

När allt känns tomt...

Höglön, ny rekordbonus varje år och en Tesla på tjänsteparkeringen räcker inte längre. Lyckan över det materiella försvinner snabbt och ersätts av tomhet. I dag vallfärdar toppcheferna till retreat som Baravara i Rättvik och kursgården Ekskäret i Stockholms skärgård för inre resor. Må bra-branschen växa så det knakar.

av KARL-JOHAN BYTTNER

FOTO: ISTOCK PHOTOS



STORBOLAGS-VD: N

”Jag trodde jag var Titanmannen”

Magnus Yngen hade en kometkarriär – tills han sjukskrevs för utmattning och fick sparken som vd för Husqvarnakoncernen.

JAG HAR BLIVIT lugnare som person och tryggare i mitt beslutsfattande – en effektiv hantverkare som känner att varje uppdrag är som ett nytt skomakeri, men där jag vet exakt vilka verktyg som krävs”, säger **Magnus Yngen** sex år efter rubrikerna om att han fick lämna Husqvarna.

Karriären hade gått som på räls. Efter studierna på KTH följde forskarutbildning och därefter olika chefsuppdrag. År 1997 blev han Europachef för affärsområdet vitvaror på Electrolux. Han hade 27 000 anställda och 50 miljarder kronor i omsättning på sitt bord.

Rollen som han skämtsamt kallar Titanmannen hade varit ett framgångsrecept till dess:

”När andra inte orkade, körde jag på fyra timmar till. Jag hade alltid fungerat så och Titanmannen hade blivit en del av min självbild.”

När han jobbade som allra hårdast höll han ut genom att räkna veckorna som var kvar till semestern.

”Jag var en tjänsteman i blåställ. Jag kunde sova tre dygn på raken när semestern började.”

Men att vara Titanmannen som vd för Husqvarna som han tog över 2008 var annorlunda än på Electrolux. Det visade sig när företaget drabbades av produktionsproblem i USA.

”För en verksamhet som Husqvarna ligger 90 procent av resultatet under första halvåret och vissa månader kan produktionen tiodubblas i förhållande till när det är lugnt.”

Att få produktionsstopp mitt under den viktigaste delen av året innebär enorma svårigheter för företaget. ↘

↳ För Magnus Yngen blev följden nattliga telefonkonferenser, mycket flängande och en gnagande oro som gav sömnbrist som varade i månader. Till slut sade det pang.

”Jag kunde inte röra mig och komma upp ur sängen. Det gick bara inte.”

Det var så illa att han inte ens kunde promenera de tio minuter per dag som läkaren ordinerade.



Men efter en kur med sömntabletter återhämtade han sig på ett par månader. Det hjälpte dock inte. Dåvarande ordförande

Lars Westerberg gav honom sparken.

”Jag var revanschlysten och frustrerad över att inte få fortsätta”, säger Magnus Yngen om den tiden i dag.

Nu mera känner han ingen ilska, utan har insett att trots att en golvad boxare vill in i matchen igen är det nog bäst att låta ringdomaren fälla avgörandet.

”Med en vd som man inte visste när han skulle resa sig fanns inget val.”

I dag har Magnus Yngen insett att vem som helst hade golvats av sömnbristen och att hans egen självbild ställde sig i vägen för att se sanningen i vitögat och be läkaren om sömntabletter.

Att vara vd är att vara ”högst upp på dynghögen”, enligt Magnus Yngen. Det låter negativt, men han menar att tjusningen är att få sätta sin prägel på verksamheten:

”Jag har aldrig drivits av vare sig pengar eller makt.”

Han kan inte bestämma sig för om det som hände var värre än det positiva han fick med sig – barnen kunde exempelvis känna sig lättade över att även Titanmannen hade begränsningar. Och han menar att han har blivit bättre både som familjefar och som ledare efter sin krasch.

ÄVEN OM DET kändes som en stor prestigeförlust att få sparken tog Magnus Yngen snabb revansch genom att på minuten när tajma Husqvarnas pressmeddelande om vd-byte med ett pressmeddelande om att han gått in som rådgivare för Wallenbergarnas riskkapitalbolag EQT.

”Jag kände EQT-gänget och sade att jag behövde något att pyssla med.”

Det dröjde inte länge förrän han fick axla rollen som interims-vd för dåvarande EQT-ägda husvagnsproduktbolaget Dometic med 7 000 anställda.

En andjakt, där han först kände sig lite malplacerad bland män med figur-

En dag kom Magnus Yngen inte upp ur sängen. Efter kraschen blev han en bättre ledare och en bättre familjefar, säger han själv.



”Att vara vd är att vara högst upp på dynghögen.”

digitala utvecklingen har också medfört att aktieägare och andra intressenter kan få reda på vad som pågår i bolag i realtid.

”I samma ögonblick som du beslutar dig för att lägga ned en fabrik vet alla andra det och du får mängder med frågor.”

Han konstaterar att icke-noterade bolag som Dometic och Camfil hade kunnat tysta ned sjukskrivningen, men att det inte var möjligt i noterade Husqvarna. Händelsen har inneburit en förändring för honom, men tvärtom andra vd-kompisar har Magnus Yngen inget intresse av att åka till Baravara eller Ekskäret för att jobba med sitt ”inre ledarskap”.

”Jag ser det som en må bra-rörelse som inte bara handlar om chefer, utan samhället i stort. Sverige har länge haft ett materiellt välstånd och då blir det naturligt att titta på andra, djupare frågor.” ●

sydda stövlar och slipsar med änder, ledde till för en styrelsepost på ventilationsjätten Camfil med 4 000 anställda.

Då vd:n skulle gå i pension var Magnus Yngen snart högst upp på dynghögen igen. Efter tre år som vd har han återgått till styrelsen och siktar på att bli styrelseproffs.

”Jag insåg att livet är ändligt efter Husqvarnahändelsen och att det tar för mycket tid att sitta i en vd-roll. Du tjänar bra med pengar, men hinner aldrig göra av med dem.”

Han konstaterar att dagens vd:ar har det tufft. Det räcker inte med att driva bolag, utan man ska helst även ägna sig åt extremsporter. Den snabba

SÖKAREN

”Det kändes som att komma hem”

Efter trettio vändor på retreat lade *Ludvig von Bahr* om sitt liv från grunden. ”Det finns ingen motsats mellan att vara framgångsrik och må bra.”

”DET SOM TIDIGARE har betraktats som new age har blivit spjutspets. Det vissa kallar må bra-rörelse kallar jag en medvetenhetsrörelse där ledare som jobbar med sitt inre skapar mer framgångsrika bolag.”

Jag får en lång innerlig kram när jag träffar **Ludvig von Bahr** första gången. Det känns märkligt att bli kramad på det viset, men efteråt berättar han att forskning visar att beröring får cellerna att reparera sig.

Vi träffas i en lägenhet ett stenkast från Sveavägen som tidigare var hans väldesignade hem, men som numera används av företaget Minds Unlimited, som han är medgrundare till.

Resan hit har varit lång.

Ludvig von Bahrs liv är som hämtat ur en roman. Uppväxt bland de största Djursholmsvillorna fick han tidigt lära sig vilka koder som gäller för att ta sig fram i livet. Pappa var **Robert von Bahr**, ägare till ett av världens största oberoende klassiska skivbolag BIS, och mamma den numera bortgångna världsberömda tvärflojtisten **Gunilla von Bahr**.

Vid 21 års ålder startade han generalagenturen för Sony Software. Snart expanderade verksamheten från en ”rock’n’roll-låda för musikbranschen” till sjutton branscher i Norden. Parallellt drog han bland annat i gång skiv- och produktionsbolaget Primal Music och satsade på en kommersialisering av ljudboksmarknaden.

När han bara hunnit passera trettio drev han fem bolag som omsatte runt 700 miljoner kronor. Djupt inom honom grodde känslan av att han inte var lycklig och att det bara var en tidsfråga innan han skulle avslöjas som en bluff.

”Jag kände det som att jag spelade en roll – ungefär som i Jim Carrey-filmen ”The Truman show”, säger han i dag.

Allt snurrade fortare. Ibland kunde han få spänningar i axlar och nacke, se suddigt, glömma bort saker och få utbrott över småsaker. Känslan av tomhet blev till slut så stark att han sålde alla ägodelar för att bosätta sig på en madrass hos en kompis.

Sedan bröt han ihop.

”Jag låg i fosterställning och tänkte att jag dör.”

Då självbilden krackelerade insåg han

att det inte fanns något annat val än att be om hjälp. En kompis propsade på Baravara i Rättvik och efter deras program ”Training for life” förändrades allt:

”Baravara är den häftigaste resa jag har varit med om. Plötsligt ser jag allt som har varit grått i färger.”

Kursen blev en sådan dörröppnare att han lovade sig själv att aldrig mer starta bolag som enbart går ut på att fylla ett yttre bekräftelsebehov utan att bidra till samhällets välmående.

Han har hållit sitt löfte och är i dag medgrundare av bolag som Minds Unlimited, Mindfulnessgruppen och Urban OM. Minds Unlimited tar bland annat med ledningsgrupper till retreaten Ekskåret för programmet ”Inner growth” som är kopplat till Googles program ”Search inside yourself”. I dag hjälper hans företag cirka hundra olika bolag.

När Ludvig von Bahr träffar ledningsgrupper slås han ofta av hur dessa inte

Ludvig von Bahr levde och jobbade i 180. Sen bröt han ihop.



↳ ser något högre syfte eller djupare mening i det man håller på med, utan att det mest handlar om att tjäna pengar.

”För mig råder inget motsatsförhållande mellan att vara framgångsrik och må bra.”

Han menar att samhällets förändringstakt går så snabbt att framtidens chefer måste lära sig att fatta beslut genom inre navigation.

”Vi ser ett stort behov av emotionell intelligens, samarbetsförmåga och transparens i det man gör. Det kräver nya talanger och förmågor.”

PRECIS SOM MÅNGA andra pekar han på att dagens chefer och ledare har tuffa krav på sig. Det räcker inte med att vara duktig chef, förälder, partner och vän, utan de ska helst delta i utmaningar som triathlontävlingen Ironman.

Ludvig von Bahr utgjorde på sin tid inget undantag, utan kunde backpacka i månader vid gerillaterritorium i Columbia och bestiga höga berg i Sydamerika.

I dag har han insett att hans bekräftelsebehov parat med tendensen att processa allt intellektuellt hindrade honom att nå sitt inre och sin verkliga förmåga.

”När jag bad om hjälp var rädslan värre än att bestiga 7 000-meterstoppar i Sydamerika.”

Av egen erfarenhet vet han att de vackraste fasaderna kan dölja sanningar om föräldrar som jobbar så mycket att

man inte hittar utrymme att vara närvarande med sina barn.

Ludvig von Bahr kommer exempelvis ihåg hur det kändes att hamna på ungdomsanstalt när han som elvaåring blev ivägskickad till internatet Lundsberg.

Där fick han kvickt gå från att vara rapp i kåften och låta nävarna tala till att bli smidig för att överleva ”kamratuppföstran” från äldre elever på pojkhemmet.

Under sena tonår och tidiga ungdomsår revolterade han och gjorde bland annat om ett hus i Djursholm på 750 kvadratmeter, som han fått ta över av sin far, till ett modernt hippiekollektiv.

”Min upplevelse är att man bara utvecklar entreprenörskap om man har haft en jobbig barndom, haha.”

Men det materiella överflödet spelade ingen roll. Tomheten fanns alltid där och samma tomhet kan han känna igen hos många chefer.

”I takt med att religionen försvann i samhället försvann också meningsfullhet och byttes helt ut mot marknadskrafter. Så i dag vi har en andlig nöd där människor känner att det måste finnas något mer än att bara tjäna pengar.”

Under de tuffa uppväxtåren lärde sig Ludvig von Bahr att bygga ett naturligt försvar mot det hårda, men hade inget att sätta emot det mjuka på Baravara.

”När jag steg in där var det en plats som vibrerade av tillit och öppenhet. Det kändes som att äntligen komma hem.” ●

DE SKA FÅ CHEFERNA ATT MÅ BÄTTRE ...



Mindfulnessgruppen – kurser och utbildningar.

Potential Project – globalt utbildningsbolag i mindfulness med verksamhet i Stockholm.

Ekskåret – medvetandeutveckling i Stockholms skärgård.

Norrskan – driver 29K, en plattform för livslång personlig utveckling, med Ekskåret och forskare från KI och Harvard.

Axfoundation – fristående stiftelse som vill skapa ett miljömässigt och socialt hållbart samhälle.

Self Leaders – personlig utveckling.

Haga Livscenter – konsultbolag.

Gaia Leadership – i Sverige, Finland, England och Kina.

Baravara – kurser i självkännedom och meditation i Rättvik.

Mullingstorp – möt-dig-självt-kurser på Vikbolandet sedan 1985.

Osho Risk – bland annat meditation på Jylland.

Vipassana – ger kurser i meditation i Ödeshög.

Björnbacca i Grödinge – beskriver sig som en oas med rum för alla att vara precis som man är.

... och de hänger på

Noden – aktivitetshus i Sickla med Alexander Bard som frontfigur.

Borderland/Burning Man – gifter samman amerikanska Burning Man med europeiska festivalen Borderland.

Sime Consciousness – årlig konferens med fokus på hur vi lever, leker och

arbetar i en alltmer komplex värld.

Wisdom Stockholm – konferens där näringsliv och politiker möter spirituella ledare för att diskutera vår tids utmaningar.



Ludvig von Bahrs första besök hos Baravara i Rättvik förändrade allt.

AKTÖRERNA

Branschen som vill hitta meningen med livet

Retreat i skärgården eller i Dalaskogarna med utbildningsprogram i ”*det inre ledarskapet*”. Att hjälpa trötta och kraschade chefer som söker meningen med livet är en växande bransch.

TRENDEN ATT ALLT fler vill jobba med sitt inre har skapat en hel industri. Ett exempel är Google som startat ett globalt program för medvetenhetsträning som de kallar ”Search inside yourself”.

”Företagen försöker ge högre löner, resor och annat för att tillfredsställa sina chefer, men det de sukter allra mest efter att få mer tid över till annat”, säger **Fredrik Bengtsson**, psykolog med mångårig erfarenhet av ett program som kallas ”Livsplanering för chefer”. Han skriver även böcker, föreläser och driver bloggen ”Jakten på det goda livet”.

Han menar att hela samhället står inför ett paradigmskifte, där allt fler inser att lyckoruset över högt materiellt välstånd är kortvarigt. Och han är övertygad om att hela samhället är på väg mot ett uppvaknande.

”Nu går vi från ett materialistiskt samhälle till ett där vi blickar mer inåt. Här har näringslivet haft svårt att hänga med.”

DET FINNS UNDANTAG. Konservfabriken Kavlis vd **Gerhard Bley**, Tenant & Partners vd **Torbjörn Eriksson** och Northzones grundare och partner **Hans Otterling** är alla exempel på ledare som jobbar aktivt med att utveckla sina ledningsgruppers emotionella intelligens genom alltifrån mindfulness till terapi.

Ett tecken i tiden är också att retreaten Baravara utanför Rättvik är fullbokad kurs efter kurs, enligt grundaren **Lars Vedam Knutsson**.

Han grundade jeansjätten Gul & Blå 1966, men drabbades av cancer i sextioårsåldern och fick ett år kvar att leva. Under livskrisen träffade han sin

blivande fru, Gayan, som öppnade hans ögon för en själslig resa.

Baravara erbjuder olika former av terapier och kurser och har bland annat gjort sig känt för sina långa kramar.

Ekskåret i Stockholms norra skärgård är ett annat exempel på en plats dit näringslivets höjdare vallfärdar. Stiftelsens vd **Caroline Stiernstedt Sahlborn** menar att Ekskårets kurser och ”learning

labs” inte handlar om terapi, utan utforskande för individer och ledare med komplexa utmaningar som vill utöka sitt självledarskap.

”Det går framför allt ut på att bättre förstå sina värderingar och öka sin förmåga till empati och perspektivtagande”, säger hon.

Fredrik Bengtsson menar att modellen med att du är vad du presterar fungerade väl för att bygga upp Sveriges välfärd efter kriget. Men skillnaden mot nu är att kraven ökat. 40-talisterna som var högpresterande behövde inte ligga vakna om nätterna och grubbla över om de var bra föräldrar eller ej.

”I dag ska du inte bara vara en fantastisk förälder och bevisa dig på jobbet, utan också vara snygg och vältränad. Det går inte att få ihop med tanke på att dygnet bara har 24 timmar”, säger han. ●



Caroline Stiernstedt Sahlborn är vd för Ekskåret.

