

Företagsledaren och misstanken

Den lokale etiske ledelsesproces:

Vision, vilje, dømmekraft

Af Claes Gustafsson

Resumé

Värderingar har fått en allt centralare betydelse för förståelsen av företagsledning och företagsledare. Detta gäller dels argumenteringen kring företagets roll som en integrerad del av en omgivande kultur och ett omgivande samhälle.

Dels gäller det företagets sätt att fungera. I det senare fallet framstår det allt klarare att företag alltid fungerar inom ett nätverk av starka interna moralregler och värderingar. Vad mera är, de skulle inte kunna fungera utan dem. Artikeln försöker förstå företagsledarvärderingar både som ett teoretiskt och som ett empiriskt fenomen.

Misstanken

Jag deltog för en tid sedan i ett seminarium som bland annat behandlade företag och moral i de östeuropeiska länderna. En polsk forskare berättade där om det stora misstroende som polackerna har mot det de kallar »business», dvs. alla former av affärsverksamhet, vilket försvårar införandet av marknadsekonomi i landet. Under den kommunistiska perioden har folket nämligen så starkt indoktrinerats i tanken att affärer, dvs. privat vinstgenererande verksamhet, är något i grundläggande mening ohederligt. Trots att man lyckats kasta av sig det kommunistiska oket och gått in för

Företagsledaren och misstanken

Den lokale etiske ledelsesproces:

Vision, vilje, dømmekraft

Af Claes Gustafsson

Resumé

Värderingar har fått en allt centralare betydelse för förståelsen av företagsledning och företagsledare. Detta gäller dels argumenteringen kring företagets roll som en integrerad del av en omgivande kultur och ett omgivande samhälle.

Dels gäller det företagets sätt att fungera. I det senare fallet framstår det allt klarare att företag alltid fungerar inom ett nätverk av starka interna moralregler och värderingar. Vad mera är, de skulle inte kunna fungera utan dem. Artikeln försöker förstå företagsledarvärderingar både som ett teoretiskt och som ett empiriskt fenomen.

Misstanken

Jag deltog för en tid sedan i ett seminarium som bland annat behandlade företag och moral i de östeuropeiska länderna. En polsk forskare berättade där om det stora misstroende som polackerna har mot det de kallar »business», dvs. alla former av affärsverksamhet, vilket försvårar införandet av marknadsekonomi i landet. Under den kommunistiska perioden har folket nämligen så starkt indoktrinerats i tanken att affärer, dvs. privat vinstgenererande verksamhet, är något i grundläggande mening ohederligt. Trots att man lyckats kasta av sig det kommunistiska oket och gått in för

ett samhällssystem baserat på privat företagsamhet, har man uppenbarligen svårt att frigöra sig från tanken att affärsmän på något sätt är i grunden omoraliska och att privatekonomisk verksamhet i sig är något ont.

Det samma har man också hört från andra post-sovjetiska länder, så icke minst Ryssland. Där betraktar många privatekonomisk verksamhet – speciellt så handel – som »spekulation» och dem som sysslar därmed som nära nog brottslingar. Detta är ju inte heller så underligt – fram till för några år sedan var dessa människor faktiskt förbrytare enligt de sovjetiska lagarna. Alla som sysslade med privatekonomisk verksamhet hänfördes automatiskt till den samhällsgrupp som numera kallas »den ryska maffian».

Det vore dock ett misstag att tro att misstrogheten mot privat företagsamhet enbart är en följd av den kommunistiska indoktrineringen. Tvärtom, kan man säga, kom kommunismen bara att bygga vidare på och föreviga ett samhällsmoraliskt föreställningssätt som kännetecknat vår kultur under tusentals år. Inom den västerländska kultursfären har man alltid varit misstänksam mot köpmän. Denna misstänksamhet finner vi redan hos Platon, då han lyckas förlöjliga sina filosofiska konkurrenter, Sofisterna, genom att jämställa dem med köpmän. Det intressanta är inte att Platon personligen såg ned på köpmännen, utan att uppenbarligen alla gjorde det. Därför gick hans förolämpning hem. Hitler, å sin sida, förolämpade på samma sätt briterna genom att kalla dem »en nation av krämare» och Richard Nixon förlorade på sextio-talet kampen om presidentposten till följd av att han jämfördes med bilhandlare.

Genom hela vår historia går sålunda ett stråk av misstänksamhet och förakt, riktade mot dem som försörjer sig genom handel och köpenskap. Den snikne och krypande köpmannen som prackar på oss riktiga människor undermåliga varor och som ockrar och utsuger de svaga och beroende, utgör en mytologiskt livskraftig arketyper i vår civilisation. Hans motsats, den »riktiga människan», var i det gamla Grekland filosof, politiker eller krigare. Den moderna tiden har med socialismen tillfört proletären, den utsugne arbetaren.

Också religionen, icke minst så kristendomen, betraktar affärsverksamhet och vinst som omoralisk – eller, i dagens värld, åtminstone som misstänkt. Det var, som vi minns, under Jesu tid naturligt och självklart att just månglarna, köpmännen, skulle drivas ur Templet. Varför det var så självklart, det kunde man väl fråga sig. Svaret på den frågan är det ovanstående: köpmän betraktades i den dåtida kulturen som misstänkta. En stor del av denna traditionella misstänksamhet mot köpmännen, och därmed mot den privata ekonomiska verksamheten, har fortlevt sedan dess, förstärkt av en tvåtusenårig religiös tradition.

Denna misstänksamhet har självfallet en alldeles naturlig bas, nämligen erfarenheten av att det faktiskt funnits och finns människor - köpmän, ockrare, m.fl. – vilka kunnat utnyttja sin position till att berika sig själva på andras bekostnad. Undra på att Karl Marx åstadkom en explosion då han byggde samman denna misstänksamhet och detta hat till en teori om kapitalets komplott mot den goda människan. Krutdurken fanns redan där, han bara tände luntan.

I dagens västerländska samhälle är situationen en annan. Få förnekar att de privata företagen är en förutsättning för vårt välstånd, både genom att de ger oss en god ekonomi och genom att de faktiskt producerar de nyttigheter vi behöver. Inte heller är vi mera i högre grad påverkade av de gamla religiösa föreställningarna om att vinst och rikedom vore omoraliska i sig. Tvärtom har det blivit något av en samhällselig plikt för envar att bli »företagare».

Det vore dock ett misstag att tro att vår kulturella barlast, misstänksamheten mot företagen, har försvunnit för alltid. Tvärtom lever denna tvåtusenåriga barlast kvar under ytan också i vår kultur, i vår verklighetsförståelse. I viss fall verkar den t.o.m. vara på tillväxt. Ockraren, penninghandlaren, denna girighetens symbol, ersattes under det senaste århundradet av den stränga men hederliga bankdirektören. Skötte man blott själv sin ekonomi på ett ansvarsfullt sätt, kunde man med gott förtroende vända sig till banken. Hur många ser numera så på bankerna? T.o.m. bland småföretagare, dessa den privata företagsamhetens symboler, hör man numera att »skall du förhandla med banken, så måste du ta med dig en jurist, annars blir du lurad». Djungeltelegrafens berättar om företagare vilka i sten hävdar att deras bank helt enkelt rånat dem, fifflat till sig deras företag och satt dem på bar backe: »Numera bor bankdirektören själv i min villa».

Eller ta chefslöner. Både i USA och Europa väcks allt starkare protester mot de gigantiska löner toppledare i storföretag låter sig beviljas av styrelser där deras kompisar sitter. Var finns det sociala ansvaret, frågar man sig i tidningarna, var

känslan för skälighet, för solidaritet med det omgivande samhället. I verkligheten befinner vi oss inte alls så långt ifrån de gammalmodiga ryssarna, verkar det.

Företagsledare och värderingar

På femtio-sextioalet sågs företagsledares drivkrafter och personlighets-karakteristika som en individualpsykologisk fråga. McClellands studie, med prestationsmotiv, maktmotiv och behov av social kontakt bildade skola också i Norden. Man mätte grader av nAch, nPow och nAff och tyckte sig få en insikt i företagsledarens själ. (Se t.ex. Kock 1965) Vad denna insikt egentligen bestod av, vad den betydde utöver den insiktsupplevelse ett signifikant statistiskt mått ger, det blev dock oklart.

Så drev i stället intresset över till ledarstilar, beteendemönster, och ledarskaps-litteraturen översvämmades av fyrfältare med djungelkrigare och ambassadörer, av kännande ledare och tänkande ledare, av personinriktade ledare och arbetsinriktade ledare, osv. Också dessa gav upphov till starka insiktskänslor och kunde uppenbarligen nyttjas i ledarkursernas standarddelement av introspektion – »hurudan är jag egentligen - ganska bra, trots allt».

Behovspsykologin har i det stora hela försvunnit ur ledarskapsforskningen, ledarstilarna har flutit ut i »contingency theory», som också den småningom glömts bort. Nu talar vi om visioner, vilja och värderingar. På sätt och vis är vi tillbaka där vi började, fast kanske ändå inte.

Vad är då »värderingar»? Det visar sig inte vara helt lätt att besvara den frågan, men vi behöver inte med nödvändighet någon exakt definition. Låt oss därför helt vagt beskriva dem som känslor, ofta omed-

vetna och oproblematiserade, om hur något borde vara, om vad som är rätt och riktigt, om vad som är önskvärt – eller icke önskvärt – »hur-det-borde-vara-känslor». Dyliga känslor, ideer och visioner styr vårt handlande, de står så att säga bakom våra syften och våra intentioner.

Tanken kan belysas med ett exempel: en person som uttalar sig kritiskt om landets socialpolitik. Varför gör hon det? Ja, i första hand för att hon *anser* att regeringen satsar alltför litet pengar på vården av sjuka gamlingar. Men, vad innebär det att hon *anser* t. ex. detta? Ett enkelt svar är då det, att hon har vissa värderingar, möjligen att hon utan att dess mera reflektera därpå är av åsikten att gamla sjuka människor bör behandlas väl. Denna vaga och oreflekterade känsla ligger bakom hennes agerande, den styr hennes handlande.

Så vad är det då som styr företagsledares handlande, vilka är de värderingar företagsledare har eller borde ha?

Den klassiska ekonomin har två svar på denna fråga. Det ena svaret är en frågande blick: man tänker helt enkelt inte på saken, utan utgår från att företagsledare på något odefinierat sätt fungerar som ett slags ekonomiautomater – satta inför en ekonomisk situation, börjar de omedelbart planera, organisera och leda i enlighet med godtagbara ekonomiska principer. Denna bild är dock inte mera så vanlig i ekonomiskt teoretiska texter – där har man så småningom lärt sig att skarpere definiera sin teoris komponenter. I den dagliga samhällsdebatten, då forskare och praktiker så att säga »glömmer sig», är den däremot mycket vanlig.

Det andra svaret är mera sofistikerat och finns de facto inbyggt redan i det för-

sta. Det lutar sig mot nationalekonomins aktörskonstruktion *homo economicus*, den ekonomiska människan. Dess mest aktuella representant finner vi förmodligen i Oliver Williamssons konstruktion, i den abstrakta valfunktion som binder samman hans »Transaction Cost Economics». (Williamsson, 1975) Economic man drivs i denna av nyttomaximering – eller optimering, om vi så vill. Han kännetecknas av två personlighetsdrag, å ena sidan en konsekvent och ständigt verkande egoism – han förmår endast tänka på sin egen fördel – och å den andra en lika absolut opportunist.

Det senare innebär att hans sociala relationer, hans relationer till andra individer och grupper, styrs enbart av hans egoism. Den ekonomiska människan samarbetar om det är lönsamt. Han lovar evig trohet om detta är lönsamt. Han bryter detta samarbete och sviker förtroendet om detta visar sig vara mera lönsamt. Frågar man honom varför han bröt sitt löfte så snart sveket blev lönsamt, förstår han inte frågan. Vem söker svar på självklarheter; alla rationella människor sviker ju varann, så fort det lönar sig.

Den ekonomiska människa transaktionskostnadsteorin postulerar, motsvarar i hög grad den människa den kulturella miss-tanken genom årtusendena riktat sig mot. Han är fullständigt värderingsfri. Möjligen är han också fullständigt värdelös – både som teoretisk konstruktion och som tänkt levande människa.

Transaktionkostnadsteorin bör dock inte underskattas. Den utgör en av mycket få genomförda försök att knyta den ekonomiska grundteorins aktörssyn, dvs. den rationalistiska aktören, till verkligheten. Inom sina egna ramar fungerar den någorlunda

hyfsat – självfallet inte fullständigt. I många situationer, säger den, fungerar den klassiska Adam Smithska »fria marknaden» mycket väl: moraliska krymplingar lurar varann så mycket de hinner och som vore allt styrt av en osynlig hand går allt väl för alla.

Ibland fungerar dock marknaden inte, bedrägeriet blir för dyrt. Detta är hos Williamsson uppenbarligen en praktiskt empirisk axelryckning: verkligheten visar, att vissa former av ekonomisk aktivitet är så komplicerade och kräver så långvariga samarbetsrelationer, att den fria marknadens ständiga elasticitet och flexibilitet blir olönsam eller till och med skadlig. Då binder man upp sig med kontrakt, regler, övervakning och sanktioner. »Organisationen» säger transaktionskostnadsteorin, är resultatet av de kontrakt, de bindningar man tvingas till på de punkter i verkligheten där den fria marknaden inte fungerar. En intressant och elegant logisk konstruktion, även om den också på detta abstrakta plan har vissa öppna ändor. (För en närmare kritik se Perrow 1986, Etzioni 1988)

Empirins ledare

Uppenbarligen fungerar denna bild av aktörer och organisation om inte fullständigt, så i varje fall teoretiskt sett ganska bra.

Den har egentligen bara en enda svaghet: *den har så gott som ingenting med verkliga levande ekonomiska aktörer att göra.*

I en nylig studie av entreprenörer¹ och deras livssituation, befanns dessa framom allt annat betona lojalitetens och förtroendets centrala betydelse för deras affärsverksamhet. Fråga var då om den ekonomiska teorins verkliga hjältar, små entre-

prenörer främst inom handel, med tre fyra egna företag på fickan. Deras aktiviteter byggdes – så som nätverksteorin framhåller – på nätverk av affärskontakter. Inom dessa ramar fungerade allt utifrån förtroende.

Fråga var därvid inte om något slags godtrogna och välmenande bonnläppar, självklara offer för marknadens bondfångare. Poängen var tvärtom att förtroendet var relativt, det balanserades hela tiden mot praktiska rimlighetbedömningar samt av att man opererade inom ett känt nätverk av förtroende. Man litade på sina affärskontakter för att man visste att de var att lita på – eller för att andra, trovärdiga personer gått i godo för dem.

Den ekonomiska teorins hjälte, entreprenören, är sålunda inte opportunist – i varje fall inte enbart opportunist. Inte heller är han ändlöst och endimensionellt girig. Tvärtom kännetecknas han av generositet, av frikostighet, vilket innebär att

»no one shall have more than is rightfully his – neither shall he have less.
.... Generosity meant among other things that all profits should be divided according to input – no-one was to expect more. More than that, generosity meant that what someone can have without others suffering from it, it was rightfully his.» (Gustafsson, 1996 b, s. 3)

Generositet behöver dock inte förväxlas med allmän godhet eller filantropi:

»It could rather be put like this: you must never be jealous of your colleagues but you don't have to feel sorry for them either.» (Gustafsson, 1996 b, s. 3)

Egentligen är detta inte speciellt förvånande. Vilken som helst empirisk kontakt

med företagsledare visar att dessa – liksom alla andra människor – är fulla av värderingar och moraliska känslor. Människan, inte den biologiskt genetiska organismen, men den kännande, tänkande, planerande, organiserande – men också vårdande, älskande, skrattande eller gråtande varelsen – är så gott som i sin helhet en kulturprodukt.¹ Allt vad vi är, vad vi gör och vad vi tänker är kultur, resultat av hundratals tusen år av kulturavlagring och kulturevolution.

En central del av denna kulturella kökenmödding består av moral och värderingar, vilka styr vår perception, våra känslor och våra tankar. Värderingar utgör så djupt liggande kulturella fakta, att det till och med blir meningslöst att fråga sig hur en värderingsfri människa skulle kunna se ut. Med en parafra på en tanke uttryckt av Clifford Geertz (1973) kunde man säga att en värderingsfri människa inte finns, aldrig har funnits och aldrig kommer att finnas av det enkla skälet att det är omöjligt. Vad han vidare säger om kultur, kan med stor träffsäkerhet tillämpas också på värderingar, dessa kulturen centrala element

» ... there is no such a thing as a human nature independent of culture. Men without culture would not be the clever savages of Golding's *Lord of the Flies* thrown back upon the cruel wisdom of their animal instincts; nor would they be the nature's noblemen of Enlighthenment primitivism or even, as classical anthropological theory would imply, intrinsically talented apes who had somehow failed to find themselves. They would be unworkable monstrosities with very few useful instincts, fewer

recognizable sentiments, and no intellect: mental basket cases.» (Geertz, 1973, s. 49)

Citatet kan utvidgas till andra, mera närliggande exempel. Economic man, fungerande enligt en egoism och opportunistnyckel mycket enklare än en fiffig apa, är självfallet just en dylik »mental basket case» – ett slags intellektuell skräphög som inte skulle kunna leva en dag i ett verkligt liv. Economic man skulle göra konkurs innan han avslutat sin första arbetsdag. Han är helt enkelt ett intellektualiserat tankefoster – missfoster – hos människor som driver teoretiserandet om ekonomi alltför långt från den empiriska verkligheten.

Verklighetens ekonomiska människa, entreprenören, är en annan. En annan är också den professionella företagsledaren, som inte utan vidare skall likställas med entreprenören. Frågar man sig vilka värderingar som särskilt utmärker en modern företagsledare, vill jag föreslå följande: arbete, förnuft, utveckling och effektivitet. Vad jag då avser, är att just till dessa begrepp knutna fenomen, aktiviteter och tillstånd av företagsledare upplevs som viktiga – de engagerar dem och väcker deras moraliska känslor.

Värden och värdeförändringar

Jag har i andra sammanhang (Gustafsson, 1988, 1992, 1994) hävdats att just »effektivitet» är en för företag och företagsledare speciellt högutvecklad värderingsmässig ram, att företagsledare starkt styrs av en »effektivitetsmoral». Effektiviteten – kombinationen av flit och förnuft – är i många fall ett slags *det ekonomiska livets kategoriska imperativ*, mot vars logiska

påbud alla andra typer av moraliska överväganden hjälplöst studsar. I effektivitetens och den abstrakta lönsamhetens tecken begås många företagsetiska övertramp och ibland direkta brott.

Detta har ofta lett till att man i den omgivande värden, helt i den gamla misstänksamhetens tradition, automatiskt utgår från att företag på ett grundläggande sätt utgör moraliska hot. Ett vanligt exempel är miljöproblematiken. För företag i gemen utgör miljöproblemen en störande och besvärande restriktion på verksamheten. Man är tvungen att anpassa sig till allehanda begränsningar, ofta med stora kostnader och ingrepp i den effektiva driften som följd.

Ett exempel på detta finner vi inom den finska skogssektorn, som först förföljdes av hårda reningskrav för avfallvatten och, när dessa tillfredsstälts, attackerades från ett helt annat håll – som producent av världsomfattande avfallsproblem. Papper och förpackningar utgör nämligen en betydelsefull del av de växande avfallsbergen. Den finska industrins svar på detta nya tryck utgör samtidigt ett intressant exempel på dynamisk förändring i företagsledarvärderingar. (Jag stöder mig här i huvudsak på studier av företagsledninglogiken – »managerial paradigm» – i företaget UPM (United Paper Mills). Se Halme 1995, 1996 a och b.)

Fram till början av nittioalet ansåg man sig vid Walki Pap, en division vid UPM, inte ha några större miljöproblem. Man köpte ren cellulosa – andras problem – och tillverkade kartong för förpackningar. Produktionen var i det stora hela »ren». Då uppstod dock, framför allt i Tyskland, allt starkare kritik av det faktum att just kartongförpackningar utgjorde ett växande

avfallsproblem. Lagstiftning om återanvändning följde, liksom ökade krav på återvinnbara produkter från större kunder i Europa. Man krävde också ökade användning av returfiber i produktionen.

Till en början bemötte ledningen dessa krav som störande restriktioner – man såg sig tvungen att beakta kraven, men ansåg, naturligt nog, att de försvårade verksamheten, minskade effektivitet och lönsamhet. Så småningom förändrades dock bedömningarna. Man började i ledningen alltmera se miljöproblemen som integrerade i marknaden som helhet.

Då några år gått, visade det sig, hade hela miljödimensionen bytt plats i företagsledningens strategiska tänkande. Från att ha varit ett besvär och en restriktion hade miljön blivit en central strategisk parameter. Man såg sin produktion och sina konkurrensmöjligheter växa just på miljöområdet. Genom att producera kartong med stor hållfasthet men med liten massa, kunde man konkurrera effektivare. Målet var inte att sälja så mycket cellulosa som möjligt, utan att sälja så lite som möjligt – men så mycket kartong, självfallet, som man bara kunde. Vidare blev återvinningen viktig. Material – t.ex. nylonförstärkning – som försvårade återvinningsprocessen, skulle inte få finnas med, och inte heller färger med dylika effekter.

Det »nya» tänkandet startade i toppledningen, men det spred sig småningom nedåt i organisationen. Från att man, levande i en klassisk teknologikultur, hade sett miljörelsen och dess krav som illegitima, som stridande mot centrala värderingar i företaget, integrerade man dem långsamt i bilden av de centrala målsättningarna.

Också andra delar av företaget ändrade långsamt sitt förhållande till miljökrav. UPM äger och utnyttjar stora skogsområden. Inom dessa bedrevs »enligt vetenskapliga principer» ett rationellt skogsbruk, med utnyttjande av tunga maskiner vilka kalhögg stora ytor. Här var inte endast fråga om ekonomisk rationalitet. En så gott som enhällig skogsforskning hävdade i sten att man på detta sätt åstadkom den absolut bästa behandlingen av skogen.

I början av nittioalet utsattes finsk skogshantering för kraftiga attacker i tysk press. Bl.a. Greenpeace var inblandade. Kritiken rörde kalhyggen och rovdrift, vilka ansågs utrota de sista europeiska urskogarna. Den första reaktionen inom finsk skogsindustri var den samma som ovan med avfallsproblematiken: »Vi vet vad som är bäst för skogen, och ett slut på storhyggena skulle innebära ett slut för hela den finska ekonomin». Stora kunder i Tyskland började dock agera och man var tvungen att beakta kritiken. Detta resulterade inom några år att hela »skogsbrukets teori» förändrades. En enig skogsexpertis, både inom industrin och inom skogsforskning, intygar nu att den effektivaste ekonomin uppnås om man bibehåller biodiversitet, använder små lätta maskiner och avstår från stora kalhyggen. Det visade sig också att det funnits personer inom företaget som redan länge hävdade just detta, men som inte lyckats göra sin stämma hörd inför den dominerande enigheten.

Det de två exemplen ovan visar, är att ekonomiska fakta inte existerar som ett slags värderingsfria naturlagsliknande fenomen, utan att de produceras, får sin form och förändras av de olika värderingar som dominerar beslutsfattarens och intres-

senterens bedömningar. De visar vidare att dessa relativistiska fakta inte är evigt bestående, utan att de förändras – ibland till och med på ett förvånande sätt. Värderingar är på det sättet inga marginella fenomen; tvärtom utgör de kärnan i all handling, kärnan i all ekonomi.

Hur uppstår ett värde?

Men hur uppstår då ett värde, hur förändras det? Hur kan det komma sig att en företeelse som tidigare kanske betraktats som irrelevant och ointressant, kanske t.o.m. som störande, efter en tid i stället framträder som något värdefullt? Vad jag avser är då inte så mycket frågan om att man plötsligt inser att fenomenet i fråga är lönsamt eller dyrbart – »min gamla inrökta målning visade sig i själva verket vara en Schjerfbeck». Vad jag avser är att fenomenet plötsligt får »ett värde i sig».

Alasdair MacIntyre har i sin bok »After Virtue» (1985) givit en mycket belysande beskrivning av just den frågan. Han föreställer sig en person som älskar att spela schack – han själv – men som inte har någon att spela med. Hans enda sällskap är ett barn, en sjuåring, så han beslutar sig för att försöka lura barnet att spela. Han erbjuder henne därför godsaker till ett värde av 50 cent för varje gång hon spelar schack med honom. För att göra spelet intressantare för sig själv tillägger han att hon får ytterligare karameller för 50 cent, om hon lyckas vinna. Han tillägger att detta inte skall vara alltför svårt.

Barnet, förtjust i godsaker, spelar då gärna ett spel med honom då och då, och det spelar för att vinna. Men, noterar MacIntyre, barnets motiv, basen för hennes vilja att spela, ligger i karamellerna. Om han

tillfälligt lämnar spelet, är barnet frestat att fuska, för att på så sätt få mera karameller. Tror hon sig kunna fuska utan att bli fast, gör hon det. För det instrumentellt inriktade barnet är karamellerna målet och spelandet blott ett medel, ett oundvikligt besvär.

Så går tiden med återkommande schackspel och så småningom blir barnet allt skickligare. Men vana och skicklighet kommer ett nytt element in i spelet – det blir helt enkelt intressant, spännande och utmanande. Barnet spelar inte mera för att få karameller – hon älskar att spela, hon älskar att testa sin skicklighet och hon älskar att vinna. Plötsligt får spelandet ett värde i sig – att pröva skickligheten, att planera avancerade och eleganta strategier, det blir huvudsaken. Ja, vem vill förresten ha karameller, man blir ju bara fet av dem. Samtidigt försvinner intresset för att fuska, då ju detta omedelbart skulle förgöra hela idén med schackspelet.

MacIntyres exempel med det schackspelande barnet visar på ett enkelt sätt värderingars betydelse samt hur de uppstår och förändras. Vi vet alla att dylika förändringar sker inom oss på ett praktiskt plan. Plötsligt kan något som tidigare varit ointressant eller motbjudande för oss få *ett värde i sig*. Hur det går till, vad som händer i hjärnan, det vet vi inte, och det är faktiskt inte i vårt perspektiv speciellt viktigt att utreda. Det intressanta är *att* det sker och att olika företeelser på detta sätt kan få ett värde i sig. Att något får ett värde i sig innebär då att det så att säga är till för sig självt. Vi vill inte ha det i ett instrumentellt perspektiv, som ett medel för att nå något annat. En handling som har ett värde i sig motiveras på det sättet av sig

självt: du gör den just för och enbart för att du vill göra det. Den har, i MacIntyres terminologi, »an *intrinsic value*». Det samma gäller det inneboende värdet i en sak eller ett tillstånd.

Det är ungefär detta vi kan tänka oss att hände i det ovan behandlade kartongtillverkande företaget. Tvungna att aktivt befatta sig med miljöproblematiken i samband med kartongtillverkning, att tackla de olika tekniska problem detta innebar, internaliserade ledningen i företaget det miljöteknologiska tänkandet. Excellens och effektivitet på just det området kröp in i tankestrukturen och knöts så småningom allt fastare till den ekonomiska helhetsbild – företagsledarparadigmet – som varje företagsledare utvecklar kring sin verksamhet. Men, man behövde den hjälp det omgivande samhället – i detta fall tyska köpare och lagstiftare – gav.

Att upprätthålla värden

Om det är något som empirin också visar, betraktad i stort, så är det att ekonomi fungerar bäst i samhällen med ordning och reda, i samhällen där företag och individer har balanserade rättigheter och skyldigheter. Drömmen om den »fria ekonomin» där den starke och rike får göra fullständigt hur han vill, är ett romantiskt misstag. Det är nämligen en värld där ekonomi inte fungerar, eller där den fungerar halvbra för ett litet fåtal. Ett ordnat och balanserat samhälle ligger i allmänhet i företagens intresse.

Däremot ligger det inte alltid i den enstaka aktörens intresse. I varje samhälle, hur välordnat det än kan vara, finns det alltid ett utrymme för free riders. Inte ens ett strikt genomförande av en polisstat kan

bryta denna samhällsvetenskapliga grundlag. Förnuftig samhällsplanering har sålunda att kryssa mellan två ytterligheter: å ena sidan att i libertariansk iver riva ner alla begränsningar för företagens agerande, och å den andra att i moraliserande skräck för free riders låsa allt. I företagens intresse ligger självfallet inte att de samhälleliga institutionerna rivs. Inte heller ligger det i en strängt reglerad stat – det ligger mittemellan, där som ett relativt stort ansvar läggs på det enskilda företaget.

Företag och företagare är i sig varken onda eller goda. De utgör en viktig integrerad del av den värld där de verkar och deras värderingar avspeglar i det stora hela detta samhälles värderingar. I den mån de avviker från dem, gör de det i lika grad åt det positiva hållet som åt det negativa. Ekonomisk verksamhet fungerar alltid inom de ramar det omgivande samhället skapar och upprätthåller. Den anpassar sig till dessa gränser, den flyter mot dem och över dem där stängslet är lågt. Sjunker

stängslet helt ned i glömskans mossor, glider företagen omärkligt däröver. Då växer misstänksamheten på nytt. Därför är det alltid lika viktigt – både för företag och för samhälleliga beslutsfattare – att hålla gårdsgården i skick.

Summary

Values have gained increasing importance for the understanding of management and managers. This applies partly to the argumentation of the role of business as integral part of the surrounding culture and society, and partly to the way that business functions. In the latter case it has become increasingly clear that business always functions within a network of strong internal moral codes and values. Even more so, they would not function without them. An attempt is made to see business values as both theoretical and empirical phenomena.

Noter

1. Se Gustafsson, 1995, 1996 a och b.
2. För längre diskussioner i denna fråga, se Gustafsson 1994.

Litteratur

Etzioni, Amitai: *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York: The Free Press, 1988.

Geertz, Clifford: *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books, 1973.

Gustafsson, Claes: *Om företag, moral och handling*, Lund: Studentlitteratur, 1988.

Gustafsson, Claes: *Den dygderika företagsledaren*, ingår i Sven-Erik Sjöstrand och Ingalill Holmberg (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*, Lund: Studentlitteratur, 1992.

Gustafsson, Claes: *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnufts metafysik*, Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag, 1994.

Gustafsson, Magnus: *Förtroende i affärer*, opublicerat arbete pro gradu, Företagsekonomiska institutionen, Åbo Akademi, Åbo, 1995.

Gustafsson, Magnus (1996, a): *The Power of Trust*, Företagsekonomiska Institutionen, Åbo Akademi, Åbo (Available at www.abo.fi/~mgustafs), 1996.

Gustafsson, Magnus (1996, b): *On Trust in Entrepreneurial Networks*, Företagsekonomiska Institutionen, Åbo Akademi, Åbo (Available at www.abo.fi/~mgustafs), 1996.

Halme, Minna: *Environmental issues in product development process: paradigm shift in a packaging company*, A1:39, University of Tampere, School of Business Administration, Tampere, 1995.

Halme, Minna (1996, a): *Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: A broader view of institutional theory*, Business Strategy and Environment, Vol. 5, No. 2, June, 1996.

Halme, Minna (1996, b): *Environmental issues in a product development process: Paradigm shift in a Finnish packaging company*, Business Ethics Quarterly, vol. 5, No. 4, 1996.

Kock, Sven-Emil: *Företagsledning och motivation*, skrifter utgivna av Svenska Handelshögskolan nr. 13, Helsingfors, 1965.

MacIntyre, Alasdair: *After virtue. A Study in Moral Theory*, Second edition, London: Duckworth, 1985.

Pettow, Charles: *Complex Organizations – a Critical Essay*, New York, ... : McGraw-Hill, 1986.

Williamsson, Oliver: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.