



EN GOD AFFÄR



MATS LEDERHAUSEN, *strategiansvarig, globalt McDonald's Corp, USA, samtalsledare*

MICHAEL TRESCHOW, *koncernchef Electrolux*

HANS VON UTHMANN, *koncernchef Shell Sverige*

JACOB WALLENBERG, *styrelseordförande för SCB och vice VD Investor*

Företagens roll på 2000-talet

Vilken är företagets uppgift? Har den förändrats genom åren, och kommer den att förändras i framtiden? Nära knuten till uppgiften är frågan om ansvar. Hur ser företagets ansvar ut, och hur stort ansvar kan ett företag egentligen ta?

Företagen har mot slutet av detta århundrade blivit världens kanske mäktigaste institutioner. Över femtio av världens största ekonomier är i dag företag. Företagen spelar på en global marknad och är, till skillnad från politiken, ofta skapade för att just hantera en värld utan gränser. Men företagen har inte haft en tradition att ta ansvar för det som ligger utanför deras verksamhetsområde. Många anser också att de inte bör eller kan ha ett sådant ansvar. Företagen tjänar pengar. Det övriga får andra ta hand om. Allt enligt parollen: "The business of business is business".

För att diskutera företagets roll på 2000-talet bjöd Mats Lederhausen, VD McDonald's Sverige, in några företagsledare med stor erfarenhet från näringslivet. Det var Michael Treschow, koncernchef Electrolux, Hans von Uthmann, koncernchef Shell Sverige och Jacob Wallenberg, styrelseordförande för SCB och vice VD Investor som träffades den 12 januari 1999 på Villa Bonnier i Stockholm. Syftet med samtalet var inte att komma fram till någon viss "lösning", utan att föra ett resonemang kring företagets ansvar och hur detta har utvecklats och kommer att utvecklas.

– Jag har som ledamot i Millenniekommittén valt att särskilt intressera mig för frågan om ansvar, inleder Mats Lederhausen. Jag anser nämligen att ett av samtidens stora problem är att allt fler människor tycker att ansvar är något som andra borde ha mer av. Nästan alla diskussioner om ansvar handlar om andras ansvar.

Jag ser två allvarliga konsekvenser av detta synsätt. För det första blir problemlösningen ineffektiv. För att lyckas förbättra ett samhälle måste alla delta i samhällsbygget. Vi har inte råd att lämna vissa utanför. För det andra föder ickeansvar också hopplöshet. Vi ser i dag tydliga tecken på att förtroendet för samhällets olika institutioner är mycket begränsat, och som ett brev på posten uppstår osäkerhet kring framtiden, inte sällan målad i dystra och mörka färger.

Människan som produktionsfaktor

– De faktorer som skapat framgång, välstånd och rikedom i så gott som hela mänsklighetens historia har kunnat jagas, fortsätter Mats Lederhausen. Det som skapat välstånd har varit beroende av land och gränser. Men i dag är det som skapar framgång och rikedom inte beroende av land, gränser och hårdvaror i samma omfattning. Framgångsfaktorer idag präglas mer av intellektuellt, emotionellt och spirituellt kapital.

Det står utom allt tvivel att vi i dag har fantastiska möjligheter. En global marknad där mänsklig kreativitet snarare än ursprung och geografi är avgörande. Men vi möter också ett antal stora globala problem som länge sökt efter sin lösning såsom befolkningsutvecklingen, miljöproblematiken och sociala problem i större städer.

Jag tror att företagen både kan och bör ta ett större ansvar för samhällets utveckling i vid mening. Jag tror inte heller att det på lång sikt finns några större konflikter mellan att tjäna pengar och att tjäna världen. Ett allt tätare informationsflöde gör att man inte längre kan separera kunder, medarbetare, aktieägare och samhälle. Alla intressegrupper är samtidigt samhällsmedborgare och det som är bra för samhället är nästan alltid bra för företaget.

Så vad bör företagens roll vara på 2000-talet?

Företagens roll

– Förändringar är inte dramatik i sig, menar Michael Treschow, men de kan få dramatiska konsekvenser. Förändringar sker pga att medlen och möjligheterna förändras, gränser försvinner och det kommer ny teknik. Naturligtvis påverkar allt detta oss. Vi är mer medvetna om miljöproblem och befolkningstillväxt, vi har information som vi inte hade förr. Jag tror inte att förändringarna är så mycket större än vad de var, men vi vet mer om dem och tidigare.

När det gäller företagens roll tror jag man måste vara noggrann och försiktig med sina definitioner, poängterar han. Medlen kan ändras, men jag tror att

företagens roll är att utveckla en idé eller idéer och på så sätt så småningom bli attraktiva för både kunder, medarbetare och investerare. Och ur samhällets synvinkel att skapa det välstånd som politikerna får fördela. Sedan kan man eventuellt lägga på fler roller, men om man experimenterar med rollen och gör den otydlig finns det så småningom inget välstånd kvar att fördela.

Jacob Wallenberg säger att företagens grundläggande uppgift är att tjäna pengar. Helt enkelt kapitalism. Det handlar egentligen om att maximera avkastningen, långsiktigt. Långsiktig avkastning är viktig av det enkla skälet att det är det enda sättet att försäkra sig om nytt kapital från aktiemarknaden i framtiden, det räcker inte att vara lyckosam bara något enstaka år. Därutöver måste ett företag ha en vision. Sedan har vi genomförandefasen.

– Först därefter, menar han, kommer man in på frågan om socialt ansvar och förmågan att handskas med de frågorna. Klarar du inte av att ta hand om dina medarbetare eller t ex handskas med miljörorelsen, kommer du inte att accepteras av din marknadsplats.

Michael Treschow åberopar semantiken som en anledning till att företagen inte får fram det här i debatten.

– Vissa ord är helt enkelt körda. Jag studsar till när Jacob talar om ”kapitalism”, p g a att ”kapitalism” inte är ett positivt värdeladdat ord i den allmänna opinionen. Jag delar det du säger, men ordet väcker taggar.

STÖRRE SAMHÄLLSANSVAR

– Jag tror också att företagens uppgift i grund och botten är att generera pengar för sina ägare, säger Hans von Uthmann, och jag håller helt med om vikten av långsiktighet för att få nya pengar att investera. Men vi har också ett ansvar som företag för vår omvärld, våra anställda, våra kunder och andra som vi på ett eller annat sätt påverkar i samhället. Vi tar ett större samhällsansvar, men det finns klara och tydliga gränser. Man måste skilja på vad som är politikens ansvar och vad som är företags ansvar.

Michael Treschow menar att man får akta sig för att populistiskt gå ut och säga att företagen har ett socialt ansvar. För det är det som politikerna gärna vill höra, av det skälet att de nu inte själva klarar av att ta det ansvaret.

Den viktigaste drivkraften

Politiker beskriver ibland näringslivet som något som bara levererar kapital med en slags automatik. Men verkligheten är väldigt långt därifrån.

– Det var därför jag ville dra ett extra lass för kapitalfrågan, säger Jacob Wallenberg. Den tas för given, helt enkelt. Hur vi än vänder och vrider på frågan är det en marknadsekonomisk värld vi lever i. Klarar vi inte av att leverera avkastning så skapar vi inte kapital, och då går företaget i konkurs. Om man skapar kapital blir nästa fråga hur man vidareutvecklar det.

– Min erfarenhet efter tjugofem år i näringslivsledning, säger Michael Treschow, är att det är svårt att uthålligt tjäna pengar. Det är inget självklart.

För att det ska bli riktigt intressant ska du gå tillbaka till när idén skapas. Där finns entreprenören med sin ”frustande” idé. Vi som sitter i storföretag med hundra års historia kommer inte ihåg hur de kämpade då.

Mats Lederhausen har mött många entreprenörer i sitt liv och levt med en typisk sådan. Han håller med om att behovet av pengar är stort, men det är generellt sett inte entreprenörernas starka sida, inte heller att ha struktur och ordning och veta vad saker kostar.

– Deras drivkraft är idén, säger han. Se t ex på Ingvar Kamprad eller min pappa. Någonstans i ryggmärgen har de det att ”om jag gör det här bra, om jag genomför den här idén, så kommer mitt liv att bli bättre ur alla perspektiv, även ekonomiskt”. Men den ”frustande” idén, är den som driver dem. De vill skapa det här möbelföretaget eller hamburgerföretaget eller vad det nu är.

Analysen visar att företag som har de större visionerna, där kapitalismen kläs i andra ord och man i handling visar att man bryr sig om kunder och andra, lyckas bättre.

– Den drivande idén är visionen, säger Michael Treschow. En vision måste vara sådan att den berör och känns, därför är det svårt att ha som vision att tjäna pengar. Det är rätt, men man måste uttrycka det på ett annat sätt. Vårt mål och vår vision, min och Electrolux, är att skapa ett väldigt attraktivt Electrolux.

Jag tycker det är mer intressant att fundera på hur man får till det, inte att fundera över vackra företagarteorier. Det viktiga är ju hur jag får fram resultat gång på gång och i slutändan kan säga att Electrolux är mer attraktivt när jag lämnar över det till nästa än då jag fick det.

Den nya transparensen

– Det nya är den totala transparensen, menar Jacob Wallenberg, där en företagsledare får vara i TV och tidningar och stå till svars för företagets utveckling, vare sig han tycker om det eller inte. Det finns en helt annan tydlighet och därmed en helt annan förmåga för omvärlden att göra en bedömning av en företagsledare. Om en företagsledare inte gör ett strålande arbete, märks det väldigt snabbt

och reaktionerna kommer. I dag finns det t ex listor i tidningarna på om du är en duktig ledare.

Det är en radikal förändring av medias genomslag och det understryker kommunikationsbehovet, hur viktigt det är att vi själva kan handskas med den här frågan när vi går in i 2000-talet. Det är en av de riktigt stora frågorna, och där är näringslivet illa förberett.

Titta på Sverige i dag. Hur många företagsledare är överhuvudtaget villiga att ta ansvar genom att ta officiell ställning i en fråga? Uppenbarligen har företagsledarna inte varit så bra på att kommunicera kring de här frågorna och politikerna har inte heller kunnat handskas med dem.

FÖRTYDLIGA ROLLEN

– Egentligen är det väl så att man inte behöver omdefiniera företagets roll. Men man kanske behöver förtydliga den och beskriva den i mer förståeliga termer, säger Michael Treschow. Jag kan inte bara säga ”pengar”, även om pengar är viktigt i slutändan. Jag måste använda ett annat språk som egentligen säger samma sak, men ger ett mer appellerande intryck.

Mats Lederhausen menar att om man skulle fråga svenska folket, och särskilt de som aldrig jobbat i ett privat företag – ungefär sextio procent av befolkningen – om vad företaget eller företagsledaren ser som sin uppgift, så tror han inte att svaret kommer att överensstämma med Michael Treschows.

– Det tror jag är ett problem, menar han. Vi i näringslivet är inte bra på att kommunicera företagets roll.

– Det är kanske det som är den stora frågeställningen, att det är för stor avvikelse mellan hur vi och allmänheten ser vår roll. Hur skapar vi då mer kongruens mellan den verkliga rollen och perceptionen? frågar Michael Treschow.

Det är ju inte bara förväntan hos allmänheten, menar Hans von Uthmann, utan också hos kunder och medierna. Hur många gånger har man inte fått frågan: ”Vad är viktigast för dig, är det pengar åt aktieägarna, är det personalen, är det kunderna?” Men det ena är en förutsättning för det andra. Utan en av beståndsdelarna kommer du aldrig att lyckas med det andra, att visa resultat gång på gång.

– Det finns ett antal sprickor här, konstaterar Mats Lederhausen. En går mellan vår självuppfattning och samhällets perception av vår uppfattning. En annan är vår egen verklighet. Vi ska varenda dag balansera de här olika prioriteringarna. Varje företag gör det; även de som varje dag förfäktar att de bara vill tjäna pengar tar ju varje dag de här besluten.

Media skapar motsättningar

Jacob Wallenberg återvänder till medias roll.

– Det har alltid funnits motsättningar och de har varit lagom stora, säger han. Nu inträder något nytt på banan, sedan fem år tillbaka, och det är medias roll, medias sätt att skapa motsättningar. Även de ska maximera sin avkastning och även de har kommit på att det finns andra sätt att göra det på, det finns andra sätt att sälja fler lösnummer. Man gör det genom att skapa motsättningar. Det skapar nämligen större rubriker. Media har skapat vad jag menar är artificiella motsättningar, våldsamt överdrivna motsättningar i många frågor som egentligen är små frågor.

Det här är något nytt och det är ytterligare ett hinder för oss, en utmaning för oss att handskas med – inte minst som företagsledare.

Ansvar för helheten

– Jag har tolkat det så att den breda allmänheten och samhället i stort, från politiken till FN, anser att näringslivet bör vara en institution i samhället som liksom många andra bör ta ansvar för helheten. Mats Lederhausen fortsätter: Men jag vill påstå att både innanför och utanför näringslivets sfär gäller fortfarande Milton Friedmans definition att ”the business of business is business”, att företag ska ägna sig åt att tjäna pengar.

– Låt oss säga att det är en utmaning, säger Jacob Wallenberg, men jag skulle ändå vilja komma tillbaka till en fråga här. Att ”ta ett övergripande ansvar” – vad betyder det exakt?

Mats Lederhausen menar att det handlar om ett synsätt, och att han upplever det i dagens debatt i västvärlden. Nämligen att alla diskussioner om ansvar alltid handlar om någon annans ansvar.

Det är så lätt att säga ”ta ett större ansvar”, men vad betyder det konkret? frågar Michael Treschow. Betyder det att du vill gå tillbaka till brukssamhället, och ta ansvar för skolor, vård och omsorg? Var går gränsen?

Ansvar handlar om att skicka energi och i konkreta ord och handling visa att man tar ansvar för de områden där man finns.

– Man kan inte ta ansvar för allting, säger Mats Lederhausen.

Jacob Wallenberg ger ett exempel.

– Låt oss säga att vi skriver 1970 och det är före katalytisk avgasrening. Under vilka omständigheter skulle Shell ha gått till den amerikanska kongressen som en ”good corporate citizen” och tagit initiativ till att det i hela USA införs katalytisk avgasrening? Det är att ta ett större ansvar.

Min poäng är att du gör något, där du själv blir utsatt för effekterna i form av en högre kostnad, utan att dina konkurrenter blir utsatta för samma kostnader. Då har du tagit ett större ansvar, men på dina aktieägares bekostnad. Det här tycker jag är en extremt svår fråga. Var drar man gränsen?

Mats Lederhausen säger att han inte kan frågan om katalysatorer, men att det kanske hade funnits en juniorvariant av det stora steget, nämligen att bjuda in alla berörda företag i Amerika och börja diskutera frågan för att ha som mål att t ex inom en sexårsperiod gemensamt införa katalytisk avgasrening.

– Ett annat exempel är Electrolux, säger Michael Treschow. Säg att vi vet att det går att göra energisnålare produkter, och att vi försöker driva detta. Om inte politiker, medier och andra medvetandegör människor i Sverige om att det faktiskt är en fördel som medborgare att använda mindre energi, så kommer de inte att köpa våra produkter pga att de kanske är lite dyrare.

Samtidigt kan jag säga att vi driver frågan för att vi tror på den av mer affärsmässiga skäl. Vi tror att förr eller senare kommer tillräckligt många att ge oss "credit" för att vi gör det. Men vi gör det inte för att ta ansvar för världens naturtillgångar.

Vet du vad det är som är så enkelt? fortsätter han. Jag tror det börjar enkelt, nämligen att om du har tillräckligt många med sunt förnuft och goda värderingar i ett företag så kommer de att attrahera andra med gott omdöme och sunt förnuft. Och då blir det inget problem.

Kanske får du sedan in en ledning som inte har så gott omdöme. Då tar det ett antal generationer av ledning att bygga upp förtroendet igen.

Det där går inte att reglera fram. Du kan skriva vilken fin policy som helst, och ha hur många samtal som helst. Det enda som fungerar är att skapa förutsättningar och ta bort hinder, att faktiskt få en styrelse och ledning med extremt bra omdöme. Då tror jag många av de här frågorna löser sig själva.

– Transparensfrågan kommer att vara till stor hjälp, säger Jacob Wallenberg. I den något äldre skolan fattades det beslut som upplevdes rätt då, i det perspektivet, men i dagens perspektiv inte upplevs som lika lyckade. Vi lever i en ny värld och icke accepterat uppträdande kommer att rensa ut sig självt, man kommer inte att överleva.

– Jag ska ge ett exempel, som jag själv råkade ut för, berättar Michael Treschow. En journalist ringer och säger: "Vi har tagit del av en studie där man bränner av era spisar".

När man köper en ny spis står det i instruktionen att man ska sätta på den på full värme så bränner man bort vissa kemikalier i isolermaterialet. Det luktar lite, sedan är det borta.

Journalisten sa att studier visat att det avgas metylisocyanat, samma kemikalie som tog livet av många i Bhopal. Vi hade gudskelov fått del av rapporten lite innan och sade att vi återkommer om några timmar. Lyckligtvis var jag i huset och system och annat funkade. Vi kopplade upp femtio människor på telefon och där, vid sittande bord, fattades beslutet att stoppa alla leveranser av spisar.

Det blev ganska dramatiskt och mycket resonemang, men det fanns bara ett beslut att fatta: ”Stopp, tills vi vet någonting mer”.

I och med detta klarade vi oss ur hela den mediastorm som sedan kom när allt nystades upp. Det kostade oss 25–40 miljoner, men det var rätt att göra det. Fast när man såg vad det var och konsekvenserna så var det naturligtvis en överreaktion. Men då kommer vi tillbaka till det goda omdömet. Ett antal av dem som var uppkopplade tyckte något annat, med goda argument.

Visst handlar det om skicklighet i ett sådant här fall, men också om tur. Om jag varit på ett plan hade kanske någon annat fattat ett beslut som gått i en annan riktning.

– Jag tycker ändå att det finns en slags övergripande filosofisk fråga här, sammanfattar Jacob Wallenberg, och den gäller utrensningmekanismen. Vi har en kontrollapparat och det är inte årsredovisningen längre. Det är tidningar, magasin och TV som lägger en våldsam kraft och energi på att följa allt vad vi börsnoterade företag gör.

Låt oss notera hur lätt det är att landa i en situation där du arbetar i en uppförbacke, bara för att någon skrev en nidingsartikel, som alla journalister okritiskt accepterar som ”sanning” – rätt eller fel är ointressant.

Vi lever i en transparent värld där medier fungerar som de gör, det går fruktansvärt fort för journalisterna att få genomslag, och det påverkar oss.

Just därför tror inte Michael Treschow att man måste omdefiniera företagets roll, snarare se hur man gör olika saker så att man blir det attraktiva företaget och hur man kommunicerar bilden av vad det är man gör.

Värderingen av företag

Efter vilka kriterier värderar då analytikerna våra bolag?

– Här tror jag återigen att man måste tänka efter vilka analytikerna är ombudsmän för, menar Michael Treschow. De är ombudsmän för investerare och det finns två typer av investerare, kortsiktiga och långsiktiga.

Det finns dessutom analytiker som är fruktansvärt okunniga, p g a att de bevakar femhundra företag, och de som bevakar en bransch eller få företag och då är otroligt kunniga.

De klassiska värderingsprinciperna när man tittar på ett bolag gäller fortfarande: management, likviditet, soliditet, konstaterar Jacob Wallenberg.

– När analytikerna värderar företagets management, gör de en viktig värdering av inte minst verkställande direktörens och hans ledningsgrupps förmåga att handskas med olika typer av frågor, och där kommer även mjuka frågor in.

Om Michael eller jag inte är kapabla att handskas med dessa mjuka frågor, märks det väldigt fort. Då blir vi ”nedratade” som managementkapacitet och det ryktet sprider sig.

– Omvärlden har också blivit duktigare på att kommunicera sina krav, vad man förväntar sig av företag, menar Hans von Uthmann.

Jacob Wallenberg säger att det håller på att ske en förändring i politikernas syn på näringslivet och han menar att den föds av utflyttningen från Sverige.

– Jag tror att den debatten är svår internt, och jag undrar om inte det kommer att leda till långtgående förändringar.

Var och en i sitt hörn

Polariseringen i samhället ökat. Michael Treschow säger att akademikerna talar sitt språk och har sina övningar för sig, militären har sitt, skolan håller sig för sig, kyrkan är långt borta i kanten, politikerna för sig, näringslivet för sig osv...

– Så kan du måla en åttahörning och alla sitter i sitt hörn och talar till de andra. Man talar alltså inte med, utan till, och vi är precis lika goda kålsupare som alla de andra. Vi talar med våra argument och sedan blir vi förbannade för att de inte har förstått vad vi har sagt och tycker det är för djävligt med påhopp, i stället för att gilla läget och säga ”hur gör vi nu?”

– Det är precis vad jag menar med att definiera om sin roll, säger Mats Lederhausen. Så här håller vi på i det moderna samhället, sitter i våra hörn. Jag älskar ju företagen och tycker att vi kan göra och gör mycket bra grejer. Men när jag talar om att definiera om sin roll menar jag att komma in i mitten av den där åttahörningen. Han fortsätter:

Om man definierar den här åttkant lite, att vi i Sverige mer än i andra länder sitter på vår kant, att det är större avstånd mellan samhällets olika aktörer – och jag har personligen upplevt att näringslivet inte ses som den viktiga delen av de andra – varför har det här avståndet uppstått, varför är det på det här sättet?

I USA sitter överstar och skollärare i företagsstyrelserna, det är mycket mer blandning mellan de olika sektorerna och mer förståelse. Schweiz har sina halvtidspolitiker, som sköter sina företag på den andra halvan.

Vi har fått en väldig ”compartmentalisation” i Sverige, en specialisering som inte gagnar förståelsen. Vi har yrkespolitiker, yrkesnärlivsmänniskor, yrkesakademiker, yrkesjournalister...

– Vi var inne på det förut, påpekar Hans von Uthmann, att det inte är alla som är idealistiska, att det inte är alla som strävar efter att lämna de här hörnen, att det kan ligga i vissa parters intresse att vi har den här konfrontationen.

– Jag skulle vilja komma tillbaka till frågeställningen om varför vi har ”compartmentalisation” i Sverige, säger Jacob Wallenberg. Det är verkligen ovanligt. Jag kan inte komma på något annat exempel i hela världen.

Jag tror att en del står att finna i den ekonomiska framgång som Sverige rönt efter andra världskriget. Då bestämde Sverige sig för att ha hittat den eviga nyckeln till framgång. Sedan har vi en faiblesse för konsensus, vi är väldigt väl organiserade, vi skapar allt från SAF till LO till Industriförbundet, organisationer utan ansikte på något sätt – alla bitarna i sina hörn i vår oktagon.

Samtidigt har vi en ny värld, med globalisering och allt som vi har beskrivit, som kräver en annan flexibilitet.

Vi måste alla komma in i mitten på något sätt, men det bryter mot det etablerade. Finländarna har klarat av det, de gick igenom en kris, frigörandet från Sovjetunionen, som var tillräckligt långtgående för att alla såg ett skäl att samlas i centrum. Sverige har inte gått igenom någon liknande kris, vi har inte haft någon sådan katalysator.

– Det slog mig att trots att jag varit så kort tid på Electrolux, har jag träffat fler politiker, regionpresidenterna och annat i Spanien än jag har gjort i Sverige, berättar Michael Treschow. Och jag har blivit inbjuden för att prata om vår situation i Spanien i samband med rationaliseringsprojekten där – och säg att om vi har tiotusen människor i Sverige så har vi kanske tretusen i Spanien.

Man blir alltid lite imponerad när någon frågar om man vill dansa. Och då blir man välvilligt inställd, konstaterar han.

– Är det så att i Sverige upplevs allt som givet? frågar Jacob Wallenberg. Institutionerna igen, alla gör sin sak, man får inte lägga sig i varandras områden. Jag har varit med i diskussioner med politiker där politikerna har läxat upp mig och sagt att jag inte ska ha åsikter om politik för att jag inte kan politik. Jag har varit med om det flera gånger.

Och det här med att ”välstånd, det är något vi fördelar och ska du rationalisera så får du väl göra det” – medan man i Spanien förenar sig, försöker hjälpa till att hitta lösningar och bjuder in verkställande direktören. Det finns en fundamental skillnad.

Mats Lederhausen vill ställa diskussionen på sin spets, i oktagonsammanhang.

– Om det nu är så att vi alla sitter i de här hörnen, och vi alla tror att om vi kom närmare varandra så kunde vi hitta lösningar på samhällsproblem. Vem ska gå först? Vad har vi ansvar för att göra? Vad kan vi göra?

Enligt Jacob Wallenberg är det statsministern som ska ta initiativ, men han upplever att så inte sker och inte har skett på lång tid.

– Ska inte vi då, i näringslivet, klättra upp på barrikaderna? Vi kanske bryter lite mot konventionen, men vi får ta vårt ansvar från vårt lilla hörn i åttkantingen och säga att vi har åsikter och driva våra frågor.

Jag är orolig för att Sverige håller på att försätta sig i en situation som är långsiktigt skadlig. Då måste man ju hitta på ett sätt att bearbeta den. Jag är villig att engagera mig och jobba kring sådana här frågor.

Företagsledarens individuella ansvar

– Där är kanske svaret på frågan om man har ett ansvar utöver sig själv, säger Michael Treschow. Kanske inte företaget har det, men företagsledaren.

Det är en viktig poäng du pekar på, då du gör distinktionen mellan företaget och företagsledaren. Det är individen som kan ta ett större initiativ, och det är ur det perspektivet jag reagerar, säger Jacob Wallenberg.

Men ibland kan det kanske bli så, att eftersom man inte vill att företaget ska bli inblandat så kanske också företagsledaren avstår? Mats Lederhausen ställer frågan.

Michael Treschow anser att det handlar om trovärdighet.

– Min roll, vad jag är uppfostrad och utbildad till och kunnig i och anställd för, det är att leda företaget, i första hand. I andra hand är det att argumentera i frågor som gäller företagandet och företagsklimatet, för det anser jag också att jag har någon form av kunskap om.

Om jag ska gå ut och börja tala om sjukvården måste jag vara oerhört påläst. Där får man vara försiktig, så man inte tror man kan vara språkrör för allt och alla. Man måste hela tiden fundera på trovärdigheten, man får ha högt ego och tro att man är kunnig om mycket, men måste ändå ha en viss ödmjukhet och förstå var ens trovärdighetsgräns går.

– Vi i McDonald's är ju engagerade i en massa projekt som inte direkt har med företagets verksamhet att göra. Min erfarenhet är att det blir en sammanblandning mellan företaget och mig som person. Men jag har inte sett några direkta problem med det, noterar Mats Lederhausen.

Jacob Wallenberg visar en debattartikel, vars innehåll han inte är riktigt nöjd med. Den säger att business saknar traditioner, att företagen alltid bara sett till sina egna och aktieägarnas intressen, och att det nu är hög tid för kapitalismen att vakna till medvetande om sin egen ledarroll i världen och det ansvar den medför.

– Jag anser att vi tar det ansvaret sedan lång tid tillbaka, säger han. Beviset är alla de företag som har levt under väldigt lång tid och uppfyllt ”samhällets krav”, annars skulle kunderna ha slutat köpa deras produkter.

– Vad som förvånar mig många gånger är – vare sig det gäller arbetslöshet eller något annat – att samhällsbeslutsfattare alltmer sällan vädjar om hjälp. Michael Treschow menar att det är svårt att stå emot när någon kommer och säger: ”Kom igen nu, vi måste fixa det här!”

– Det gjordes ett sådant försök inför förra sommaren, berättar Hans von Uthmann, då arbetsmarknadsministern kallade till möte om sommarjobb, men det mynnade ut i intet.

Ett av argumenten för näringslivet var att få bättre förutsättningar, slopade arbetsgivaravgifter och lägre skatter för de här unga. På det sättet kunde vi ha skapat många fler jobb. Men vi kunde inte bara gå ut och säga att vi ska anställa så och så många, vi måste hjälpas åt från båda håll. Det var tyvärr inte möjligt. Så det blev ingenting.

– Jag vet inte vad som försiggår på de möten som faktiskt hålls mellan politik och näringsliv; jag vet att det är en väldig brist på sådana möten, men de finns.

I Chattanooga i USA, säger Mats Lederhausen, har näringslivet och kommunen gjort helt enastående framsteg när det gäller miljön, och det beror väl på så enkla saker som att man hade en bra kommunalpolitiker eller näringsliv som fick ihop det.

Det är människor som gör det. Och när vi nu är överens om att ingenting händer undrar jag vad vi ska göra, har vi verkligen gjort allt?

Centralt eller lokalt

– Vi ser ju att det inte fungerar med ansiktslösa organisationer som pratar med andra ansiktslösa organisationer, konstaterar Michael Treschow. Det blir inget av för det är ingen som behöver ta ansvar för någonting och det händer ingenting.

Kanske är det så att vi måste ner från central företagsledarnivå och central politikernivå, till kommunnivå. Det funkar bättre mellan vår Västervikschef och kommunalrådet i Västervik än vad det funkar för mig att tala med ministrar; mellan oss händer ingenting, för det är så slipat, vi har så olika agendor. Man måste kanske ner på verksamhetsnivå.

– För att verkligen få fart på Sverige, säger Jacob Wallenberg, räcker det inte att bara göra det lokalt. Ambitionen måste vara att göra det nationellt också, men då måste vi ändra spelplanen. Du talade om att det är slipat och att alla har sina agendor. Man måste bryta upp dem på något sätt, ha sönder och börja om från början igen. Fast det får man ju inte säga högt.

– Jag tror att precis lika lite som jag förstår Mona Sahlins eller Carl Bildts vardag, hur de tänker och vad som faktiskt händer, lika lite förstår de min. Michael Treschow frågar sig hur man får människor som inte förstår varandras vardag att samsas kring en gemensam agenda?

Jacob Wallenberg är mån om att företagen inte skapar felaktiga förväntningar.

– Jag upplever att det finns en förväntansbild om ett ”mänskligare näringsliv”, och att vi alla som sitter här ska ha en förmåga att ta ett större ansvar och hjälpa Sverige. Men så enkelt är det inte. Vi kan inte ta detta överdrivna större ansvar, och därmed tro att vi har lösningen på alla problem. Den rollen kan vi inte ikläda oss.

Vi måste lyfta upp frågan över det specifika bolaget. Handlar det då inte om att skapa bästa möjliga förutsättningar i Sverige för att driva företagsamhet? Det är kanske den stora frågan för framtiden, och då är vi inne på allt som handlar om lägre skatter och förutsägbarhet vad gäller regleringar och utbildning och systemet kring det, etcetera.

– Fortfarande handlar det ju om hur vi hittar balansgången, säger Michael Treschow, att å ena sidan skapa bättre klimat och förutsättningar och ta bort hinder, å andra sidan fördela det vi skapar och att allt detta tillsammans blir bingo för landet Sverige.

– I mitten på åttakantingen, tillägger Jacob Wallenberg.

– Hur gör vi det? Vore det lätt skulle det vara löst för länge sedan. Det går inte att göra det på näringslivets agenda, det går inte att göra det på politikernas agenda.

Om vi antar att marknadsekonomin fungerar i linje med den diskussion vi haft tidigare, nämligen att de dåliga slås ut och de framgångsrika fortsätter, resonerar Jacob Wallenberg. Och vi antar att det är precis som Michael har sagt att han driver sitt företag, att han jobbar hårt på att alla de här bitarna ska fungera, och vi har accepterat att det betyder att företagen måste ta hand om utbildning och de anställda. Då betyder det att näringslivet har en utslagningsprocess, som innebär att de som inte är framgångsrika försvinner och de framgångsrika blir kvar. Och de agerar optimalt, givet sina förutsättningar. Då betyder det att näringslivet fungerar optimalt. Den som då kan göra något för att förändra

den bilden, det är de som sätter spelreglerna och det är inte näringslivet. Det är i det här fallet de olika departementen och deras skatter, lagar och förordningar.

– Vår uppgift skulle då kunna vara att påverka dem som påverkar förändringar? föreslår Mats Lederhausen och Jacob Wallenberg instämmer.

Michael Treschow ställer upp ett hypotetiskt exempel.

– Föreställ dig att det är du som leder Sverige. Du är ansvarig för att sjukvård och allt funkar, att landet funkar. Då är frågan: Vad skulle du göra med din leverantör av välstånd så att du fick en optimal utveckling för att klara av den här balansgången, när du vet att de talar i sin sak och du har att överväga flera saker. Vad skulle du göra?

Vision att samlas kring

Jacob Wallenberg menar att vi har en tendens i Sverige att titta bakåt. Vi talar om en omfördelning av ett välstånd som inte växer lika fort som i andra länder, men det glömmes vi bort. Vi tar vårt välstånd för givet.

– Vad vi behöver är att gemensamt skapa en vilja att titta framåt, skapa en vision. När ska Sverige ta sitt första Nobelpris på länge? Hur ska vi skapa målsättningar för gemensamma visioner? Där någonstans skulle väl jag, om jag var chef för näringsdepartementet, börja och sedan skulle jag försöka samla en bred uppslutning bakom det här.

Det viktiga är att skapa en framåtriktad syn och försöka bryta trenden att hela tiden titta bakåt.

Michael Treschow hänvisar till Per Albin Hanssons vision kring folkhemmet.

– Det var ju en tydlig vision, men sedan dess vet jag inte om någon vision för landet Sverige har beskrivits.

– Många i dag beskriver svenska politiker, oavsett partitillhörighet, som visionslösa, fortsätter Jacob Wallenberg. Man talar i olika sakfrågor, särfrågor, men ingen har förmågan att rita upp den stora bilden att samlas kring.

Jag tror att socialdemokraterna lider av detta, av att det finns en otydlighet, och vi vet alla från våra organisationer att om du är otydlig så springer folk åt alla håll och du får ingen ordning på organisationen. Jag upplever att Sverige är där just nu.

Hur stor olikhet tror ni det finns i bilderna som svenska folket har av det samhälle de vill leva i?

– Stor när vi använder ord, tror Michael Treschow, för då har vi lätt att lägga ord i munnen på folk och säga ”uthålligt” och ”ekologiskt” och så vidare. Men

egentligen är det väl ”jag vill ha det bättre för mig och de mina”. Jag vill ha det bättre. Det är väl en härlig drivkraft för mänskligheten, och då talar jag inte bara om materiella ting.

– Du tror inte att uppfattningen skiljer så mycket mellan olika människor? frågar Mats Lederhausen. Mitt intresse i de här frågorna bottnar i Sifounder-sökningen, där man frågade svenska folket: ”Tror du att företagen bryr sig om det här och det här”. Svaret blev i många fall nej, och jag tror faktiskt det är så, att folk tror att företagen inte bryr sig. På det baserar jag många av de projekt jag engagerat mig i. Folk blir så förvånade – ”bryr du dig?”.

Michael Treschow instämmer.

– Jag tror du har rätt, det finns en misstro, en skepsis, mot storföretagen. På något sätt är det en halvsanning. Då blir väl följdfrågan för oss hur vi handskas med det.

En av sakerna som kommer ut av den här diskussionen är att man måste tänka till ordentligt, här har vi mycket att göra för att skapa ett förtroende kring oss själva, ett förtroende som det är fullständigt onödigt att vi inte har.

– James Goldsmith beskrev en gång Sverige som en extremkorporativistisk struktur, berättar Mats Lederhausen, med stora företag, stor stat, stora fackförbund och organisationer där alla är beroende av varandra.

Det är möjligen ett problem att vi i näringslivet har valt att företrädas av en ansiktslös stor organisation, som likt alla intresseorganisationer tyvärr måste ta ställning på en ganska låg nivå för att man måste inkludera alla medlemmar. Till slut kan man inte säga någonting, för det är alltid någon medlem som blir förbannad. Det kan ju ligga oss i fatet.

– Just detta upplever jag som en del av problemet i Sverige i dag, konstaterar Jacob Wallenberg. Upplägget svarade på ett behov som Sverige hade då vi blev ett riktigt industriellt samhälle och internationellt beroende efter kriget. Då passade det här fantastiskt väl. Men jag tror inte att det som passade 1960 passar lika väl år 2000, och jag ser det som en av de stora utmaningarna att förändra, avslutar han.