

Ska näringslivet skämmas?



Ska näringslivet skämmas?

Brev till företagare och  
anställda direktörer

Carl-Johan Westholm

Timbro

© Författaren och Timbro förlag 2004  
[www.timbro.se/etik](http://www.timbro.se/etik)  
[info@timbro.se](mailto:info@timbro.se)  
ISBN: 91-7566-553-0

# INNEHÅLL

Bästa kollega!	7
De tre stegens misstroendeförklaring	8
Varför gör regeringen på detta sätt?	10
Tre nivåer av etik	12
Borgerlighetens diskreta skam	14
Ingen rök utan eld	15
Senator McCarthy går igen	17
Dogmatiker, pragmatiker och cyniker	19
De två budorden	20
Skapande Sverige – eller Bevakande?	21
Privilegiet att formulera problemen	23
Sherlock Holmes i Sverige	26
Den svenska dödssynden – ett skamgrepp	26
Bakom slagorden	28
Företagen, ägarna och kunderna: den nya politiska arenan	32
Att skada ett varumärke – näringslivets eget ”brand”	36
Etik och politik	36

”*Tror inte på:* Herrar i vita skjortor med slips och  
mörk kostym som det lyser ’direktör’ om.  
*Förbannad på:* Direktörsvansinnesbonusar.”

Ur personporträtt av skådespelaren Jan Malmström,  
tidningen *Kupé*, februari 2004

”Klarar inte näringslivet att återskapa förtroendet på egen hand  
måste regeringens förtroendekommission gripa in.”

Finansminister Bosse Ringholm,  
*Svenska Dagbladet* den 7 februari 2004

## Bästa kollega och vän av fri företagsamhet och marknadsekonomi!

Ska näringslivet skämmas? Det verkar så, enligt många rubriker och uttalanden. Det är därför jag skriver detta brev.

Tvivelaktiga beteenden eller ren kriminalitet har uppmärksamats i några välkända storföretag i USA och Europa, även i Sverige. Men företagsamhet och personligt vinstintresse är inga klandervärda egenskaper. Ofta har likhetstecken satts mellan dessa och girighet – och på den andra sidan ett ungefärligt likhetstecken mellan girighet och kriminalitet. Intrycket blir att företagsamhet och personligt vinstintresse är, om inte kriminellt så åtminstone halvkriminellt.

Men så är inte verkligheten. Kapitalism är inte kriminellt. Företagare är inte förbrytare. Den mediala ekvationen måste hyfsas. Annars drabbas oskyldiga av misstänksamhet, goda egenskaper kommer i vanrykte. Näringslivet kan inte skämmas, inte heller skratta eller gråta. Men det kan både företagare och anställda. Och även de som inte tar åt sig av dagens antydningar från politiker och medier kan känna av snålblåsten.

Att vara företagare är att göra något extra, en särskild anspänning och en tro på att en idé kan löna sig till slut. Företagare har sällan medlut i början, ofta krävs tålmodigt arbete som först efter lång tid kan ge resultat. En uppmuntrande omgivning kan avgöra ett projekts framtid – även en entreprenör behöver ibland extra energi.

Dagens medieklimat kan knäcka ryggen på många som redan bär på mycket. I Sverige är en företagare som inte lyckats för

många redan misslyckad. I USA är den som inte misslyckats redan lyckad. De flesta företagare är på väg. Även den lyckade vill fortsätta med nya saker.

Att pekats ut som en skum figur skadar företagaren, och indirekt alla som skulle dra nytta av hennes eller hans förmåga. Det är närmast obegripligt att en regering uttrycker sig på ett sätt som får många hederliga företagare att känna sin heder ifrågasatt.

## De tre stegens misstroendeförklaring

Hur har då läget uppkommit? Brott förekommer i alla verksamheter. Fiffler i Enron och Worldcom blev rubriker inte bara i den amerikanska affärspressen. Den ansedda revisionsfirman Arthur Andersen finns inte mer – dess namn och organisation blev omöjliga att upprätthålla efter inblandningen i skandalerna. Marknadens dom är ofta hårdare och snabbare än det juridiska systemets.

I Sverige har svensk-schweiziska ABB, delvis utlandsägda Skandia och det av staten ägda Systembolaget fått störst uppmärksamhet. I fallet Skandia blev reaktionen särskilt stark och långvarig, inte minst därför att inte bara aktieägare utan också kunder investerat mycket i företaget. Till det kom rubrikvänliga utgifter som utgjorde någon procent av mer intrikata finansiella operationer. Men flest anklagade finns i Systembolaget. Bolagsstämman torde dock bli lugn, om inte statens representant talar högt för sig själv.

Händelserna och uppmärksamheten kring dem var alltså det första steget. Steg nummer två – som kom före en del skandaler – var när regeringen hösten 2002 tillsatte *Förtroendekommissionen* med förra statsrådet Erik Åsbrink som ordförande. Motiveringen var att stärka allmänhetens förtroende för näringslivet.



Enligt direktiven kunde man vänta sig ändrade regler, via lag eller överenskommelser mellan det finansiella systemets parter, så kallad självreglering.

Det är utmärkt om Kommissionen kommer fram med förslag till förbättrade regler. Men effekten hittills är en annan. Redan i början märktes en tendens att samla välmeriterade näringslivsföreträdare i Kommissionen till något slags kollektiv syndabekännelse, där bot och bättring skall lovas och förlåtelse ges av det politiska systemets representant.

Steg tre inträffade sedan när regeringen något senare började skifta fokus i sin utåtriktade förkunnelse. Mantrat ”vård–skola–omsorg” ersätts allt oftare med ”tillväxt”. En extra partikongress ska hållas på det temat. Innan dess kallar regeringen arbetsmarknadens parter, bland andra Svenskt Näringsliv, till gruppsamtal om tillväxten. De olika samtalsgästerna framför olika krav. Men här skär det sig. Näringslivet framför några modesta, sedan decennierna kända önskemål om skatteregler för egenföretagare, arvs-skatter och förmögenhetsskatter.

*”Jag kan bara nöja mig med att säga att klimatet för skattelättnader för de mer privilegierade självklart påverkas av allmänhetens attityd mot näringslivet”, konstaterade näringsministern den 3 februari.*

Bortsett från ordvalet är detta en självklarhet. I en demokrati är det allmänheten som till sist fastställer vad som blir riksdagens och regeringens beslut. Men i samband med tillväxtsamtalen börjar regeringens eget agerande i steg tre påverka allmänhetens attityd mer än situationen i näringslivet har gjort. Finansministern kan några dagar senare deklarerera:

*”Klarar inte näringslivet att återskapa förtroendet på egen hand måste regeringens förtroendekommission gripa in.”*

Det påminner väl mycket om en av Charlie Chaplins filmer, där en glasmästare ökar efterfrågan genom att betala en person för att panga en del fönsterrutor i kvarteret.

## Varför gör regeringen på detta sätt?

Regeringens agerande är delvis förståeligt, delvis gåtfullt.

En regering kan sällan låta bli att falla för frestelsen att vinna poäng.

*”En politiker bör aldrig tveka att driva en fråga, även om den skulle gynna det egna partiet”,* som Winston Churchill sa till statsminister Tage Erlander för ett halvt sekel sedan.

Men å andra sidan – Berlinmuren föll 1989. Och med den mycket annat.

Det är inte många svenskar som i dag ifrågasätter privata företags rätt att finnas till och gå med vinst. Det är ett oerhört framsteg. Men missuppfattningar finns kvar om marknadsekonomins funktion. Traditionell misstro av ett slags socialistisk agitationsmodell mot företagsägare märks i olika sammanhang. Dessutom uppfattar sig en större andel av personer mellan 15 och 25 år i dag jämfört med 1970 som vänster. Dagens vänstervåg bland unga är alltså den största på mycket länge, kanske någonsin.

Misstro mot enskilda händelser och enskilda aktörer kan vara berättigad i näringslivet, precis som i politiken och livet i övrigt. Men här rör det sig om något annat.

Varför agerar regeringen på detta sätt? Antingen är det fråga

om ett misstag, eller också är den övertygad om att många väljare gillar att höra återklanger från forna dagars agitation mot företagare, och att det därför aldrig kan vara fel att retas med näringslivet. För ungefär så uppfattas troligen detta spel internt. Det är ett spel för gallerierna där näringslivet får agera slagpåse.

**Hela näringslivet har i media kommit att framstå som skyldigt. Förtroendekommissionen fick en ny funktion, att hjälpa de förtappade. Men är självspäkning, med regeringens hjälp, en bra metod för näringslivet att vinna allmänhetens förtroende? Har självplågeriet kommit att dölja självklarheter?**

”Alla vill vara med och återupprätta näringslivets förlorade heder”, står det under rubriken ”Trendriktigt engagemang” i *Svenska Dagbladet* den 21 februari. Trendriktigt – ja. Men fel i sak.

Det finns inte grund för ett allmänt misstroende, men storföretagens stukade företrädare ger ofta det intrycket. Särskilt många småföretagare känner sig orimligt utpekade.

De utlösande anledningarna – aktuella fall av oetiskt beteende – kommer att prövas i domstol. Systemet fungerar. Andra gärningar, som innehållet i löneavtal, kan inte, om de inte är lagstridiga, upphävas av domstol. Det är en del av rättssäkerheten.

Dåliga affärer kan göras, inte begås. De är inga brott. Men sättet att hantera en dålig affär kan påverka framtida affärsrelationer och personliga relationer. Därför är det ofta klokt, både före och efter en affär, att medverka till att dess slutresultat upplevs som någorlunda rimligt av alla inblandade parter. En affärsöverenskommelse är frivillig, och i värsta fall kan bägge parter förlora på den. Men avsikten är alltid den motsatta. Frivillighet är bästa sättet att få alla nöjda. Jämför med politikens etik, där bara en sida jublar på valnatten.

Ibland skiljer sig värderingar åt, och det går inte att tillfreds-

ställa alla. Men att försöka förstå andras motiv, resonemang och känslor lägger grund för ett bra klimat, både i näringsliv och i politik.

Företagsamheten i Sverige har en huvudroll för hur framtiden ska bli i detta land i norra Europas periferi. Företagsamhet är både en verksamhet och en karaktärsegenskap. Den förras villkor regleras i lag. Den senare är en fråga om attityder, ett samspel mellan arv och miljö. Mellan 1870 och 1970 hade Sverige den snabbaste ekonomiska tillväxten i Europa, och den snabbaste i världen efter Japan. Sedan dess har något hänt. Har lagarna blivit sämre, eller människornas karaktärer? Eller är det något annat?

## Tre nivåer av etik

Det finns tre nivåer i varje diskussion om etik:

- brott mot oskrivna regler
- brott mot skrivna regler
- brottsliga regler

En del uppmärksammade fall av bristande etik gäller *brott mot skrivna regler*, alltså ren kriminalitet. Om brottslig verksamhet kan styrkas blir en fråga för domstolarna.

Några fall gäller *brott mot oskrivna regler*. En part har agerat på ett sätt som, om det var förutsett, skulle ha förbjudits i en skriven regel (t ex när köpeskillingen för en tolvårig framtida förvaltning av ett livbolags kapital går till ett annat företag inom en grupp). Även här kan domstolar bli slutlig instans för att klarlägga eventuell brottslighet, eller att skilja en civilrättslig tvist mellan olika parter.

Ett annat exempel på *brott mot oskrivna regler* är när beteendet

(eller belöningen som det genomgående verkar vara fråga om) inte rimligen kan hävdas vara kriminellt. Men allmänhetens syn på ”brottet” påverkar ägare eller företagsledning så till den grad att företaget ändrar sin policy. Ett enskilt företag kan ibland finna att det är bättre att fly än illa fåkta, hellre falla undan än falla på eget grepp.

Ska den linje som ägare och företagsledningar egentligen vill driva ha framgång, måste den i så fall drivas av näringslivet i stort. Då sitter företaget på två stolar: en försiktig för egen del, och en offensiv för den näringslivsorganisation som företaget är med i. Det kan vara en rimlig arbetsfördelning. Det samlade näringslivet ska ha den kraft att stå emot och ändra opinioner som ett enskilt företag inte har. Finns en viktigare uppgift för näringslivets organisationer?

Om några har fingrarna i en annans syltburk, blir varje syltburk, och särskilt locket, extra uppmärksammat i media. Kända företagsledare och ägare – kapitalismens representanter och kapitalisterna – har inte blivit framgångsrika i sina gärningar för att de varit experter på burklocken, inte heller på förekomsten av långfingrighet. De har varit professionella i att investera, anställa, leda, producera och sälja. Men ibland uppkommer etiska frågor med ett publikt genomslag, som plötsligt kan ställa produktionen och kommersen i skuggan. Något som tillfälligt kan påverka både den kortsiktiga lönsamheten, och den långsiktiga. Kapitalismens etik blir då något som också dess utövare får frågor om, inte bara professorer i moralfilosofi.

Ett exempel på *brottslig regel* var Sovjetkommunismens förbud mot privata arbetsgivare. Ett annat var förslaget om löntagarfonder. ”Med löntagarfonder tar vi över successivt”, var en förstasidesrubrik i *LO-tidningen* i slutet av 1970-talet. Statens tvångsmakt kan användas till mycket oetiskt.

Etiken påverkas av och påverkar både institutioner och attityder. Hur har företagsamhetens företrädare använt och velat förändra det regelverk som funnits? Står näringslivet för förnyelse, skaparkraft och framgång i affärer såväl som i politik – eller har det smugit in ett element av sunkighet, tvehågsenhet och böjda huvuden?

## Borgerlighetens diskreta skam

Omkring 1980 gjorde några psykologer i Sverige ett test på en grupp personer. Testpersonerna skulle placera ut byggnader på en tom stadskarta. Några gator och en å fanns med från början. Vad gruppdeltagarna inte visste – utom en – var just att denna enda person var instruerad att ofta komma med invändningar om att olika förslag var ”odemokratiska”. Sagt och gjort. ”Ska du bestämma detta?” ”Att börja med fabriker är odemokratiskt.” ”Ska villaägarna få det bästa läget vid ån? – Odemokratiskt!” ”Kommunhuset, ska det placeras bredvid torget? – Odemokratiskt!”

Psykologerna märkte snart att gruppen fick svårt att arbeta. Anklagelsen om att vara ”odemokratisk” gjorde att många till synes harmlösa förslag drogs tillbaka eller så småningom kom att framföras med tvekan. Resultatet hade nog blivit detsamma om invändningen stavats ”oetiskt”.

Att inte stå för ett förslag som man tror på, bara för att det möts av en starkt känslomättad invändning – det kallade jag borgerlighetens diskreta skam när jag läste om detta test. (En italiensk film, ”Borgerlighetens diskreta charm”, hade just gått på biograferna – i den åt borgerskapet ihjäl sig.)

Hur den allmänna opinionen uppfattar och värderar företagen och deras ägare har varierat över tiden. Berlinmurens fall och Sovjetimperiets sammanbrott förändrade även Sverige. Innan

dess var näringslivets representanter, även på interna sammankomster, tillbakadragna och stundtals uppskrämda när det gällde grunderna för den egna verksamheten. Det har berättats att på ett styrelsemöte i Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) omkring 1970 diskuterades seriöst om ordet ”vinst” över huvud taget skulle användas – det kunde ju uppfattas som alltför provokativt. ”Överskott” kunde vara smakligare, möjligen ”lönsamhet” men inte något som luktade ... ”profit”.

Det finns även i dag exempel på liknande försiktighet.

”Det här är en kraftig nedjustering som vi egentligen gör mot bättre vetande och mot vad vi egentligen önskar” – sade Michael Treschow och försvarade som ordförande i Ericsson att styrelsen ”ger efter för opinionstrycket och sänker rörliga lönedelar” för chefer i företaget (*Dagens Industri* den 17 januari 2004). Om en företagsstyrelse känner sig tvingad till detta är det desto angelägnare att det samlade näringslivet förmår förklara vad denna styrelse vet och egentligen önskar.

## Ingen rök utan eld

Brott som begås i en viss verksamhet behöver inte betyda att det är fel i denna eller liknande verksamheter. Ett ruttet äpple i en korg innebär inte att alla äpplen är ruttna. Men har man funnit ett ruttet äpple är det inte helt oväntat att finna fler i samma korg.

”Ingen rök utan eld”, är också ett gammalt talesätt. Verksamheten kanske ger upphov till självantändning? Visst, svarar de oroade. *Girigheten* har blivit för stark, *guldsothen* har drabbat företagsledningarna och ägare. Var finns sinnet för proportioner? Ska någon få tjäna hur mycket pengar som helst? (Etik) Och detta även om företaget går med förlust? (Effektivitet) Och kanske med olagliga medel? (Brott)

I denna enkla reflektion samlas de tre perspektiven *Etik, Effektivitet* och *Brott*. För en anhängare av klassisk kapitalism är svaren: ”Javisst” (ingen gräns för hur mycket pengar någon kan tjäna, eftersom andra samtidigt tjänar på frivilliga avtal om köp och sälj), respektive ”Rimligen inte alls” (om företaget går med förlust) och ”Naturligtvis inte” (om det är brottsligt).

För en renlärig socialist är svaren på varje punkt annorlunda. Där liberalen anser att det inte bör finnas någon gräns för hur mycket pengar man kan tjäna anser socialisten att det visst ska finnas. Det är helt enkelt en av den socialistiska statens huvuduppgifter att bedriva en aktiv omfördelningspolitik, dvs i ordnade former legalisera tillgrepp av enskilda individers egendom med användande av statens våldsmonopol. Å andra sidan kan en socialist acceptera att någon tjänar pengar på förlustbringande företag – därför att det som är förlust för ett företag i en kapitalistisk ekonomi kan vara höjden av samhällsekonomisk effektivitet i en planekonomi. Och tjäna pengar med olagliga medel? Tja, är inte all egendom stöld? (Proudhon.) Så det här visar bara ett av kapitalismens ansikten, det för tillfället formellt olagliga, men i sak inte värre än något annat – så kan den renlärige socialisten resonera.

Denna förvirring kan vara en delförklaring till att politiker i en del länder, när de genom politiska meriter tillträder generaldirektörsbefattningar eller blir chefer för statliga företag, uppträder som karikatyrer av kapitalister, och blandar samman den privata ekonomin med företagets. Här sätts den mentala cylinderhatten på och cigarren tas fram, på andras bekostnad, för sådan är ju den kapitalism man tidigare bekämpat och nu (äntligen?) själv utövar som kapitalist, om än i lånta kläder.

Många som är upprörda över omtalade brott eller brottsmisstankar i kända företag är övertygade anhängare av personligt



ägande och marknadsekonomi. De kan själva ha blivit drabbade, som aktieägare, kunder eller långgivare. Det är självklart att brott ska beivras. Det var Skandias aktieägare, genom främst Aktiespararna, som av egenintresse (var det girighet?) framtvingade undersökningarna. Statliga Finansinspektionen, som har ett allmänintresse att bevaka, gjorde det inte.

Om en anställd direktör eller stor ägare stjälar blir stölden inte mindre kännbar för offret än om kvarterets dynamitard varit framme. Att den bestulne själv är direktör eller ägare är ovidkommande. Om en bankdirektör begår ett brott, är huvudsaken att brottslingen ställs inför rätta. Inte att regeringen tillsätter en kommission och uppmanar Bankföreningen att göra något för att öka allmänhetens förtroende. Då får ju allmänheten intrycket att alla banker är medskyldiga.

**Därför har Förtroendekommissionen redan innan den presenterat något förslag fått en särskild effekt. I stället för att återupprätta förtroendet för näringslivet har dess existens kommit att bidra till motsatsen.**

Om regeringen bestått av övertygade marxister som velat förstatliga företagen, då hade detta upplägg varit enkelt att förstå. Men så är det inte. Är det för att fånga röster hos övertygade marxister bland allmänheten? Knappast det heller. Låt oss, för att söka förstå varför, lära av historien.

## Senator McCarthy går igen

I USA verkade på 1950-talet den ökände senatören Joseph McCarthy. Han ansåg sig ha bevis på att det fanns långt fler kommunister i statsförvaltningen än vad som antogs. "Bevisen" byggde på lösa grunder. Någon hade setts tillsammans med en kommunist, etc. "Guilt-by-association" kallades den metod han till-

lämpade. Joe McCarthy var inte aktiv i någon förtroendekommission, men ledde utskottsfröhr om "oamerikansk verksamhet" i senaten.

Gissa om han till en början fick stort utrymme i media? Det är svårt att inte se vissa likheter med det politiskt manipulerade mediedrevet om oetisk verksamhet mot näringslivet i Sverige i dag. Det fanns kommunister i den amerikanska statsförvaltningen då, och det finns kriminella i företagen i Sverige nu – liksom på andra håll. Det är oundvikligt. Men den politiska exploateringen av förekomsten är en viljeakt.

Vad är den utlösande anledningen till att regeringen tillsätter en förtroendekommission? Svar: någon procent av landets anställda börs-VD:ar har fått omdiskuterade löneökningar eller anklagats för brott.

Detta läge skulle inte ha uppkommit om inte marken vore beredd för denna typ av reaktion. Joe McCarthy utnyttjade kommunistkräcken. I Sverige har sedan länge något legat och pyrt, och ABB och Skandia var det syre som behövdes för att få fart på elden. Sverige är, sade någon före 1989, ett amerikaniserat Östtyskland. Det var kanske den amerikanska kopplingen som påverkat direktörernas bonusupplägg, och den östtyska grannkontrollmentaliteten som flammade upp. Det finns ett så kallat ressentiment i det svenska folkhemmet, en rest av en ursprungskänsla att "en ann är så god som en ann", att ingen är förmer. En känsla som tuktats av den krassa ekonomiska verkligheten, där motsatsen råder, men där de tuktade gärna väntar på ett tillfälle att slå tillbaka. Många har inte fått den standardökning de förväntat sig eftersom den ekonomiska tillväxten varit låg. Bonusdebatten, som blandade struntprat med berättigad kritik, gav en öppning.

Särskilt många renlärliga socialister finns det inte i dag; deras

misstro mot företagsamheten och företagare är lika stor vare sig vinsterna är stora (övervinster) eller små (ineffektiva företagare), enligt reglerna (som de anser omoraliska i sig) eller regelbrott (som bara visar hur extra omoraliska deras utövare är). Hur ska då dagens misstroendeförklaring bedömas?

## Dogmatiker, pragmatiker och cyniker

I nästan varje läge kan de som reagerar indelas i tre grupper: dogmatiker, pragmatiker och cyniker.

*Dogmatikerna* håller nästan alltid fast vid en idé, rätt eller fel, oberoende av omständigheterna. De väljer sällan sina fältslag, de är nästan alltid beredda att slåss. En del av dem är politiska oskulder, och ser inte att de har ett strategiskt eller taktiskt val. Andra är realister, och kan ibland avstå från enskilda strider för att vinna något större senare.

*Pragmatikerna* slåss, men bara om det är mycket troligt att de vinner, i annat fall avstår de. Även i denna grupp finns politiska oskulder, som aldrig strider, därför att de ser konsensus som ett så starkt egenvärde att konflikt alltid ska undvikas. Realisterna bland pragmatikerna kan däremot tänka sig strid, men ser helst att andra gör det; de ogillar att sticka ut hakan.

*Cynikerna* utnyttjar dogmatikernas stridslustnad, pragmatikernas hållningslöshet och oskuldernas lättviktighet. Cynikerna allierar sig gärna med realisterna i någon av eller båda de andra grupperna.

Naturligtvis finns det mellanting mellan de olika inställningarna. Men det är lätt att se denna gruppering i diskussionen om näringslivets etik. Dogmatikerna är ingen enhetlig grupp, och den är ganska liten. Några av dem hyser ett närmast patologiskt misstroende mot varje företagare, men den stora gruppen är prag-

matiker. Cynikerna ser detta, men lägger också in i kalkylen den klassiska motsättningen mellan kapital och arbete, mellan arbetsgivare och anställda, där den gamla klasskampskänslan kan fås att vibrera hos en bred allmänhet och den tongivande medievännern.

En illustration är när LO-kontrollerade Folksam fick långt mildare kritik för samma slags operationer som börsnoterade Skandia. Men så finns där inte heller någon bolagsstämma med tusentals arga aktieägare, utan en sammanträdesvan samling folkrelseföreträdare som utgör högsta beslutande organ. I en radiostudio den 6 februari kritiserade LO:s ordförande Skandia, men ingen ställde motfrågan vad hon själv hade gjort i styrelsen för Folksam.

Cynikern kan vid lämpligt tillfälle gå in och peka på brister och föreslå åtgärder. Om cynikern representerar den politiska makten kommer pragmatikerna att ana vartåt det lutar; de kommer att buga och beklaga det inträffade och försöka åstadkomma samsyn, tala om att uppnå bästa möjliga resultat etc. Cynikern flyttar fram maktens positioner. Oskulden uppfattar sig ha haft framgång.

Cynikerns överordnade intresse är att behålla makten. Han eller hon kan sakna egna idéer, eller vara övertygad om att de egna idéerna bäst förverkligas av cynikern själv. I bägge fallen masseras den allmänna opinionen med lämpliga intryck.

**Näringslivet bör alltså inte skämmas. Men allmänheten kanske ändå tycker det. Vad beror det i så fall på? För cynikern kan inte ensam skapa en folkstämning ur intet.**

## De två budorden

Skam handlar om något som gränsar till skuld och ånger, alltså till starka upplevelser av vad du själv – och andra – uppfattar som

rätt och viktigt. Troligen kan svenska folkets inställning i ekonomiska frågor sammanfattas i två enkla budord, med lika stor psykologisk resonansbotten som Jantelagens första budord ("Du ska inte tro att du är något.") Hos svenska folket är följande bud förankrade:

1. Du ska göra rätt för dig.
2. Du ska inte lura någon.

Alltså, att fråga svenska folket om de tycker att företagsamheten är oetisk är för luddigt. Den folkliga formuleringen är: gör företagarna rätt för sig? Och lurar de andra?

### Skapande Sverige – eller Bevakande?

Det företag som inte gör rätt för sig måste ju lura andra att tro att så ändå är fallet. Annars kommer verksamheten inte att bestå särskilt länge; den kommer att förtvina eftersom inga nya resurser tillförs utifrån eller skapas inifrån. Ytterst handlar det om att framgång ska vara välförtjänt, och helst inte ske på någons bekostnad. Det senare handlar om hur samhällsutvecklingen uppfattas, som ett statiskt nollsummespel – Bevakande Sverige – där den enes bröd alltid är den andres död, eller som ett dynamiskt plussummespel – Skapande Sverige.

Upprepade mätningar har visat att en stor del av svenskarna, i dag var tredje men tidigare varannan, tror att någon måste få det sämre för att en annan ska få det bättre. För den som har denna verklighetsbild är det logiskt att se varje framgångsrik – eller bara rik – person som orsaken till att man själv har det dåligt, eller i varje fall sämre. Andras rikedom blir oetiskt i sig, eftersom den måste ha tillkommit på någon annans bekostnad. Om den egna

moralen är starkt egalitär, blir det logiskt att kräva lika mycket åt alla. Är den egna moralen lokaliserad till armbågen kan extremt streberbeteende eller rent rofferi, inom eller utom lagens rāmärken, bli följden.

**Det finns knappast någon viktigare faktor för människors förståelse av fattigdom och rikedom än den om verklighetsföreställningen är dynamisk eller statisk.**

En *dynamisk* inställning ger upphov till egna initiativ utan dåligt samvete och generositet mot andra. Egna initiativ skadar inte andra, tvärtom kan de hjälpa dem – och medföra generositet eftersom man själv troligen tjänar på det i längden.

En *statisk* inställning blir lätt kollektivistisk och fientlig, protektionistisk och misstänksam, det blir klasskamp och företagarfientlighet, inskränkt nationalism och främlingsfientlighet. Andra uppfattas som giriga, den egna avundsjukan blir lätt förklädd till gruppsolidaritet.

Uppfattningen om vad som är etiskt formas i kontakt med verkligheten.

I längden kan ingen verksamhet bestå som inte anses göra rätt för sig. Därför gäller frågan om näringslivet och etiken inte bara efterlevnaden av reglerna utan också deras acceptans i hela samhället. Att diskutera efterlevnaden (det etiska beteendet) utan att förklara och ständigt inpränta reglerna (idén) är att inte tillvarata ett lysande tillfälle att informera om marknadsekonomis funktion. I dagens läge dessutom att inte korrigera intrycket att det är något skumt med varenda företagare. ”Sådan är kapitalismen” kan annars åter börja sjungas uppfordrande i studentkorridorer och på röda bokkaféer.

## Privilegiet att formulera problemen

En tillbakablick på Sveriges moderna historia visar att de som bestämt vad det innebär att göra rätt för sig också har haft *problemformuleringsprivilegiet* – och därmed stor makt över människors tänkande och framtiden. (Författaren Lars Gustafsson myntade det krånliga ordet i en rapport till SAF-kongressen 1980.) Åsikterna kan ha varierat mellan olika grupper, men diskussionen har gällt de problem som de dominerande opinionsbildarna velat diskutera och därför formulerat.

Näringslivet står sedan en tid i skamvrån, och har blivit inträngt dit på nya grunder. Men de viktigaste orsakerna behöver inte vara desamma som de utlösande anledningarna.

För att ta sig ur denna skamvrå behöver näringslivet använda andra metoder än de som förekommer i avtalsförhandlingar, årsboks slut, eller tillväxtsamtal med regeringen. *Det handlar för hela näringslivet inte om att efter straffets avtjänande bli skuldfriförklarad.* För det kan även en oskyldigt dömd bli. Det är fråga om att klara ut för sig själv och andra vad det är för slags skuld som ska sonas, och vem som är skyldig. Inte minst om det finns någon skuld över huvud taget. Det är fråga om vem som är åklagare och domare, d v s formulerar åtalet och fäller utslaget.

När det gäller övertag i opinionsbildning kan under lång tid blotta möjligheten att utmåla något som omoraliskt vara ett sällsynt effektivt vapen. Folkmassors vrede uppkommer inte ur intet, och stillas sällan utan att först ha exploaterats av politiker för syften som inte behöver ha särskilt mycket gemensamt med den ursprungliga orsaken. Agitation brukar som bekant föregå aktion, men blir den för våldsam övergår den till uppvigling och kan bli svår att styra, eller rent av kontraproduktiv. Det är bättre att stämma i bäcken än i ån, heter det, och i det fredliga Sverige har

det politiska missnöjet nästan genomgående tagit sig fram den parlamentariska vägen. Men det är ett misstag att tro att avgörandet sker i ett sammanträdesrum. Där registreras bara domen, efter en lång process av omväxlande mediala ”one-liners” och mer utförliga intellektuellt och emotionellt hållbara motiveringar för dessa.

Ibland hävdas att företagare inte är intresserade av det som är intellektuellt. Det viktiga är nätverk och kontakter, även med politiker – inte artiklar, argument och rapporter. De har ingen hög status bland ”det praktiska livets män, affärsmännen” – med en formulering hämtad från det gamla enkönade näringslivets tid.

Om det fortfarande är så blir företagare lätt offer för politikerns retoriska knep, som har ett inslag av intellektuella ordlekar.

**Men det finns bra och dåliga intellektuella. En svamlande akademiker är botten av intellektuell skärpa. En företagare utan formella meriter men med en idé som genomförs med konsekvens i stort som smått, det är en intellektuell bjässe.**

Om samma klarsyn präglar näringslivets agerande i politiken, då kommer framgångarna även där. Ett företags vinster kan inte byggas på enstaka jättekampanjer, inte heller det samlade näringslivets förtroende hos allmänheten.

Många konkurrerande problemformuleringar tävlar i dag om rubrikutrymmet. Vad som kommer ut av det nya läget är ännu osäkert. Näringslivet har som alltid en central roll, men delvis annorlunda och mot en annorlunda bakgrund. Replikerna känns igen, men vem skriver manus?

Den materiella basen samverkar med idéerna. En stor materiell förändring för många är *etableringen av massarbetslösheten*. Den formar inte köer utan en alltmer bidragsfinansierad individualiserad fritid. Var femte svensk som kan arbeta gör det inte. Opinionsbildare och organisationer sväljer stillatigande de må-



natliga rapporterna om 4,3 eller 4,4 procents arbetslöshet, trots att den rätta siffran är cirka 20. Är inte detta på flera sätt ett etiskt problem? Vem har *förtroende* för arbetslöshetsstatistiken? Vem lurar och vem blir lurad?

Och hur är *privatekonomin för den som jobbar*? Det går att skapa miljardförmögenheter i Sverige och betala lägre skatteprocent på inkomsterna än LO-medlemmarna. Det ser inte bra ut. Därför ska det heller inte synas, så mycket. Men folk ser. Och märker. Och finner att en ledig betald arbetsdag, den har jag till hundra procent för mig själv, men en motsvarande löneökning, den går mest till andra än mig själv. Då infinner sig den av den politiska vänstern så förhatliga kapitalistiska kamrerssjälen även hos dess egna medlemmar. Att Metallindustriarbetarförbundet krävt kortare arbetstid under några år i stället för löneökningar är förståeligt; tiden delas inte med andra; det finns inga tidsbetalare i Sverige. Men det finns skattebetalare. Skatter är den största ekonomiska utgiften för en löntagare, inte räkningar för egen konsumtion.

Om andra lurar mig i systemet får väl jag luras tillbaka. Och till slut sitter någon där med Svarte Petter. Men vem?

Med Förtroendekommissionen tar regeringen ett initiativ. Politikerna ska stärka allmänhetens förtroende för näringslivet. Där tänder Rosenbad strålkastaren.

Det offentliga skatte- och bidragssystemet är allt svårare att förstå, och tidningarnas förstasidor säger sig, oavsett rimligheten, allt tydligare visa vilka som är vinnare och förlorare. Och då blir varje egen förmån acceptabel – ”inte mer än rätt” – medan andras beteenden och belöningar uppfattas som mer eller mindre ”fel”. Men vad har det här med Förtroendekommissionen att göra?

## Sherlock Holmes i Sverige

Det här tas väl inte upp när etiken i näringslivet ska diskuteras? Nej, just det. Någon med privilegiet att formulera problemet vill rikta strålkastarljuset på ett visst sätt. ”Watson, lade du märke till att hunden skällde?” frågade Sherlock Holmes i *Baskervilles hund*. ”Nej”, svarade Watson. ”Just det, min gode Watson. Hunden skällde inte. Det var det intressanta”, svarade privatdetektiven.

Näringslivets roll i denna offentliga teaterpjäs är att spela hjälte, buse, hatobjekt, syndabock och drömprins på samma gång. Folk i allmänhet tycker att många politiker skor sig. Samtidigt har det för eliten blivit alltmer uppenbart att en karriär som statsråd och generaldirektör inte leder till någon palatstillvaro vid Medelhavet, knappt ett modest hus om inte bostaden i Sverige säljs. De globalt verksamma jämför sig globalt. Då aktiveras människans impulser.

## Den svenska dödssynden – ett skamgrepp

Katolska kyrkan kom tidigt på att varna för ”svåra synder, som begås frivilligt och i full vetskap om deras innebörd”, de så kallade dödssynderna. De är sju; högmod, avund, vrede, lättja, girighet, frosseri och otukt.

Högmod går före fall, och avund före skattehöjning. Det går att reflektera över alla dessa beteenden och vad olika människor lägger in i dem. Girigheten kan vara avundens spegelbild, men behöver inte vara det. Det man ser hos andra är fel, medan om man gör samma sak själv är det OK. Det är för övrigt intressant att maktlystnad, begär efter makt, inte räknas som en dödssynd, när begäret efter pengar, girighet, gör det.

Att människor strävar efter att förbättra sin privatekonomi brukar inte fördömas. Karriärrådgivning, vidareutbildning och personlig utveckling handlar om detta, liksom regeringens samtal om ekonomisk tillväxt. Det verkar alltså som om regeringens gruppsamtal med näringslivet om ökad tillväxt i Sverige är ett fall av kollektiv girighet.

Som synes kan girigheten användas nästan hur som helst i en politisk argumentation, om bara viljan finns. Om en löntagare stjälar, brukar det inte heta att orsaken är avundsjuka. Om en företagare stjälar, sägs nu däremot att det är girighetens fel. Men det finns troligen fler avundsjuka än det finns tjuvar, liksom fler giriga än tjuvar. I och med att kriminalitet i affärslivet förknippas med eller kallas för girighet, pekas alla som tydligt lyckas förbättra sin egen ekonomi, ut som potentiella brottslingar. Det gäller särskilt företagare. Girigheten blir både accepterad och icke accepterad, något nödvändigt ont och kriminellt. Den politiska nyttan för stunden avgör vad för slags girighet som avses.

Dödssynderna är antingen ett beteende eller en inställning. Eftersom beteendet eller inställningen inte preciseras, men entydigt fördöms, blir ett påstående om att det finns hos någon eller någonstans svårt att värja sig emot. Anklagelser om dödssynd i ett privat samtal ska skapa ångest. De odefinierade angreppen på "girigheten" hos näringslivet kan i dag bara sluta med en kollektiv bikt – om den vanliga psykologin följs. Näringslivet ska erkänna sig skyldigt.

Anklagelsen om "girighet" kan därför vara ett effektivt skamgrepp. Den är omöjlig att ta sig ur med böjt huvud, som bara ses som en bekräftelse. I stället måste svaret bli kristallklart: blanda inte ihop kriminalitet och vilja att få mycket betalt. Lön och ersättning måste minst två parter komma överens om.

Att ta andras pengar är kriminellt. Att vilja få dem i utbyte mot

en tjänst – det är civilisation. Att maximera det förra är alltid stöld – att maximera det senare är en god affär.

Girighetens ansikte har i svenska medier framträtt i några företags bonusprogram till sina VD:ar. Om aktieägarnas generositet är äkta och genomtänkt – varför denna upprördhet om avtal mellan andra, självständiga parter? Att däremot med legala eller illegala bokföringstricks få bonus utbetalad till sig själv på ännu inte realiserade och utbetalade vinster – det kan en omgivning finna märkligt. Okunniga aktieägare och styrelser verkar i några företag ha accepterat för företagen förbluffande ofördelaktiga avtal. Frihet innebär även i dag frihet också att göra dumheter.

I andra företag har stora bonusar utgått till VD:ar som gjort insatser långt över det genomsnittliga, och där företagets värde har ökat långt mer än utbetalda bonusar, och direkt kunnat knytas till briljant ledarskap. Om ägarna i det senare fallet *inte* skulle betala ut en hög lön, kan just de däremot beskyllas för en snålhet som kan bedra visheten.

**Olika slag av belöningar har dragits över en kam i den offentliga debatten – storleken har i många fall ensam blivit huvudsaken, inte om den har motiverats av en motsvarande prestation.**

## Bakom slagorden

Att företagsamheten hamnat i centrum när de kommande årens problemformulering ska bestämmas beror på att näringslivet i sin helhet av allt fler uppfattas som så viktig för vad som ska göras och ske i Sverige, att politikens maktbas håller på att gröpas ur. Näringslivet har en politisk potential som många av dess främsta företrädare inte verkar förstå. Men ledande politiker förstår. ”All offentlig makt utgår från

folket”, står det i grundlagen. Men all makt finansieras av de frivilliga vardagsaktiviteterna på åker, hav, i skog och luft, på kontor, i butiker och verkstäder, banker, försäkringsbolag, forskningslaboratorier och fondkommissionärsfirmor. ”He who pays, plays the tune.” Det är den vanliga etiken. Men näringslivet ska ändå få att betala, andra ska spela. Det skapande Sverige ska veta sin plats, där finns girigheten enligt den politiska makten och dess opinionsförmedlare i media. Det bevakande Sverige, det etiskt och politiskt korrekta, ska styra.

### **Ett par aktuella exempel:**

*Exempel 1. ”Gynnas” är ordet.*

”Men om regeringen ska sälja in åtgärder för ökad tillväxt som gynnar kapitalägare och företagare måste medicinen sköljas ned med något mer aptitligt.” Denna vanliga iakttagelse och till synes mot socialdemokratin något syrliga kommentar gavs i *Svenska Dagbladet Näringsliv* den 4 februari 2004 av tidningens ekonomikommentator Leif Petersén. I själva verket göms här en vriden verklighetsuppfattning, hämtad ur den rådande problemformuleringskatalogen. De åtgärder som ”gynnar kapitalägare och företagare” är sänkta eller borttagna skatter som *inte någon annan kategori tvingas betala*. Alltså, att slopa en diskriminerande lag mot en grupp är att gynna den gruppen! Med den logiken skulle en oskyldigt dödsdömd på väg till galgbacken vara ”gynnad” om domen omprövades och den dömde frisläpptes.

Åtgärder som verkligen ”gynnar kapitalägare och företagare” vore gruppvis förmånlig behandling av staten som skattebetalare eller bidragsmottagare, inte borttagande av en diskriminerande lag. Skulle apartheids avskaffande i Sydafrika ha betytt att staten ”gynnade” de svarta? En sak är att gynnsamma följder ofta blir

följden om politisk diskriminering av en grupp upphör. Det är ju inte samma sak som att staten ”gynnar”, d v s favoriserar, just den gruppen på andras bekostnad. Men så länge medierna rutinmässigt tror sig objektivt referera den omgivande verkligheten, när de i själva verket är de rådande problemformuleringarnas upprätthållare, så länge är naturligtvis SvD:s Leif Peterséns slutsats i samma artikel invändningsfri:

*”Lite tuffa tongångar mot näringslivet är en nödvändig väg att gå. Men i slutändan behövs säkert ytterligare åtgärder och stor pedagogisk talang för att övertyga de socialdemokratiska väljarna.”*

I svenska språket finns ett egendomligt uttryck: ”att märka ord.” Det uppfattas som petigt, onödigt och ett möjligt tecken på bildningshögfärd. Men den som inte märker ord, d v s lägger märke till ord, riskerar att bli märkt av ord, andras ord. Företagsamheten i Sverige brukar inte använda ordet ”diskriminering” om vissa lagar – utan i stället ofta tala om att ”det är viktigt att gynna företagen”. Det är inte alls viktigt. Det är inte ens oviktigt, utan fel.

Det räcker om staten är neutral och låter företagsamma individer njuta frukterna av sina egna idéer och ansträngningar. Det budskapet är lätt att stå för. Det är inte att ta för sig, utan att företa sig. Näringslivet ska inte framställas som ett smörgåsbord. Ska något närliggande jämföras, är näringslivet snarare som ett kök, fullt med råvaror och rum för fantasi, där det inte gäller att ta för sig utan företa sig något, att skapa.

*Exempel 2. Statens miljarder luktar inte*

”Toppchefer brottsmisstänkta” är den femspaltiga huvudrubriken på *Dagens Nyheter*s förstasida den 4 februari 2004. Det gällde de

förra cheferna i Ericsson, misstänkta för brott i en skatteutredning i samband med utbetalandet av 3 miljarder kronor till s k handelsagenter som säljer telekommunikationssystem.

Dagen före hade Sveriges Radios Jan Mosander i *Ekot* visat att även regeringens andra s k Östersjömiljard fått kritik av statens egna granskare. *Svenska Dagbladet* noterade samma dag i en enspaltig ledarkommentar att såväl Riksdagens revisorer tidigare, som nu Statskontoret, antyder att redovisningen är så bristfällig att det är omöjligt att veta vilka effekter projektet fått för svenska företagare. Än värre, skriver tidningen, är att det övergripande målet troligtvis inte kommer att nås eftersom Statskontoret funnit att ”betydande delar av programmets medel har lagts på projekt med svag koppling till programmets mål”.

*Alltså:*

1. Misstankar om brott som rör skatteprocent av 3 miljarder kronor hos ett företag slås upp stort.
2. Skulle misstankarna bekräftas av domstol, faller dom och straff kommer att utmätas av ansvariga.
3. Inte misstankar utan belagt missbruk av skattemedel i tvåmiljardsklassen registreras sömnigt eller inte alls av media (utom av den flitige Jan Mosander).
4. Missbruket kommer inte att leda till åtal, fällande dom och straff.

Vad säger detta? Var finns de största problemen att hantera brist på etik?

## Företagen, ägarna och kunderna: den nya politiska arenan

I 1800-talets brukssamhälle svarade det stora företaget inte bara för löner utan ofta också för åtskilliga sociala åtaganden. Företag som inte gjorde det hade lägre kostnader och fick en konkurrensfördel. Därför ville en del brukspatroner att staten skulle ta hand om det som senare kom att kallas socialförsäkringar. Bruket var som en familj på orten. Omgivningar smutsades ned av verksamheten. "Lort-Sverige" var då en del av levnadsnivån, både i hushåll och i industri.

Företagen är alltid en del av miljön, en del av samhället. Att tala om "näringslivet och samhället" leder tanken fel. Det riktiga är näringslivet och andra delar av samhället. På senare tid har termen "Corporate Social Responsibility" (CSR) eller "Corporate Governance" alltmer kommit att användas för att beskriva ett företags sätt att verka internt och externt. Företag ska också vara goda samhällsmedborgare, brukar det heta. Ja, det vore ju inte bra om de var onda. Men ett gott syfte och en god gärning behöver inte vara detsamma för alla. Även här är det bra med arbetsfördelning. Ett företags unika bidrag är att använda resurser så effektivt som möjligt för att producera och sälja så billiga och bra produkter som möjligt. Vad som är det ena och det andra skiljer sig åt hos olika kunder och företag.

"Är det en tillfällighet att allt fler storföretag engagerar sig i arbetet för en bättre värld?" frågas i rubriken på en inbjudan till konferens i Stockholm i mars 2004, arrangerad av Mission Titicaco och World Computer Exchange. Nej, det är säkert ingen tillfällighet, därför att de företag som misslyckats med detta brukar gå i konkurs. Men det som avsågs i rubriken var välgörenhet, inte företagets normala verksamhet. Det påminner om uppmaningen



”Förbättra samhället, gå med i ett politiskt parti!” – som om människors vardagliga verksamhet utanför politiken inte är samhällsförbättrande.

*”Näringslivets roll i samhället är att tillhandahålla varor och tjänster för individer och kollektiv på ett sådant sätt, att de samhällseliga värdena värnas. Näringslivet är sålunda inte till för sin egen skull, men inte heller för att skapa arbete åt människorna eller för den förkättrade vinstens skull. Sysselsättnings-effekten är ett resultat av näringslivets verksamhet. Det är dock sant att Sverige i dag behöver öka produktionen. Härav följer ökad sysselsättning. Vinsten är ett styrmedel för att näringslivet ska disponera resurser på ett för människor och samhälle ändamålsenligt sätt.”*

(Ur öppningsanförande av SAF-ordföranden Curt Nicolin vid SAF-kongressen i september 1977.)

Ett företag som ger högre vinst än ett annat har större möjligheter att investera i ytterligare produktion än ett företag med lägre vinst, men med omfattande sociala aktiviteter som inte ledningen hävdar ens på sikt ökar vinsten. I en ekonomi med fri konkurrens mellan företag kommer, allt annat lika, företag med högre vinst att växa mer än de med lägre. Detta ger en automatisk gräns för den sammanlagda omfattningen av CSR. Ju bättre och nyttigare CSR, desto mer av det slaget kommer vi att få se i framtiden. Men mycket CSR är ingen garanti för hög etisk nivå i ett företag. Det i etikfrågor uppmärksammade Skandia var för några år sedan känt just för sin offensiva CSR-profil och sina ideella sponsorprogram.

Så stark har alltså företagens ställning som vinstgenerator i en marknadsekonomi med fri konkurrens blivit, att allt fler krav

ställs på vad de ska göra. Det är något av en återgång till det gamla brukssamhället. Men framför allt är det exempel på marknads-ekonomins och företagsamhetens överlägsenhet i att skapa nya resurser, och därmed nya förväntningar och ideal.

När därför ett fåtal företagsledare sviker sin nyvunna position och auktoritet genom ett beteende som är brottsligt eller uppfattas som oetiskt av många, då blir gapet mellan förväntan och förverkligande extra stort, och besvikelsen ännu större hos många. Är det så här näringslivet betar sig? En person med framgång på ett område blir också bedömd för sitt agerande på andra områden. **En enskild företagsledare blir i media företrädare för flera, utan något formellt sådant uppdrag. En företagare bör vara en god ambassadör för marknadsekonomin, inte en undanlidande diplomat.**

Därför är det extra viktigt att klara ut för företagsamheten själv – och för allmänheten – vad som ingår i dess uppdrag.

Där ingår t ex inte att lura någon. Ändå hör man ganska ofta, särskilt bland finansfolk, uttrycket att någon lurade någon annan i en affär. Om entydigt oriktiga uppgifter förekommit, kan dessa få en affär att sluta i domstol och inte på ett bankkonto. Men ofta menas bara, att de två parterna har gjort olika bedömningar. Och den som fick rätt, kanske först i efterhand visade sig ha gjort en kanonaffär. Den andra kan känna sig blåst. Men i affärer är sällan allt entydigt, allra minst i förväg. Den andra kanske inte alls känner sig blåst, utan använde pengarna till något ännu bättre.

Vad ett företag ska göra för att växa och få höga vinster, påverkas inte bara av själva tekniken att producera och sälja. Det handlar också om att i allt agerande vara med sin tid, helst före, där metoderna accepteras av det omgivande samhället. Skulle metoderna inte accepteras ska företaget vara berett att offensivt försvara dem.

Om ett företag vill göra något extra med vinsten, t ex skänka bort pengarna till välgörande ändamål – är det OK? Eftersom det är ägarnas pengar, bör ägarna besluta om det. Det enklaste är väl att varje ägare själv tar sin del av vinsten – utdelningen – inte att företaget tar en del av sin vinst, även om skattemässiga skäl ibland talar för det. Ägarna kan också värdera ett extra gott beteende från företaget som en investering i gott rykte. ”Jag förlorar hellre pengar än förtroende”, som den tyske entreprenören Robert Bosch uttryckte det för många år sedan.

Bill Gates förklarade nyligen att det allra mesta, ca 99 procent av hans förmögenhet, inte kommer att gå i arv inom familjen. En del av vinsten, motsvarande 8 miljarder kronor, från McDonald's hamnade nyligen på ett konto hos Frälsningsarmén. Inte på grund av något CSR-program – utan via testamentet från en medlem i en av grundarfamiljerna.

Kraven på företagen att inte bara producera och sälja bra produkter och tjänster utan dessutom göra det på ett bra sätt är också uttryck för att allmänheten numera, i allt mindre utsträckning som väljare och mer som kunder, vill påverka samhällsutvecklingen. Valdeltagandet sjunker i många mogna demokratier. I takt med ökade realinkomster har allt fler kunder råd att betala för osynliga mervärden. Den ökade betydelsen för CSR har löpt nästan parallellt med varumärkets ökade betydelse. Många varumärken säljer just därför att de förknippas med något positivt i företagets sätt att vara och uppträda. Det tar lång tid att bygga upp ett gott rykte, men en eftermiddag att radera det.

## Att skada ett varumärke – näringslivets eget ”brand”

Felaktiga rykten kan få förödande följder för ett företag. En ogrundad varning från Livsmedelsverket i Sverige för något år sedan om gifter i potatiships blev en världsnöhet, och minskade troligen försäljningen en tid långt mer än storleken på verkets egen budget.

Upprepade påståenden från en regering om att allmänhetens förtroende för näringslivet är i kris kan skada företagen mer än rätta till de aktuella kritiserade företagserna. Som Ratioinstitutets chef Nils Karlson skrev i *Svenska Dagbladet* den 5 februari i år:

*”Det hävdas att näringslivet befinner sig i en förtroendekris orsakad av bristande moral och etik. Häromdagen var det näringsminister Leif Pagrotsky. Men även utbildningsminister Thomas Östros och statsminister Göran Persson har nyligen varit ute i samma ärende. De ger uttryck för en grov felsyn. Men sannolikt är den mycket medvetet skapad.”*

**Kommer diskussionen om näringslivet och etiken att blåsa över under våren, och inte lämna några spår efter sig? Eller kommer följderna att bli långvariga, positiva eller negativa? Det beror delvis på vad regeringen och Förtroendekommisionen gör, men troligen mest på näringslivets eget agerande, i företagen, och inte minst i idé- och opinionsbildningen.**

## Etik och politik

En företagare som går till en affärsförhandling vet att en bra uppgörelse är bra för båda parter, en win-win-situation. En poli-

tiker ser ofta en politisk förhandling som ett pokerparti, ett nollsummespel, dock inte frivilligt. Här ska en befintlig summa pengar delas upp, lagar ändras – och en väljarmajoritet tilltalar av resultatet. Det någon vinner kan det ofta hända att en annan tvingas ge upp redan vid förhandlingsbordet. Väljarmajoritetens inställning grundas i sin tur på en mix av tillfälliga åsikter och ett sedan årtionden inövat sätt att se på politiker och företagare.

Ett exempel från Sri Lanka: En USA-utbildad minister med tydliga marknadsekonomiska åsikter berättade nyligen om hur hans möte med väljarna går till. Varenda vecka har han mottagning på sitt kontor, förutom att han reser mycket omkring. Varje väljare han träffar förväntar sig att han ska fixa fram ett statligt jobb. Det är vad de alla säger till honom.

Mot den bakgrunden inser var och en att långsiktig påverkan av allmänhetens attityder, genom kvalificerad och effektiv idéutveckling och opinionsbildning, är nödvändig på Sri Lanka. Annars är ministern snart maktlös eller snart inte minister.

**Det är också därför som det är väsentligt att skilja mellan lobbying och opinionsbildning, även i Sverige. Det förra sker vid mötet med ministrar. Det senare sker konstant, utom vid mötet med ministrar. Där registreras hur framgångsrik opinionsbildningen har varit.**

Den inställning som är rätt vid en affärsförhandling kan leda fel vid en politisk förhandling. Vid en affärsförhandling söker parterna maximera det ekonomiska resultatet för egen del, utan att det går ut över den andra parten. Motparten kan ju dra sig ur, eftersom förhandlingen är frivillig. Men om politiken ska vara annat än att maximera legaliserade tvångsvisa egendomstillgrepp i statens regi till den egna gruppen (t ex statliga jobb), måste syftet vara att maximera en idé, inte en ekonomisk fördel. Här mås-

te gruppföreträdare kunna agera starkt som gruppintressen utan att vara särintressen.

*Gruppintressen* bekämpar diskriminering av den egna verksamheten.

*Särintressen* vill att staten ska ge gruppen fördelar på andra gruppers bekostnad, d v s staten ska diskriminera andra grupper för att gynna den egna.

Gruppintressen sammanfaller med allmänintresset. Att vara emot diskriminering även mot andra än den grupp eller de grupper man själv tillhör, det är god etik i ett civiliserat samhälle. Den diskriminerade grupp man själv inte tillhör kräver – när den inte är ett särintresse – inte förmåner på andras bekostnad. Alltså drabbas man inte själv av att dess krav tillgodoses. Den vill göra rätt för sig. Den vill inte luras.

Vill någon utverka förmåner på andras bekostnad är det där-  
emot mer taktiskt att inte tala så högt om det, utan göra upp om det i slutna rum.

**Det är därför som lagar och domstolar inte räcker till för att upprätthålla en god etik. Den offentliga diskussionen och den fria och öppna opinionsbildningen, där åsikter och erfarenheter bryts mot varandra, är inte bara demokratins utan också den fria företagsamhetens bästa vän.**

Mer, inte mindre, kvalificerad mediegranskning av alla som fått förtroendet att leda olika slag av verksamheter är bra för alla, utom för dem som inte gör rätt för sig och vill lura andra.

Men brott mot regler kan sällan förhindras med nya regler.

\* \* \*

Någon gång kring 1990 hade jag knappt hunnit sätta mig i besöksstolen hos min alltid inspirerande chef på Hamngatan innan han berättade att han hade funderat en tid på om det går att sammanfatta vad som kännetecknar ett gott samhälle. Han hade kommit fram till att det var tre ting.

För det första *frihet*. Utan frihet skapas inget nytt, i alla fall inte med glädje. Då kan ingen bestämma något över sig själv.

För det andra *kompetens*. Om ingen kan någonting, kan inte all frihet i världen kompensera för det.

För det tredje *etik*. Om friheten och kompetensen är stor, men etiken saknas, då kan ingen lita på någon. Det blir ett maffiavälde, i bästa fall, om något av värde ska bli gjort.

Jämför Curt Nicolins treklang med den entonighet som i dag råder i den offentliga etikdiskussionen.

Finns det inte också skäl att vi frågar oss hur vi kan öka friheten och kompetensen? Och varför vi inte uppmärksammar dem mer? My Dear Watson.

Sverige i februari 2004

Med vänliga hälsningar

*Carl-Johan Westholm*

carl-johan.westholm@timbro.se