faktor – *Exponering* – mera om den nedan... Steve hade en hög ambitionsnivå – han var nog en perfektionist, så när någon inte nådde upp till hans förväntan, så kunde han bli mycket arg. Det är typiskt *Kvalitet*, dvs ibland kan de ha samlat på sig väldigt mycket ilska. När bägaren rinner över, så då bör man akta sig för att vara i närheten...
- *Fantasi* hade han definitivt. Han kunde lätt se saker i sin fantasi, som ännu inte fanns i verkligheten t ex iPhone och iPad...
- *Kraft* hade han också. Gillade att leda och att ta sig förbi hinder. Kanske att han även gillade att tävla...

Han hade dock ett tydligt problem för att kunna tillämpa Nivå5 Ledarskap. Han hade ett lågt värde på *Struktur*. Troligen var det även Steves brist på *Struktur*, som gjorde att han ville ha lättanvända produkter och att det var snyggt på skärmen (*Exponering*).

Det tydligaste exemplet på lite *Struktur* var när han tvingades av sin styrelse att sluta på Apple. Då hade Apple bortemot 35 produkter. Det var vildvuxet. Tydligt lärde han sig av den erfarenheten, för när han fick erbjudandet att komma tillbaka och leda Apple



igen, så reducerades antalet produkter till fyra. Två för gemene man och två för proffs. En av dem var stationär och en var bärbar.

Den här erfarenheten fick honom troligen att inse att han behövde en person med en kompletterande personlighet, dvs någon som hade ett högt värde på *Struktur*. Det kan även ha varit styrelsen, som hade insett detta. Hur som helst så anställdes Tim Cook, som efter en tid fick ett anställningsavtal, där 100-tals miljoner skulle falla ut under 10 år, om han var kvar på Apple under den tiden. En av Tim Cooks styrkor är logistik, där man behöver mycket *Struktur* och *Fantasi*. *Fantasin* var även mycket viktig för en god personkemi med Steve. Det gällde även efter Steves död, eftersom det naturligtvis måste finnas på Apple många nyckelpersoner med högt på *Fantasi*, för att de ska kunna vara i framkant av utvecklingen – hela tiden...

Steve hade ett högt värde på *Exponering*, vilket säkert var ett problem många gånger. Typiskt för *Exponering* är att de vill bli sedda, så man gillar att vara drastisk, för att det ökar chansen att bli uppmärksammas – se hans produktpresentationer. Det kostade säkert även en hel del extra för Apple – att det skulle vara perfekt, men det skapade även en framgångsrik marknadsföring och en god design för allt som Apple levererade. Notera att Steve var fascinerad av kalligrafi... Han sa en gång att det var på grund att han gick en kurs i kalligrafi, som gjorde att han ville att det skulle vara vackert på skärmen.

Hur är det då med Bill Gates, Microsofts grundare – kan han utöva Nivå5 Ledarskap? Han har heller inte gjort HumanGuide-testet, så vad blir intrycket via media

- *Struktur* har han definitivt. Till skillnad från Steve Jobs, så kan Bill programmera. I boken "Outliers" av Malcolm Gladwell, så beskrivs hur Bill och hans kompisar i "ITs barndom" fick tillgång till mera datortid än många andra ungdomar, vilket gjorde att de fick en avsevärd fördel
- När det gäller de andra faktorerna, så kan jag inte vara lika säker, som med Steve. Men Bill är troligen mindre kreativ jämfört med Steve. Troligen har han högt på *Kvalitet*, eftersom att han sedan flera år tillsammans med sin fru är en världsförbättrare...

## Entreprenörer i Sverige under 400 år...

I boken om de svenska entreprenörerna så finns det många exempel på det som sägs ovan. En av dem, Gustaf Dalén (han uppfann många smarta saker för fyrar), verkar vara ett bra exempel på en som verkligen utövade Nivå5 Ledarskap. Han verkade ha hela "orkestern" med relevanta egenskaper. Han hade t ex även satt sig in i nationalekonomi och kommit fram till bra förslag under det svåra 1930-talet. Han hade t ex ett högt värde på faktorn *Kvalitet*, eftersom att han initierade många omtänksamma åtgärder för hans företags personal. Det finns flera exempel på sådana entreprenörer, som bland annat redovisas i Anders Johnsons bok "Samhällets stöttepelare".

Det är dock synd att det inte går så bra för många entreprenörer t ex

- Högt på *Kvalitet* gör dem alltför envisa
- Högt på *Struktur* gör dem alltför kontrollerande
- Högt på *Fantasi* gör dem alltför misstänksamma och annorlunda



- Högt på *Kraft* gör att de får många fiender, eftersom de kan vara alltför tuffa och hänsynslösa
- brist på *Struktur* gör dem alltför orealistiska
- brist på *Sensibilitet* gör att de har svårt att observera andras reella uppfattning
- brist på *Kontakter* gör att de kan leva i ett vakuum, så deras idéer passar inte in i verkligheten
- brist på *Stabilitet* gör att de blir slösaktiga och underskattar praktiska aspekter

Kort sagt de är ”Besvärliga människor”.

Det viktiga är dock att samhället tar dem tillvara, eftersom det är de som leder samhället mot en bättre framtid. De löser de nuvarande problemen och tar tillvara nya möjligheter. Mot den bakgrunden bör vi alla vara mycket glada för att personer som Anders Johnson värnar om dem. De hjälper andra att se deras förtjänster och sätt att fungera!

## One more thing...

Steve Jobs sa ofta det, när de flesta trodde att hans presentation hade slutat. Jag kopierar hans metod... Jag kom att tänka på en tränare i ledarskap. Han var nu 70 år gammal och hade arbetat som en sådan tränare nästan hela sitt liv. Han fick den här frågan: – Vad är de två bästa råden, som du har, baserat på den erfarenheten? – Bra ledare söker alltid efter sanningen. Det har ingen betydelse vad andra och media säger. Dessa ledare vill basera sina beslut på så gedigen grund som möjligt. Den andra erfarenheten är att det är alltför många ledare, som agerar som en rörmokare, dvs de bryr sig mera om hur rören är dragna, i stället för vad som flyter i dem...

## Och nu då...

Är du en entreprenör, så hoppas jag att du har lärt dig något mera om ditt och andra entreprenörers sätt att fungera. Är du en entreprenör, som klarar dig på egen hand både i början och framåt eller behöver du en kompanjon eller...?

Är du en investerare, så hoppas jag att du har lärt dig något nytt om entreprenörer t ex

- vilka bör du satsa på och hur ska du coacha dem sedan?
- skulle någon kunna lyckas bättre, om hen får en kompanjon eller annan kompletterande kompetens?
- är det någon, som borde byta roll och någon annan driva verksamheten vidare?

Om du är en politiker, så ska du komma ihåg att din uppgift är att skapa och vårda en bra och fair plattform, så att entreprenörer kan bli framgångsrika. Du SKA INTE DRIVA FÖRETAG!

Lycka till!

Rolf