

NYHETSBRIV 5:2012

(Publicerat 2012-09-10)

I. En påminnelse

Mitt minne är inte mycket att skryta över. Jag minns (sic!) mer än en gång då jag missat saker därför att jag inte fått någon påminnelse. Och jag tänker att jag kan väl inte vara en av de få som fungerar så. Så därför påminner jag nu om ledardagen *Den vise chefen*. Björn Natthiko Lindeblad (här ó <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=2071&artikel=5128178> ó kan man lyssna på Björns sommarprogram) och jag är två av dragplåstren. Detta evenemang går dels av stapeln i Göteborg 25 september och på Hillesgården i Klippan 23 oktober. All nödvändig information finns på www.mirrogate.se.

II. *Business as Usual is Over* ó en klok och nydanande bok av Hans Hassle

Häromdagen damp det ner en ny bok i min postbox. Det var Hans Hassle som hade haft vänligheten att sända mig ett ex av sin *Business as Usual is Over* (www.plantagon.com/article/business-as-usual-is-over-den-roda-kapitalisten---pocket). Boken har dessutom undertiteln *Den röda kapitalisten*.

Boken bar med sig en särskild känsla. Jag behövde inte mer än ta den i min hand för att gamla minnen av mina och Hans Hassles mellanhavanden genom åren skulle börja välla fram i mitt hjärnkontor. Och mer av den varan blev det när jag började läsa.

Min och Hassles gemensamma historia började på senhösten 1998. Han hörde av sig efter att ha läst *Den vise VD:n* (www.edris-ide.se/bocker/bestall-bocker-2) eller rättare sagt försökte höra av sig. Han pratade med min fru men för övrigt hamnade vi mest i varandras telefonsvarare. I januari 1999 sammanstrålade vi dock. Och det visade sig att vi hade många beröringspunkter.

Hans Hassle var på den tiden VD för kommunikationsbyrån *Vision och verklighet* och han var sprängfull av idéer om hur företagen borde förvalta sitt samhällsansvar. Orsaken var förstås att den kraftfulla globaliseringen av ekonomin så att säga sprängde sönder den nationella politikens styrförmåga över ekonomin och dess konsekvenser. Och att det var lätt att förutse att det skulle dröja innan globala politiska maktcentra med nämnvärd styrkraft skulle kunna utvecklas. Intill dess att detta eventuellt skulle hända var egentligen världen i händerna på företagen.

Ur detta perspektiv blir det därför nödvändigt att försöka få företagen att förstå att de inte skall bete sig som ansvarlösa kalvar på i stort sett politikerfritt grönbete, utan att de måste tänka långsiktigt och ansvarsfullt när de av olika historiska omständigheter kommit att få en frihet och en makt som de inte tidigare haft i samma utsträckning. Att de alltså egentligen borde agera som om det fanns en matchande ansvarsfull global politisk ledning som gav dem spelregler för en långsiktig utveckling, trots att så uppenbarligen inte var fallet.

Till det här analysperspektivet hör också föreställningen att om företagen verkligen frivilligt tar sitt långsiktiga samhällsansvar så kommer det att löna sig

rent ekonomiskt. Att frivilligt ta sitt samhällsansvar blir ett sätt att värna sitt anseende och därmed sin långsiktiga intjänandeförmåga.

Tankar av det här slaget brukade då för tiden beskrivas med samlingsbegreppet *corporate citizenship*. Idén om företaget som en god samhällsmedborgare fanns alltså underförstått i detta begreppsval. Numera har dock det mindre ambitiösa begreppet *corporate social responsibility (CSR)* av olika anledningar tagit över.

I just den vevan när Hassle och jag sammanstrålade och kunde glädja oss åt många gemensamma ståndpunkter gjorde så Kofi Annan sitt utspel i Davos där han vädjade till företagen att ingå en global pakt med FN ökring gemensamma värderingar och principer som kan ge den globala marknaden ett mänskligt ansikteö. Bakgrunden till den här vädjan, och instrumentet för att förvalta den från FN:s sida, var att man startat *Global Compact* (www.unglobalcompact.org) med John Ruggie som förste chef. *Global Compact* är enkelt uttryckt en organisation som erbjuder företagen att frivilligt lova att följa en sammanställning av numera 10 principer grundade i gällande internationella överenskommelser. Principer som rör mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och korruption.

För en handlingens man som Hassle blev detta FN-initiativ startsignalen till ett ambitiöst projekt som visserligen rann ut i sanden, men som på vägen dit bl.a. inspirerade mig att skriva *Oanade möjligheter* med undertiteln öEtt ledningsgruppsseminarium i corporate citizenshipö (www.edris-ide.se/bocker/bestall-bocker-2). Och dessutom ledde Hassles projekt till en konferens med deltagande från Georg Kell, numera chef på *Global Compact*, och en turné om företag och samhällsansvar där Oren Lyons var huvudattraktionen, även jag gjorde mitt bästa i båda sammanhangen för att få genomslag för idéerna ifråga.

En viktig orsak till att projektet rann ut i sanden var att ödet ville ha Hassle på en lite annan plats och bana i livet. Sådana situationer kommer i de flesta liv. Ofta utan förvarningar, i varje fall som man själv begriper, händer något som gör att man hamnar i en centrifug som gör att man ibland snabbt, och ibland sakta men säkert, lossnar från sina vanliga omständigheter, oavsett ens eventuella motstånd, och kastas ut i något annat. Jag var lite inblandad på Hassles sida under det tumult som slutade med att han avgick som VD för *Vision och verklighet* och efter en period i (relativt sett) tomma intet så småningom landade i en ny verksamhet. Vi täckte nog rätt många livsområden i våra samtal under den där öcentrifugperiodenö.

Efter ett tag landade Hassle i Sweco-sfären och började bedriva konsultverksamhet i bolaget *Corporate Citizenship AB*. I samarbete med *Global Compact* hade man utvecklat ett analysinstrument, eller ledningsverktyg, som fick namnet *Global Compact Index*. I boken beskriver Hassle arbetet med detta verktyg så här: öSyftet var att klarlägga, utbilda och genomföra konkreta projekt som dels gjorde våra kunder till mer ansvarstagande företag, dels ökade deras lönsamhetö. Och det var på den här nya plattformen som Hassle skulle göra de erfarenheter och dra de slutsatser som krävdes för att han skulle kunna ta nästa steg i sin professionella utveckling.

Om jag hade velat hade jag nog också kunnat glida med i detta skifte för Hassle. Men av olika anledningar började våra vägar nu att delvis skiljas. Inte av personliga orsaker utan av att vi var och en på sitt sätt var trogna mot oss själva. Sådant händer och för personer som berört varandra djupt finns alltid en kvarvarande känsla av broderskap (eller systerskap om det är tillämpligt) och en lätt undran om framtiden måhända skall leda till nya gemensamma projekt.

Hur det blir med den saken i just vårt fall återstår att se. Men jag måste tillstå att även om jag redan visste en del så har jag med mycket stort intresse läst Hassles beskrivningar av den utveckling som startade i samband med det här livsskiftet för honom.

För egen del hade jag vid det här laget börjat tröttna på corporate citizenship eller CSR. Inte därför att jag plötsligt började anse att det var något större fel på den bakomliggande analysen. Men tillämpningen av det hela blev uppenbart allt ytligare. Sakta men säkert fuskades mycket bort i en strävan hos företagen att förgylla varumärket med allehanda påståenden och utfästelser vars reella bakgrund och påverkanskraft var högst oklar eller till och med dubiös.

CSR som ett inslag i det allmänna reklambruset var inget som jag kunde engagera mig i. Och senast jag i skrift behandlade min syn på dessa ting är i det 2005 skrivna efterordet till *Den vise VD:n*. Jag kommenterade där bl.a. en mycket öppenjärtig intervju i SvD med Jack Welch, *General Electric's* gamle VD. Och låt mig citera:

Nu är ju inte Jack Welchs hållning den enda som finns företrädd bland viktiga ledare i näringslivet. Men det vore enligt min mening mer än lovligt naivt att så till den grad imponeras av den vanligt förekommande retoriken om socialt ansvar etc. att man bortser från att när det kommer till kritan så är det tre strategiska variabler som är i en klass för sig när det gäller betydelse: konkurrenskraften, effektiviteten och avkastningen. Allt annat, som t.ex. hållbar utveckling och socialt ansvarstagande är av underordnad vikt. Det är med andra ord sådant som man sysslar med om man anser sig ha råd, eller bedömer det vara värt pengarna. Och detta vet Jack Welch, och han är ingen hycklare.

Men samtidigt är det ostridigt att maktkampen inom näringslivet mellan företrädare för tron att vi redan är på rätt väg och företrädare för olika varianter av fundamental förnyelse har hårdnat betydligt sedan *Den vise VD:n* skrevs. Och denna maktkamp fokuseras i huvudsak på en strävan att få den hållbara utvecklingen i dess olika varianter och aspekter att bli erkänd som en strategisk variabel av samma vikt som de för närvarande självklart mest betydelsefulla.

Det finns dock ingen anledning att dölja att förkämparna för en förnyelse av det strategiska tänkandet företrädesvis finns företrädda på mellannivå och neråt i näringslivets makthierarkier, och därför har kampen hittills skördat sina största triumfer på retorikens och marknadsföringens område. När det gäller vilka principer som är de yttersta maktprinciperna är allt vid det gamla. Pengarna härskar. Men grundvalarna för väldet skakar.

Dessa tankar har fått mig att styra mitt tänkande bort från bedömningar av företagens strategiska situation och manöverutrymme på en hård marknad till att försöka på ett djupare sätt förstå bristerna i det rådande ekonomiska systemet. Man kan säga att jag delvis lämnade tänkandet på företagens situation och styrde in på ett mer renodlat makropolitiskt spår. Ett spår som lett fram till att jag dragit slutsatsen att den hållbara utveckling som många hoppas på är utesluten på förhand om vi håller fast vid det ekonomiska system som vi idag har. Vi behöver alltså enligt min mening omkonstruera det ekonomiska systemet för att en långsiktigt hållbar utveckling överhuvudtaget skall bli möjlig.

Medan jag sysslade med dylika tankar (och andra) fortsatte emellertid Hassle, som den företagsman han är, på sitt spår. Och i sin bok beskriver han de tre slutsatser som han drog efter en period som konsult:

1. Marknaden för det vi menade med CSR-konsulting skulle bli allt mindre och mindre. Vi hanterade alldeles för känslig information och ville dra moraliska slutsatser baserade på den informationen. Även om vi kopplade allt arbete till lönsamhet var vi också idealister och kunden riskerade faktiskt att vår personliga etik skulle väga tyngre än vår professionella.
2. Framväxten av mer PR-inriktade, ytligare CSR-konsulter bland reklam- och PR-byråer var enkel att förutsäga, en inriktning som vi förstod skulle ta stort utrymme och vi inte ville förknippas med.
3. Det vi menade med Corporate Citizenship och CSR kunde företagen inte hantera. De var helt enkelt inte konstruerade för det.

Det här är utomordentligt intressanta slutsatser från mitt perspektiv. De betyder att när Hassle gick in på konsultbanan så höll han fast vid den på sitt sätt politiska eller samhällstransformerande synen på företagets roll som han (med mig på ett litet hörn) utvecklat tidigare. Och så hoppades han att han på företagsnivå skulle kunna katalysera en utveckling som i princip skulle följa (och därmed på sitt sätt samtidigt stadfästa) den typ av spelregler som är nödvändiga för en långsiktigt hållbar utveckling, men som i princip saknas på grund av den politiska sektorns svaghet på den globala arenan.

Jag menar förstås inte att Hassle helt naivt trodde att detta var en lätt uppgift. Han förstod förstås svårigheterna, men ville ändå testa i praktiken. Och slutsatsen blev att det grovt sett var lönlöst, och att det var lika bra att lämna över arenan till företag som mest sysslar med företagets varumärkes- och imagehantering. Men samtidigt kristalliserades hans erfarenheter i den glasklara slutsatsen att företagen inte var konstruerade för att kunna hantera CSR på ett sätt som har någon större konstruktiv betydelse för en långsiktig hållbar utveckling på planeten jorden.

En slutsats som han däremot inte lät hänga fritt i den teoretiska rymden. Utan han hade hela tiden funderat över och filat på ett förslag till en förändring av aktiebolagsformen som skulle göra det möjligt för företagen att på ett långt bättre sätt än hittills förvalta sitt samhällsansvar. Det förslag han så småningom utvecklade kallar han för companisation (som är en sammanslagning av de två engelska begreppen öcompanyö och öassociationö). Detta är en institutionell

innovation som på ett snillrikt sätt kombinerar aktiebolagets egenskaper med de egenskaper som en ideell förening har.

I sin bok beskriver Hassle mycket tydlig hur han ser på companisationens roll: öCompanisationen är en modell för tredje generationens CSR-arbete. Första generationen skapade riktlinjer. Andra generationen redovisar sitt CSR-arbete. Den tredje generationen implementerar etiska styrdokument i bolagsordning och stadgar. Det är först då organisationen är skyldig att följa dem.ö

I all sin enkelhet sammanfattar denna korta passus Hassles idéutveckling och erfarenheter på området. Första generationens CSR-arbete exemplifieras utmärkt av *Global Compact* och de riktlinjer som utvecklats inom detta initiativ. Den andra generationens CSR-arbete handlar om bl.a. miljöredovisning och andra typer av redovisningar. På detta område är GRI (*Global Reporting Initiative* ó www.globalreporting.org) det ledande systemet. Och grovt sett är det dit CSR-arbetet har nått även om det blir uppenbart för allt fler ó och alltså inte bara för Hassle i hans erfarenheter som CSR-konsult ó att detta arbete hela tiden riskerar att handla om imageskapande med otillräcklig substans. Något som i relation till de reella globala problemen svårighetsgrad och djup minner om historien om kvinnan som klippte grisen och fällde kommentaren ömycket skrik och lite ullö.

Hassle är dock ingen teoretiker som är nöjd med att presentera sin organisationsinnovation i en bok eller rapport. Nej entreprenören i Hassle väntade hela tiden på en möjlighet att få prova den i praktiken. Och det tillfället kom när Hassle sprang ihop med en innovatör som heter Åke Olsson. Denne man hade gjort den uppfinning som skulle komma att bli själva hjärtat i den typ av vertikalt växthus som är den centrala affärsidén i Plantagon (www.plantagon.com), den companisation som Hassle numera leder. Plantagon är alltså ett företag som är uppbyggt enligt den organisationsmodell som Hassle utvecklat. Ett företag som han bildat tillsammans med Onandaga nation (www.onandaganation.org) där Oren Lyons är s.k. faithkeeper.

Jag skall inte här kortfattat försöka beskriva hur en companisation är uppbyggd och fungerar. Utan jag hänvisar med varm hand till Hassles bok där han ägnar ett centralt avsnitt åt att med pedantisk noggrannhet redovisa hur companisationen är uppbyggd i alla sina detaljer. Här finns stadgar och dokument av alla de slag, och dessutom ges råd för hur man skall gå tillväga när man själv startar en companisation. Den här redovisningen har helt rättvisande fått beteckningen en handbok.

Detta gör boken till en formlig guldgruva för alla verksamma inom företagssektorn som håller på att dra eller redan har dragit slutsatser om problemen i den globala utvecklingen och den strategiska situation som företagen därigenom har som påminner om de slutsatser som Hans Hassle dragit. Det finns helt enkelt mycket vägledning och inspiration att hämta i Hassles erfarenheter på området.

Till saken hör också att Hassles bok inte bara är en handbok om olika nödvändiga teknikaliteter i companisationen som organisationsform. Utan han för många intressanta teoretiska resonemang om företagandet och företagandets

villkor. Samtidigt som han ger spännande inblickar i sin personliga utvecklingsresa.

Därför rekommenderar jag boken helhjärtat till alla som vill fördjupa sitt strategiska tänkande och sin förståelse för företagens möjliga konstruktiva roll i åstadkommandet av en god framtid.

För min personliga del känner jag mig efter läsningen som att min och Hans Hassles utvecklingsvägar måhända kan vara på väg att ånyo konvergera. Som jag tidigare nämnt är jag övertygad om att vårt nuvarande ekonomiska system inte håller måttet om vi skall kunna skapa en dräglig framtid på jorden. Det politiska systemet har med all sannolikhet en lång och tumultuarisk period framför sig då beslut måste fattas om nödvändiga innovationer när det gäller det nuvarande ekonomiska systemets institutionella grundvalar och funktion. Hittills har den samlade företagssektorn framför allt kännetecknats av centrala makthavares skickliga motstånd mot alla initiativ som kan minska friheten för redan höggradigt välbeställda att ytterligare öka sina förmögenheter. Till detta hör att man skickligt skyddar sig mot påverkan från opinioner som är kritiska mot företagssektorns betänkligt ensidiga slavskap under penningen. Reklam och CSR-initiativ i salig förening i kombination med politiskt lobbyarbete är centrala för att värna status quo med obetydliga modifieringar

Ur det här perspektivet ser jag companisationen som ett litet brohuvud in mot makten över företagen för människor som har ett bredare motivspektrum än intresse för att förmera sina personliga monetära tillgångar. Personer som skulle kunna via companisationen få större kraft att verka för en stegvis omvandling av näringslivet till den konstruktivt framtidsskapande kraft som det har potential att vara.

Som sammanfattande avslutning på dessa högst personligt vinklade reflektioner kring Hans Hassles bok återger jag bokens mycket upplysande baksidestext:

Kraven på förnyelse av kapitalismen är stora och måste genomföras snarast. Samhället är baserat på ekonomiska drivkrafter, och ekonomiska överväganden avgör hur framtiden blir. Det system vi använder idag för att bygga upp världen belönar girighet, kortsiktighet och rädsla. Det finns inga möjligheter att fortsätta i gamla spår om vi vill se en hållbar utveckling. Vi behöver företag som vilar på en djup insikt om ansvaret för det gemensamma, som inte är fixerade vid sin egen vinst, företag som klarar balansen mellan kommersialism och idealistiska principer.

Companisationen är en ny och modern variant av aktiebolaget där maximal konkurrenskraft uppnås genom frivilligt ansvarstagande, fullständig transparens och demokratisk styrning. **Hans Hassles** idéer är omvälvande och utmanande.

Läs denna tankeväckande bok och inspireras. Det är dags det politiska företaget eller aktiebolaget 2.0. Business as Usual is Over.