

# BUSINESS AS USUAL IS OVER

DEN RÖDA  
KAPITALISTEN



HANS HASSLE



VOC

**”Companisationen:** Istället för att bygga in motsättningar mellan kommersiella och idealistiska drivkrafter, mellan drivkraften att göra och att komma överens, skapas en egen plattform för var och en av dem. Jag uppfinner här inga nyheter utan använder befintliga företeelser så som de är. Syftet är att likställa båda drivkrafterna med varandra, dra nytta av de kunskaper som finns hos individer som hittills i huvudsak ägnat sig åt den ena eller andra och nå en balans dem emellan. Målet är en effektivare organisation som har kunskaper att agera med båda perspektiven samtidigt. Companisationen består därför av en renodlat kommersiell del och en renodlat ideell del – därav namnet, från engelskans Company och Association. Verksamheten styrs alltså samtidigt av två mål: det kommersiella och det ideella.”

Ur kapitlet Legitimitet och produktivitet

Business as Usual is Over



# Business as Usual is Over

*Den Röda Kapitalisten*

---

Hans Hassle



VOICE OF CHANGE

*Till Eric och Alice Hassle som visat mig vad ett företag kan vara.*

Cornwall, England 12 augusti, 2011 / Hans Hassle

ISBN 978-91-980170-0-7

© Hans Hassle 2012

Grafisk formgivning:  
Sven Björnekull, Björnekull Design  
[www.bjornekulldesign.se](http://www.bjornekulldesign.se)

Redaktör:  
Per Axel Nordfeldt, Manderley Media

Omslag: Simon Hassle

Bildkällor: Samtliga foton av Hans Hassle  
om inte annan upphovsman anges.

Tryck: Holmbergs, Malmö 2012  
*Första tryckningen*



VOICE OF CHANGE  
[www.plantagon.com](http://www.plantagon.com)

Kanske borde bokens underrubrik i stället för *Den Röda Kapitalisten* ha varit *Den värderingsdrivna kapitalisten*, *Den ansvarsfulle entreprenören* eller *Den idealistiska företagaren*. *Den Röda Kapitalisten* är dock ett mycket mer fångande uttryck, eller hur?

Nu håller du i boken, det är det viktiga. Röd eller blå, kapitalist eller socialist - om jag vill att någon ska läsa den här boken behöver jag vara minst lika förslagen som alla andra trots att jag är en s.k. social entreprenör. Jag är nog mer röd än blå och mer kapitalist än socialist; för mig är det väsentliga; *Business As Usual is Over*. Vi överlever inte om vi inte lyckas förändra näringslivets värdegrund.

# Kapitalism

(av latinets *capitalis*, som avser huvudet;  
avlett ur *caput*, ”huvud”)

Det som sker  
då ditt hjärta  
är avstängt,  
kommer ditt huvud  
aldrig någonsin att förstå  
men ditt hjärta  
ändå,  
alltid  
känna.



# Innehåll

Citerat, intervjuer	11	Grundarmakt	48
Mina utgångspunkter	13	Vem utser ledningen?	49
En förebild	14	Uteslutning av medlem	49
Companisationen är en modell för tredje generationens CSR-arbete	16	Ändring av stadgar	50
Därför behövs Companisationen	17	Beslut om upplösning	50
Companisationen är en kombination av företag och ideell förening	21	Medlemsavgiften	51
Ägaransvaret	22	De första bolags- och föreningsstyrelserna	51
Vad är ett företag?	27	Är stadgarna lagstridiga?	52
Legitimitet och produktivitet	29	Om företaget säljs	52
Vad är en ideell förening?	31	Erhållande av Avslutsrättighet	53
Lagstiftning	32	Överlåtelse av Avslutsrättighet	55
Stadgar	32	Antal Avslutsrättigheter	56
Aktiebolagslagen	33	Värde	56
Bolagsordningen	34	Överlåtelse, giltighet och inlösen	56
Companisationens bolagsordning	36	Sammanfattning av Avslutsrättighet	56
Vad krävs av det etiska regelverket?	38	<b>Hur samspelar företaget och föreningen?</b>	<b>57</b>
Hur ska samhällsmålet formuleras?	38	<b>Hur använder företaget föreningen?</b>	<b>58</b>
Ändring av bolagsordningen	39	Rekrytering	58
Styrelse och grundarmakt	39	Innovationer	58
Vem kan sitta i styrelsen?	39	Riskkapital	59
Ordföranden har utslagsgivande röst	39	Samförstånd – både tillgång och hot	60
Grundarmakt	39	Långsiktighet	61
Vem utser ledningen?	40	<b>Hur använder föreningen företaget?</b>	<b>62</b>
Är companisationens bolagsordning lagstridig?	40	Rekrytering	62
<b>Aktieägaravtalet</b>	<b>40</b>	Genomförande	62
Varför 10 % av aktierna till föreningen?	42	Ekonomi	62
Varför 50 % av makten till föreningen?	43	Trovärdighet	62
Vem kan bli ägare i bolaget?	44	<b>Companisationens bildande</b>	<b>63</b>
<b>Companisationens stadgar</b>	<b>45</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>65</b>
Särskilt aktieägaransvar	47	Grundarens åtagande	66
Medlemskap	47	Företagets uppgift	66
Röstning	47	Föreningens uppgift	67
Styrelse och grundarmakt	48	Vem riktar sig modellen till?	67
		När fungerar den bäst?	67

<b>De sju principerna</b>	<b>71</b>	<b>Eftersnack</b>	<b>101</b>
1. Du måste vara beredd att dela med dig	72	<b>Att vara idealist räcker inte</b>	<b>102</b>
2. Du måste förstå hur svårt affärslivet är	72	<b>En ny sorts företag, inte en ny sorts förening</b>	<b>103</b>
3. Du måste tjäna pengar	72	<b>Vad kommer efter etiken?</b>	<b>105</b>
4. Du måste ta ställning för något	72	<b>Vilka värderingar måste ändras?</b>	<b>109</b>
5. Du måste förstå konsekvenserna av ett löfte	73	Trygghet vs fara	111
6. Du måste vilja ha makt	73	Kärlek vs rädsla	111
7. Du kan inte älska pengar	73	Så, varför kapitalism?	111
<b>Certifiering</b>	<b>75</b>	Näringslivets värderingar	114
<b>Exempel</b>	<b>79</b>	Min definition av god etik och moral	116
Exempel på bolagsordning	80	Min definition av ett företags samhällsansvar	116
Exempel på stadgar	83	<b>Den Röda Kapitalisten</b>	<b>119</b>
Exempel på aktieägaravtal	90	<b>Om rikedom, makt, vishet och dygd</b>	<b>121</b>
Exemplet Plantagon	93	Det Kalla Kriget	124
Statement	93	Oljekrisen	125
<b>Utdrag ur originalpresentationen av The Companization 2002</b>	<b>97</b>	När naturen blev miljön	125
1. Over all idea	98	Ett moraliskt monster	126
2. Purpose	98	Jag prövade visionerna i omvänd ordning	127
3. Juridical ground	98	<b>Resan</b>	<b>132</b>
4. Constitution for Company	98	Våldtäkt	133
5. Constitution for Association	98	Pissande män i Tibet	135
6. Mission	99	Naturfolken	144
7. Vision	99	<b>Jag blir företagare</b>	<b>159</b>
8. Business concept	99	Det 30-åriga kriget inleddes	159
9. Business action	99	Avhoppet	161
10. Advisory board	99	Kontraktsbrottet	168
11. Owners	99	Friåret	169
12. Board	99	Corporate Citizenshit... förlåt Citizenship	170
13. Election of board members	99	Vässade armbågar	174
14. Chairman of the Board	100	<b>Tack till</b>	<b>178</b>
15. Election of Management	100	<b>Ordförklaringar</b>	<b>179</b>
16. Recruiting staff	100	<b>Index</b>	<b>184</b>
17. Recruiting management	100		
18. Innovations	100		

## Citerat, intervjuer

"My vision of the ideal world, is a world where every human being realizes the greatness of her spirit, takes her responsibility for it and is given the opportunity to maximize its development. This would mean moving from a materialistic focus to an existential one. For this to happen I believe cooperation has to replace competition as a driving force in society as the latter feeds fear; fear for not being good enough, fear from losing ground to your fellow human being, at the end - even fear of the universe as it is bigger than you are. Cooperation is built from a perspective of what is good for me is good for everyone, myself being part of something greater. Love and compassion becomes the driving force (it has to, from a pure logical point of view) in such a system; the mission of what we could achieve will be the focal point."

"When it comes to economy... well, in a spiritual world there doesn't necessarily need to be one. Economy is only one solution to simplify trading of goods and services and my feeling is that there must be a less corruptive way of doing this, even though I have no idea how. Today, money gives you influence just by being there, in your pocket. You actually do not have to do anything at all with them to get a feeling of being capable to – and you are! But, this is like having your own capable soul in your pocket, almost like if the subject money would have its own soul (and I think it does have a soul – the soul of the human feeling of being a little bit more capable than your fellow man or woman) and this is not wise. This can never lead us towards what is Right. The feeling of being capable has to come from you knowing that you can do something for what is good for the common good, not just anything at all.

In the future world of ours we will admire wisdom and morality instead of wealth and power. The rest will be a consequence."

*Utdrag ur intervju av Kajsa Berglind, för hennes bokprojekt.*

*”När du var liten, hur trodde du världen skulle se ut år 2010?”*

Jag var rädd för att den inte skulle finnas längre. Min känsla har så länge som jag kan minnas varit att vi sköter världen sämre än vi vill och skulle kunna, så jag var ganska rädd och pessimistisk. Minns att jag trodde att miljö och människor skulle vara på upphällningen och kunde inte förstå varför... När jag var 14 år bestämde jag mig för att jag ville ha ett svar till mina barn när de var 14 år och de frågade mig vad jag hade gjort för att världen inte skulle bli så som de hade fått den. Det gav mig en ny känsla av att världen skulle bli så som vi skapade den och att jag ville vara en del av lösningen, inte problemet.”

*Utdrag ur intervju av Håkan Lidbo för radioprogrammet Ström.*

*”Er der særlige ledelsesmæssige egenskaber, der er nødvendige når man som dig er leder af en innovativ organisation?”*

Hvis du skal skabe noget i stil med det vi gør i Plantagon med urbane drivhuse, så er organisationen nødt til at være drevet af en mission. Og i forhold til de ledelsesegenskaber du taler om, så skal du som leder fremme tryghed og ikke konkurrence i organisationen og mellem medarbejderne. Fordi kun i et trygt miljø kan man have en mission, som alle bakker op om.

Du kan kalde det en organisation hvor man føler kærlighed til vores mål og det vi gør, i stedet for at føle frygt for ikke at kunne hamle op med de andre. Det er selvfølgelig mit ansvar som leder i sidste ende at beslutte hvilken mission eller hvilke mål vi sigter på, men for overhovedet at kunne skabe et sådant klima i organisationen, tror jeg at man som ledelsesstil skal vælge den humanistiske og tilgivende fremgangsmåde. For frygt udvikler ikke medarbejderne og frygt får ikke mennesker til at turde innovation.

Og som den måske vigtigste ting: Som leder mener jeg at du skal elske menneskelig udvikling. At se folk løse opgaver eller opnå noget, som de ikke selv regnede med at de kunne. Det er det bedste jeg ved! Og som leder af en innovativ organisation skal du selv virkelig elske innovation – og innovation kommer fra mennesker. Og derfor skal du elske menneskerne omkring dig. Også flere typer af mennesker.”

*Utdrag ur intervju av Mette Skovbjerg för Copenhagen Institute for Future Studies*

## Mina utgångspunkter

Jag har ägnat hela mitt vuxna liv åt att experimentera med och leda kommersiella organisationer. Sedan jag var i 20-årsåldern, i slutet av 1970-talet, har jag varit övertygad om att näringslivet kan ändra mänsklighetens katastrofala kurs, eftersom det påverkar allt vi gör.

Det kan inte längre vara så att vinstmaximering är det enda skälet för ett företag att existera. Miljömässiga, sociala och även politiska intressen kräver något annat. Men ännu viktigare: konsumenter och anställda kommer att sätta stopp för det.

Företag som inte klarar av att respondera på värderingsdrivna krav kommer att svepas bort från marknaden. Varje företag, vid varje givet ögonblick, måste tänka på sitt goda rykte. Det finns ingenting nytt i det. Konsekvensen av ett dåligt rykte är heller inte ny – företaget förlorar sina marknadsandelar, bit för bit tills de är borta. Det nya idag är kraften i att betraktas som *god* och den snabbhet med vilken ett dåligt rykte fortplantar sig. Det är en ny situation.

Jag är övertygad om att vi behöver bättre och visare ledarskap, med en helt ny attityd till den roll som företagen spelar i samhället. Companisationen är en idé som syftar till att utan kostnad delas av moderna entreprenörer men också av traditionella föreningar, NGO:s och andra organisationer.

Companisationen utgår från min egen erfarenhet och det jag lärt mig under många år av praktisk arbete. Detta är vad jag vet och så långt jag kunnat ta det.

## En förebild



### Oren R. Lyons

Han kallas "Nord-amerikas mest inflytelserika ledare för ursprungsbefolkningar" och är Faithkeeper för Onondaga Nation, en av sex nationer som utgör Six Nations (Irokesförbundet).



### The Body Shop

Kosmetikkedja känd för en miljövänlig profil och för att produkterna inte testas på djur.

Grundades i England 1976 av Anita Roddick och hennes make.

Den första affären låg i Brighton. Idag har kedjan butiker över hela världen.

Köptes 2006 av kosmetikföretaget L'Oréal.

2004 fick jag tack vare min styrelseordförande Oren R. Lyons tillfälle att diskutera drivkrafter i företag med Body Shops grundare Anita Roddick. Hon hade något år tidigare lyckats med en introduktion på Londonbörsen. Introduktionen gav Body Shop pengar som skulle användas för expansion av Anitas idéer. Trodde hon.

När vi sågs var hon mycket ledsen, trött och besviken. Hon ångrade djupt sitt beslut att börsintroducera företaget och förbannade sig själv för att hon till slut inte lyckats stå emot. Just då när vi satt och pratade, anklagades hon i engelska media för att ha stulit pengar från företaget och använt dem till välgörenhet.

Hon berättade ungefär följande historia för mig och Oren. Det är fritt ur minnet och inget citat.

*Jag startade Body Shop för att jag behövde något att göra och för att visa att kvinnor också kan. Det gick bra, någon hörde av sig och ville starta i en annan stad, en tredje hörde av sig... och så fortsatte det. Vi växte snabbt och jag insåg min möjlighet att påverka den bransch som jag verkade i... och när jag såg hur mycket resurser som vi faktiskt skapade blev Body Shop för mig ett verktyg att påverka samhället. Jag använde 25 % av vinsten till olika sociala projekt, vi bedrev handel med våra ofta fattiga leverantörer på ett ansvarsfullt sätt... men vi gjorde ändå tillräckliga vinster. Kanske var det just därför som vi blev så framgångsrika – inte en enda annons har jag gjort för Body Shop under alla dessa år. Vårt rykte har gjort jobbet åt oss, våra kunder har talat gott om oss. Det är som om anställda, kunder och leverantörer delat min drivkraft. Sedan började finanscheferna tjata om börsen. De sa att vi behövde mer pengar till investeringar, expansion och annat. Den där delen har aldrig varit mitt stora intresse så till slut orkade jag inte hålla emot, gick med på att introduktionen skulle ske... Sedan dess känner jag inte längre att Body Shop är det Body Shop jag byggde upp, allt kretsar kring nästa kvartalsrapport och det verkliga skälet för mig att driva företaget – att förändra något – får jag inte längre ägna mig åt. För mig är det förstört.*

När Anita efter börsintroduktionen fortsatte att skänka pengar till sociala projekt reagerade de nya ägarna förstånds direkt. Även om det är ett enda exempel, det finns inte så många andra att ge, säger det ändå något om hur ägare ofta prioriterar sitt ansvar.

I en intervju i The Daily Telegraph kallade senare Anita Roddick finans-eliten för finansiella fascister:

”De ser bara till målet och struntar i rättvisa och mänskliga rättigheter. Omvärlden spelar inte roll, bara vinster och förluster.”

Anita Roddick lämnade Body Shop helt och hållet bara några månader efter vårt möte, trött på affärer och det som driver dem. 10 september 2007 gick hon ur tiden, men hon förblir för mig och många andra det bästa exemplet på det vi kallar socialt entreprenörskap.



(C) DAVID PEARSON / URBANIMAGE.TV

**Anita Roddick**, grundare av företaget Body Shop. Den enda storföretagsledare jag mött som var beredd att riskera allt för det hon trodde på.

## Companisationen är en modell för tredje generationens CSR-arbete

Många anser idag att det finns en obalans mellan globala ekonomiska drivkrafter och politiska spelregler; kapitalismen riskerar att skena, med stora konsekvenser för miljö, mänskliga rättigheter och en rättvis fördelning av resurser. Det finns därför ett behov av ett alternativt sätt att organisera, äga och kontrollera ett företag.

**COMPANISATION** är en kombination av engelskans *company*, företags, och *association*, förening. En svensk översättning skulle vara "företagening".

Jag har under de senaste 20 åren arbetat fram en alternativ organisationsmodell (s.k. Companisation) som utgår från aktiebolagets uppenbara effektivitet men som samtidigt skapar balans mellan ekonomiska drivkrafter och socialt ansvar.

Companisationen 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.

Companisationen består av två olika juridiska organisationer – ett vinstdrivande aktiebolag och en icke vinstdrivande ideell förening. Aktiebolagets bolagsordning och föreningens stadgar innehåller identiska etiska ramverk, ekonomiska och sociala mål.

- Genom att implementera etiska frågeställningar i aktiebolagets bolagsordning förs moraliska frågor in i ett annars rent ekonomiskt forum. Genom att i den ideella föreningens arbete implementera aktieägaransvar och individuell delaktighet i långsiktig ekonomisk tillväxt, förs ekonomiska frågor in i ett annars rent ideologiskt forum.
- Aktiebolaget ger 10 % av aktierna till den ideella föreningen, som är öppen för allmänheten.
- Den ideella föreningens styrelse ges (trots minoritetsposten) ansvaret att utse 50 % av styrelsemedlemmarna i aktiebolaget. Antalet styrelsemedlemmar är jämnt och styrelsen utser ordförande bland styrelsens medlemmar. Styrelsens ordförande har utslagsgivande röst.
- Föreningen ger ut lika många så kallade *Avslutsrättigheter* (generationsaktier, Closure Rights) som antalet aktier i bolaget. En Closure Right ger innehavarens efterlevande rätt att erhålla en del av de intäkter som den ideella föreningen erhåller vid en försäljning av aktiebolaget.

När bolagsordning, stadgar, styrdokument och belöningsystem på detta sätt reglerar verksamhet och ansvar blir ledare och styrelsemed-



lemmar i båda organisationerna personligt ansvariga för att utföra sitt arbete inom dessa riktlinjer och att söka balans mellan kommersiella och ideologiska drivkrafter. Stora legitimitets- och produktivitetsvinster uppstår.

## Därför behövs Companisationen

Adam Smith, ekonomen som vid sjuttonhundratalets slut gav den kapitalistiska ekonomin dess utvecklade form och vars slutsatser ofta anges som avgörande för att vi idag har det som vi har det, skrev redan 1776:

*Denna benägenhet för att beundra, till och med nästan dyrka, de rika och de mäktiga samt förakta eller i varje fall förbise fattiga personer och människor av låg ställning, är visserligen nödvändig för att bevara klasskillnaderna och samhällsordningen, men den är på samma gång den viktigaste och mest allmängiltiga orsaken till våra moraliska känslors ruttenhet. Att rikedom och makt ofta betraktas med den högaktning som tillkommer visheten och dygden, och att det förakt, vars enda passande föremål är lasten och dårskapen, ofta ytterst obefogat ägnas fatigdomen och svagheten, har varit moralfilosofernas klagomål i alla tider.*

"Wealth of Nations"

De flesta av oss håller nog med om att vi, människorna, inte tar hand om Jorden och oss på själva på det sätt vi borde. Ingen kan undvika att se den katastrofala riktning som social, miljömässig och politisk utveckling tagit, och ingen vill väl heller ha den.

Vårt samhällsbygge baseras på ekonomiska drivkrafter. Det har naturligtvis spelat en avgörande roll för att skapa den situation vi nu har och ekonomiska överväganden kommer även i fortsättningen att avgöra hur framtiden blir. Politiken försöker behålla sitt inflytande men alla vet redan att den globala ekonomin, eller åtminstone mycket stora delar av den, styrs av företagens intressen.

Idag är några av de största enskilda ekonomierna privata, ägda av globala företag och inte av nationer. Ställningen som dominerande institution i samhället ger därför ägare, styrelser och företagsledningar ett enormt ansvar för det "gemensamma". Klarar vi det?

Det system vi idag använder för att bygga en så bra värld som möjligt åt oss själva belönar girighet, kortsiktighet och rädsla; det beror på de ekonomiska spelregler som vi frivilligt accepterar. Kanske borde vi reflektera över det faktum att vårt sätt att tänka och agera hittills har lett oss till en global ekonomi som domineras av vapenindustri, narkotika, tobak, sex och fossila bränslen.

## Adam Smith

1723-90, skotsk filosof och ekonom. Grundaren av den "klassiska" riktningen inom ekonomin och av den vetenskapliga ekonomin över huvud taget. En grundtes, uttryckt bland annat i huvudarbetet "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations" (1776, oftast kallad "Wealth of Nations") är arbetsdelningens förmåga att öka produktiviteten, vilket förutsätter en fri marknad. Enligt Smith fungerade denna fria marknad som en "osynlig hand" och leder handeln till största möjliga produktivitet.

Det finns inte en chans att vi kan fortsätta "Business as usual", inte om vi vill se en framtid där mänskligheten överlever. Och vi ska inte glömma bort att vi faktiskt själva väljer hur vi vill ha det.

7 000 000 000 människor kan enkelt förändra allt.

Vi behöver företag som inte fixerar sig vid sin egen vinst. Vi behöver företag som går *mycket* längre än till det oeftergivliga kravet att bidra till en miljömässigt sett hållbar utveckling.

Vi behöver företag som vilar på en djup insikt om ansvaret för det gemensamma, företag med en kärnverksamhet som är till gagn för samhället, organiserade på ett demokratiskt, transparent sätt och som klarar av att balansera kommersiell hårdhet med idealistiska principer.

"The Companization" (companisationen) är mitt bidrag till den utveckling som jag anser är nödvändig. Companisationen är en ny och modern variant på aktiebolaget där maximal konkurrenskraft uppnås genom frivilligt ansvarstagande, fullständig transparens och ett demokratiskt styrelseskick.

Grundprincipen är att kombinera kommersiella och ideella drivkrafter i en och samma organisation, att tjäna pengar och göra gott samtidigt. Sedan används den makt som pengar och stöd från en stark opinion ger till att åstadkomma generell, samhällelig nytta – långt utöver att bidra till ekonomisk tillväxt.

Det finns bevisligen en mycket stor efterfrågan bland människor runt om i världen på den här typen av företag och varumärken. Därför behöver vi inte lägga tid som vi inte har på att förändra etik, moral och en girig näringslivskultur; vi kan åstadkomma en snabbare förändring genom att använda systemet så som det är istället – det går helt enkelt att tjäna pengar på att visa upp en bättre, tydligare och mer engagerande samhällsroll. I motsats till psykologins freudianer som vill förstå grundorsakerna till ett beteende, slår vi som psykologins behaviorister mot beteendet som sådant.

För att citera Karl-Erik Edris, författaren till boken "Den vise VD:n":

*Världen, så som den ser ut idag, upprätthålls av sju miljarder människors dagliga aktiviteter. Det finns ingen annan att skylla på, det finns ingen annan att förvänta sig hjälp från. Om vi klarade av att ta oss hit, då klarar vi också av att ta oss härifrån. Allt som krävs är att ändra vårt beteende, ett steg i taget.*

Stora förändringar startar alltid med små idéer. Det är inte löjligt eller naivt att se sig själv som en av alla de pusselbitar vi behöver i ett stort

## Karl-Erik Edris

Författare, konsult och föreläsare.

### Böcker:

Vision eller vanmakt (1987)

I elfte timmen (1995)

Den vise VD:n (1998)

Oanade möjligheter (1999)

... men vad går det ut på egentligen – livet alltså (2004)

Den vise VD:n (pocketupplaga med delvis nytt material, 2005)

I ett annat ljus (2010)

sammanhang. Därför, för att jag ser min idé som en av alla de pusselbitar som kanske kan spela roll för att finna en ny riktning, presenterar jag companisationen, trots att många kommer att kalla mig för idealistisk drömmare. Det är helt ok, eftersom det i så fall är en dröm i vaket tillstånd.

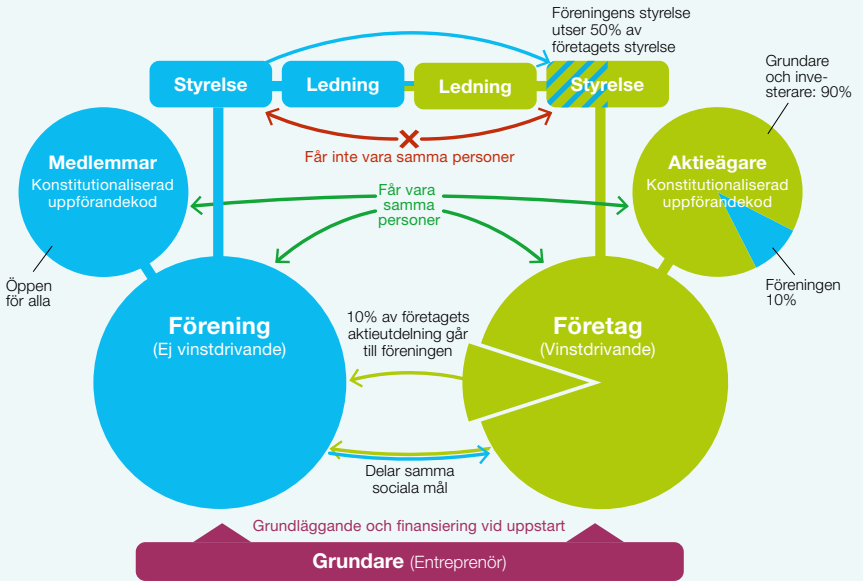
Mer än femton års experimenterande under perioden 1986 till 2002 ledde mig hit. Egna företag, föreningar, frivilligorganisationer, tänkande, försök, misslyckanden... för att sedan sätta ihop allt till en lösning som jag tror fungerar. I snart tio år har jag försiktigt prövat själv i praktiken, nu, 2012, är jag beredd att låta fler hjälpa till och sedan fortsätta.

Den här skriften har tillkommit med förhoppningen att du ska se det jag ser, ett embryo till en ny sorts företag. Idén behöver konstruktiv kritik, skarpa hjärnor, ytterligare studier, finansiellt och politiskt stöd.

Parallellt inbjuder jag dig att bli en del av arbetet inom Plantagon – världens första companisation i aktivt arbete, grundad januari 2008 hemma hos världens äldsta levande demokrati, Irokesförbundets Onondaga Nation.

Läs mer på  
[www.plantagon.com](http://www.plantagon.com)

### Companisatationens struktur



---

Companisationen  
är en kombination  
av företag och  
ideell förening

---

## Ägaransvaret

I februari 1999 publicerade ett antal ledande affärstidningar ett uttåg från FN:s dåvarande Generalsekreterare Kofi Annan. Rubriken var: "Hjälp mig rädda den fria marknaden" med underrubriken "För en marknad med ett mänskligt ansikte". Uttåget var starten för Global Compact, den lärprocess om företagets roll i samhället som Kofi Annan några dagar tidigare bjudit in det internationella näringslivet att delta i.

1 februari 1999 talade Kofi Annan till världens styrande elit inom politik och näringsliv vid det årligen återkommande mötet i Davos, World Economic Forum. Det Kofi Annan sade fick mycket stort genomslag:

*The problem is this. The spread of markets outpaces the ability of societies and their political systems to adjust to them, let alone to guide the course they take. History teaches us that such an imbalance between the economic, social and political realms can never be sustained for very long.*

*We have to choose between a global market driven only by calculations of short-term profit, and one which has a human face. Between a world which condemns a quarter of the human race to starvation and squalor, and one which offers everyone at least a chance of prosperity, in a healthy environment. Between a selfish free-for-all in which we ignore the fate of the losers, and a future in which the strong and successful accept their responsibilities, showing global vision and leadership.*

Läs hela Kofi Annans tal på [www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html/](http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html/)

Strax innan det skedde hade Financial Times på sitt omslag rapporterat om "den skenande kapitalismen".

Nu i efterhand känns just den här tiden som ett avgörande skede, då oron för att allt inte var i balans blev tydlig för en bredare allmänhet. Riktigt påtagligt blev det i och med kravallerna vid WTO:s (World Trade Organization) möte i Seattle i november 1999.

För min del var Kofi Annans uttalande första gången jag upplevde att en högt uppsatt ledare själv vågade ta en risk genom att säga något kontroversiellt om näringslivets ansvar. Om du läser Kofi Annans hela artikel ser du att FN:s Generalsekreterare öppet tillstår att det västerländska systemet är i obalans, att den globala ekonomin saknar en motvikt i en global politik och att näringslivet på frivillig väg därför måste acceptera och ta det ansvar som ankommer någon med ett så stort inflytande som man fått – innan det är för sent. Kofi Annans uttåg är en vädjan om att föra in moraliska frågor i det som dittills betraktats som ett rent ekonomiskt forum: De multinationella företagen.

Genom initiativet Global Compact körde Kofi Annan över en lång rad redan pågående, interna FN-projekt som då drevs av the United Nations High Commissioner for Human Rights, the International Labour Organization (ILO), the United Nations Environment Programme (UNEP) och andra. Många undrade förstas varför.

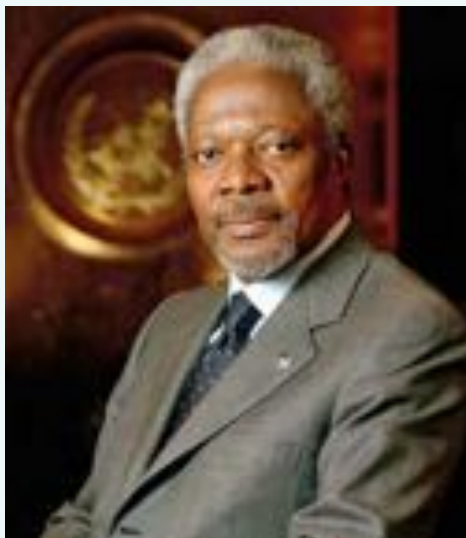
Tack vare en av de viktigaste stödarna i mitt arbete med companisationen, Göran Pettersson, som då var VD för Röda Korsets Idé- och Utvecklingscentrum i Mariefred, kunde jag några månader senare ställa den frågan direkt till någon som visste svaret, Georg Kell. Han var andreman i Global Compacts organisation under dess dåvarande chef John Ruggie.

Jag minns att Georg chockad kom till Stockholm direkt efter händelserna vid WTO-mötet i Seattle. De kraftiga protester och kravaller som då ägde rum, arrangerade av det som brukar kallas "antiglobaliseringsrörelsen", hade tagit deltagarna i mötet med stor överraskning.

Bakgrunden till Kofi Annans Global Compact-initiativ var hans mycket stora oro för den situation han ansåg att kapitalismen och marknadsekonomi befann sig i. Han såg de konfliktfyllda förhandlingar som redan pågick och upplevde att avståndet mellan dem snarare ökade än minskade. Han trodde inte längre att den obalans han såg skulle gå att återställa genom politiska regleringar utan hade blivit övertygad om att näringslivet på frivillig väg måste inse sitt stora ansvar i den kritiska situation som uppkommit. Kofi Annan sökte därför en pragmatisk väg till förändring.

Innehållet i Global Compact tillkom mycket fort. På bara tre månader arbetades programmet fram och lanserades i samband med talet i Davos och publiceringen av artikeln: "Hjälp mig rädda den fria marknaden!"

Förenklar vi innehållet i Global Compact kan man säga att det enda som gjorts är att innehållet i redan gällande internationella överenskommelser (som Deklarationen om de mänskliga rättigheterna, Agenda 21 m. fl) sammanstälts i ett nio-punktsprogram som företagen uppmanas ställa sig bakom och över tiden implementera i sitt eget arbete.



UN PHOTO/JOHN ISAAC

**Kofi Annan,**  
FN:s Generalsekretäre under åren 1997-2006 och initiativtagare till Global Compact.

## Global Compact

Grundtanken är att utifrån principerna skapa ett nätverk byggt på frivillighet mellan företag och andra berörda aktörer. Idag är ca 4 000 företag i omkring 100 länder anslutna till Global Compact. Detta förbinder sig företagen att arbeta efter:

### Mänskliga rättigheter

Princip 1: Stödja och respektera internationella mänskliga rättigheter inom sfären för företagens inflytande

Princip 2: Försäkra att deras egna företag inte är inblandade i kränkningar av mänskliga rättigheter



Läs mer om bolagsordningen sid 34 ff

Givetvis finns undantag från den här regeln, det förekommer trots allt så kallade "whistle blowers", personer som påkallar uppmärksamhet om korruption och andra oegentligheter och som löper risk att drabbas av negativa konsekvenser på grund av detta.

Internationella överenskommelser alltså, sådana som redan binder dig, mig och alla andra medborgare i de länder som undertecknat dem, men som uppenbarligen inte binder företagen, eller dig, mig och alla andra – så snart vi kommit till vårt arbete. Företaget är en egen juridisk person, precis som du och jag; *ägarna* har det yttersta ansvaret för vad denna person gör. Ansvaret styrs inte av den vanliga lagstiftningen utan av den lag som reglerar ägarnas och ledningens ekonomiska ansvar gentemot sitt företag. Ett rent ekonomiskt perspektiv som vi aldrig använder i något annat sammanhang.

Det Kofi Annan bad om var alltså att näringslivet på frivillig väg skulle använda samma moraliska måttstock som vi medborgare är bundna av i vår vardag.

En helt osannolik sak egentligen: FN ber företagen lova att inte använda barnarbetare, förstöra miljön, diskriminera minoritetsgrupper, att erbjuda säkra arbetsförhållanden och stötta arbetet för mänskliga fri- och rättigheter. När lokala lagar inte räcker till för att ge det skydd som vår globala etik kräver, ska vi ändå lova att följa de internationella, moraliska överenskommelser som finns.

Vem vill arbeta på, eller handla av, ett företag som *inte* ställer upp på det?

Det är inte så svårt att se problemen. Som jag beskriver längre fram i boken regleras företagets verksamhet och organ av bolagsordningen – bryt mot den och du har ett personligt ansvar som kan leda till skadestånd. I bolagsordningen beskrivs oftast verksamheten som "försäljning av..." följt av varan eller tjänsten, och syftet antas (om inget annat sägs) vara vinst. Så länge du inte bryter mot gällande lagstiftning har du och företaget alltså mycket stor frihet att göra det som enklast leder till ett önskat resultat och du kan passera många moraliska gränser utan att riskera något alls. Riskkalkylen som beslutsfattaren i företaget gör när hon befinner sig i ett moraliskt dilemma handlar inte om hennes privatmoraliska ställningstaganden utan om de rent företagsekonomiska. Bara om någon får *veta* att företaget gör det många andra tycker att det inte borde ha gjort skadas företagets anseende, förtroende, legitimitet.

Men om företaget, som Kofi Annan föreslår, *frivilligt* skulle binda sig vid att agera moraliskt – skulle brott mot den moralen då också kunna leda till skadeståndsanspråk? Troligen, och självklart om något företags ägare gick så långt att de implementerade moralen i bolagsordningen.

Vem vill sitta i ledningen för, eller äga, ett företag som ställer upp på det? För de av oss som högaktar rikedom och makt måste det te sig ganska onödigt.



Bemötandet av Global Compact har varit olika. ICC (International Chamber of Commerce) svarade genom att ducka: "Det är inte företagets ansvar att se till det gemensamma, det är politikernas ansvar." Andra skyddade sig att underteckna uppropet. Den kritik som idag finns handlar till största delen om att Global Compact är tandlöst och inte kräver något annat av sina anslutna företag än att de deltar i diskussionen och försöker arbeta med implementeringen av nio-punktsprogrammet (som idag är tio punkter).

Global Compact är i sig inte viktigt alls, jag har bara använt det för att illustrera min poäng – den riktar sig till oss som har eller kommer att ha ägarinflytande över ett företag:

- Vi är fria att låta företagets verksamhet styras av moraliska hänsyn.
- Vi kan därför förändra näringslivets, eller bara vårt eget företag, roll i samhället. Om vi vill.

Vi måste då våga riskera att inte kunna göra exakt som vi vill.

Men, det skulle kräva en djupgående attitydförändring hos majoriteten av oss som äger företag och jag tror inte att vi har tid att vänta på den. Motivet måste istället vara ökad lönsamhet; genom ökat förtroende/legitimitet eller ökad effektivitet/produktivitet.

Jag kan se tre olika skäl för ett företag att frivilligt fastslå ett moraliskt regelverk:

- Värdegrund
- Riskhantering
- Marknadsföring

Men, oavsett vilket av ovanstående skäl ägarna skulle kunna ha för att faktiskt vilja säkerställa att företaget följer fastställda moraliska regler, finns ett mycket stort hinder för att det på frivillig väg verkligen skulle ske i stora, börsnoterade, multinationella företag: *Ingen känner personligt ansvar för dem.*

Ett börsnoterat företag följer en lagstiftning som i första hand skyddar ägarnas ekonomiska intressen. Stora institutioner köper och säljer sina innehav allteftersom de tror att det ena eller andra lönar sig bäst för det uppdrag de har – förvaltning med maximal vinst. Börshandel tar inga moraliska hänsyn annat än de som reglerar rent affärsmässiga mellanhavanden eller är tvingande. Det är svårt att tänka sig hur det skulle kunna vara på något annat sätt – vi lever i en kapitalism vars motor är avkastning på investerat kapital, dess viktigaste verktyg är börshandeln.

→ Global Compact, forts.

#### Arbetsrätt

Princip 3: Upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar

Princip 4: Eliminera alla former av tvångsarbete

Princip 5: Avskaffa barnarbete

Princip 6: Avskaffa diskriminering vad gäller rekrytering och arbetsuppgifter

#### Miljö

Princip 7: Stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker

Princip 8: Ta initiativ för att stärka ett större miljömedvetande

Princip 9: Uppmuntra utvecklandet av miljövänlig teknik

#### Korruption

(lades till 2004)

Princip 10: Motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning

Ansvar hos handelns aktörer måste självklart inriktas mot just avkastningen.

För att kunna göra bra analyser och prognoser behöver jag som förvaltare, med det enorma ansvar jag har gentemot mina uppdragsgivare, ständigt färsk information om de företag jag väljer att investera i. Teknik gör det möjligt för mig att i realtid följa utvecklingen och därför ökar kraven på företagens kortsiktiga finansiella information.

Under den s.k. IT-bubblan var jag rådgivare till ett börsnoterat företag som vågrade påstå att de skulle växa minst 40 % per år som alla andra. De höll istället envist fast vid 15 % tillväxt varje år. Aktien sjönk alltid senast femton minuter efter VD:s möten med investerare. Man blev lite senare än av de riktigt stora börsvinnarna och finns än idag kvar.

Ägaren betraktar sitt företag huvudsakligen ur ett ekonomiskt perspektiv, syftet är avkastning. En styrelse rekryteras som leder företaget i en sådan riktning och styrelsen anställer i sin tur en företagsledning som genomför planer och strategier som fastslagits. Beslut fattas snabbt och med fokus på företagets utveckling den närmaste framtiden – informationen och agerandet ska driva börsvärdet uppåt, inte neråt.

Ett bekymmer som de flesta är någorlunda överens om är det mycket stora sociala avstånd som uppstår mellan de som har det egentliga ansvaret för vad företaget ska och får göra, ägarna, och företagets ledning. Eftersom ägarna i stora företag är anonyma och uppdraget fokuseras på vinst riskerar bristen på "högaktning av vishet och dygd" till förmån för "beundran av rikedom och makt" att leda till en situation där företagsledningen med ägarnas indirekta stöd ägnar sig åt sådant som de allra flesta av oss skulle anse som omoraliskt – allt försvarat av vinstsyftet.

På senare år har det kanske tydliggjorts allra bäst genom bonusexcesser. I media har det beskrivits som om ägarna inte längre har kontroll över vad företagsledningarna gör. Kanske är det så, men jag förstår i sådana fall inte varför. En rimligare förklaring är att det renodlat ekonomiska perspektivet lett till ett internt tillstånd där det som lönar sig är tillåtet, oavsett om det är nödvändigt, moraliskt riktigt eller rentav brottsligt. Ingen tar ju ansvar. Vi brukar kalla ett sådant beteende girighet och när girigheten slår klorna i människorna som leder ett företag, förstörs självklart företaget – om än på lite längre sikt än nästa kvartalsrapport.

**Sammanfattning:** Anonymiseringen av företagets ägare skapar ett socialt avstånd mellan de som förväntas ta det övergripande ansvaret för vad företaget ska och får göra, och de som i praktiken styr verksamheten. En ökande fokusering på vinst leder till behov av nästan dagsfärsk ekonomisk information. Informationen tolkas av investerare och deras slutsats i sig påverkar mycket påtagligt företagets kortsiktiga möjligheter till utveckling. Detta leder till en allmänt kortsiktigt företagskultur där ägarnas långsiktiga intressen omedvetet åsidosätts. Avståndet mellan

företagsledning och ägare måste därför minskas och förhållandet dem emellan av-anonymiseras.

**Companisationen:** Genom att tydligt beskriva det sociala mål som företaget har och överlåta 10 % av ägandet i företaget till en ideell förening med samma mål, inbjuds alla som väljer att bli medlemmar att ta del av företagets vinst och värdetillväxt. Inga investeringar krävs av individen annat än den årliga medlemsavgiften. Ingen enskild individ i föreningen har något privatekonomiskt att vinna på företagets kortsiktiga vinster, däremot vill föreningen som ägare att företaget gör ett bra resultat eftersom det stärker föreningens egen ekonomi genom dess rätt till aktieutdelning. Ett mycket stort ansvar överläts också till föreningen – att utse hälften av ledamöterna i bolagets styrelse.

Läs mer på sidan 42.

## Vad är ett företag?

Att *ta sig för* är att göra något med ett särskilt mål. *Företagets* etymologiska ursprung finns just där, att *ta sig för* något. Det säger ingenting om i vilken form, med vilket syfte eller hur många som ska vara inblandade – fokus ligger just på individens behov av att *göra*, inte på *hur* det görs.

En jämförelse med ordet *förening*. Ordets ursprung är *förena* och *att komma överens*. Ordet ger ingen ledning om i vilken form, med vilket syfte eller hur många som ska vara inblandade, men det måste naturligtvis vara fler än en (annars finns ju ingen att komma överens med) – fokus ligger på gruppens behov av *gemenskap* och *att vara överens*, inte på att göra.

Den moderna tolkningen och användningen av ordet *företag* är för de flesta *en organisation som säljer varor eller tjänster*.

Frågan är vad jag ser framför mig då jag som enskild individ har en idé som jag vill genomföra och som inbegriper försäljning av varor eller tjänster? När jag väljer att starta ett *företag*, ser jag då framför mig min organisation som *säljer varor eller tjänster* eller ser jag en sorts *gemenskap med andra människor* som samlas kring min idé och som jag är beroende av för att kunna genomföra den?

Vill jag realisera min vision? Vill jag bli rik? Vill jag påverka samhället? Eller vill jag allt detta samtidigt?

Kanske beror det på vilka värderingar jag har, kanske inte. Oavsett vilket är en mer korrekt beskrivning av ett *företag* en *sammanslutning av personer som bedriver ett medvetet arbete för att med kommersiella*

**företa**, företaga, av fornsvenska *foretaka*, efter medellågtyskans vorenem, ta itu med, egentligen "sätta framför sig för att noga iakttå". Ur Norstedts etymologiska ordbok

**förena**, sammanbinda, av fornsvenska *forena*, av medellågtyskans vorenem, "föra samman till ett". Ur Norstedts etymologiska ordbok

Jag är själv en sådan som vill allt på en gång – tolkar ordet *rik* som *möjlighet att kunna leva som jag vill*.

*verktyg uppnå ett eller flera mål.* Det utgår från perspektivet *varför* ett företag bildas, inte *vad* ett företag *gör*. Det kan verka som en onödigt och härklyvande olikhet, men för mig är den grundläggande.

Jag ska försöka att låta bli att ge mig in på områden som jag inte behärskar alls: nationalekonomi, politik och vetenskap. Jag är en praktisk person och ingen teoretiker. Allt jag skriver här är grundat på en enkel iakttagelse: *Varför fungerar näringslivet så illa som det gör?* och en enkel fundering: Det måste gå att göra på ett bättre sätt. Ändå kan jag inte låta bli att tro att vi inom dessa tre områden alldeles för sällan ställer oss frågan *Varför?*. Vi är mer koncentrerade på *Vad?* och *Hur?* – ofta med ett relativt kortsiktigt mål framför näsan.

Adam Smith menade att våra samhällliga drivkrafter utgår från en osund beundran av rikedom och makt men att vi ändå låter de system vi verkar inom att utvecklas genom belöningsystem som bejaktar just rikedom och makt. Om det är så, då är det för mig inte särskilt konstigt att vi mycket sällan vill ställa oss frågan *Varför*. Man kan nästan känna den existentiella klump i magen som många av oss skulle få.

De privilegierade vill inte riskera karriär, lön och inflytande medan de mindre privilegierade har det så pass bra att lusten till riktig kamp för större rättvisa inte på allvar infinner sig. Frånvaron av respekt för vishet och dygd är något vi alla väljer att leva med...

Långsamt eroderar ett sådant samhälle. Ingen överlever meningslösheten och vi närmar oss en brytpunkt där den materiella tillväxten måste möta den existentiella. Kanske är det därför som vi som förr brukade kallas världsförbättrare, visionärer och eldsjälur plötsligt upptäcker att vi efterfrågas på ett helt annat sätt än förr – vår drivkraft att göra gott har blivit en strategisk kompetens som är nödvändig, särskilt inom organisationer som *säljer varor eller tjänster*.

Jag betraktar *ett företag* som en grupp människor som mycket medvetet bestämt sig för att dela sin tid med varandra för att med kommersiella medel uppnå ett mål som de anser vara meningsfullt. Målet kan variera; samhällsförbättring, livskvalitet och miljö men det kan också vara pengar, makt och berömmelse. Att verksamheten är kommersiell förändrar inte behovet av gemenskap och samförstånd – det är självklara faktorer för att gruppen över lång tid ska fungera effektivt och hållbart. Det *moderna* företaget är en sammanblandning av det renodlat kommersiella *att sälja* och det mer idealistiska *att komma överens*. Det har utvecklats hit under den tid då utbildning, demokrati och jämlikhet gjort att vi lämnat den gamla sortens mer auktoritära företag bakom

oss. Vi ser nu företagskulturer som är hybrider mellan det kommersiella och ideella växa fram, en utveckling som drivs av en ny generation företagare och anställda. Morgondagens vinnare kan därför vara av en helt annan kvalitet än gårdagens, men bara om vi anpassar systemet för dem. I annat fall tar förr eller senare den grundläggande drivkraften över – pengar.

En stor skillnad mellan *företaget* och *föreningen* är att företaget till en början är djupt odemokratiskt. I företaget finns alltid en enskild människa som satsat mer tid, engagemang eller pengar än de övriga i gruppen och därför kräver, och får, ett större inflytande än vad övriga har: vi brukar kallas Entreprenörer. Lika självklart som det är för de flesta av oss att den som startat allt och tagit störst risk har mest att säga till om, lika självklart är det att detta förhållande är en av de största riskfaktorerna för företagets långsiktiga utveckling. Företag som så att säga är *till för ägarna* eller grundaren blir oftast otrygga arbetsplatser, bygger upp en självråttfärdigande kultur och en odemokratisk värdegrund.

#### LEGITIMITET OCH PRODUKTIVITET

Då ett företag fattar avgörande och långsiktiga beslut grundas de alltid direkt eller indirekt på bedömningar av hur besluten påverkar två fundamentala förutsättningar för företagets verksamhet: legitimiteten och produktiviteten. Egentligen kan man säga att sunda beslut i ett företag inte fattas på några andra grunder.

Företaget *måste* skapa och upprätthålla ett förtroende hos kunderna på den marknad man riktar sig till. Det kan handla om pris, leverans i tid, kvalitet, miljöhänsyn och värderingar – allt måste stämma överens med de förväntningar som företagets intressenter har. Oavsett vad som krävs måste förtroendekapitalet växa och allt som motverkar detta är absolut ett felaktigt beslut.

Företaget måste också kunna leverera vad det lovat; anställda, ägare och leverantörer är bara några av de intressenter som förväntar sig ordning, reda och en så pass stor lönsamhet att den klarar av investeringar och aktieutdelningar som är nödvändiga för att kunna fortsätta och utveckla verksamheten. Varje beslut som talar *emot* en ökad effektivitet i hanteringen av material, maskiner, människor, kapital och andra resurser som företaget är beroende av är därför felaktigt.

Allt som främjar ökad *legitimitet* och *produktivitet* är alltså rätt att göra.

Eller?

Kanske borde det stå girighet i stället för pengar, men jag tror inte alltid att det är girighet det handlar om – företaget som egen person är helt enkelt konstruerat för att prioritera sin vinst och girighet behöver inte vara ett inslag i det på lång sikt, det blir helt enkelt bara så.

Intressenter är de som påverkar eller påverkas av företaget.

Å ena sidan är det inte svårt att räkna upp företeelser som på kort sikt skulle kunna öka produktiviteten men som de allra flesta av oss anser vara moraliskt fel: Barnarbete, skuldslaveri, mutor, bristande anställningstrygghet, dumpning av miljöfarligt avfall och... Som vi alla vet förekommer allt detta. När det inte handlar om direkt brottslighet, är förklaringen ofta att beslutsfattare bortser från sin personliga etik och väljer att följa, eller utnyttja, lokala lagar och regler, allt för att försvara vinstsyftet.

Å andra sidan riskerar det företag som upptäcks agera på ett sätt som man omöjligt kan försvara offentligt att tappa allt sitt förtroende på marknaden. Många exempel finns; Skandia, Enron och BP för att nämna några. Det finns faktiskt exempel på globala, marknadsledande företag som inte längre existerar på grund av moraliska skandaler som lett till att de förstört sina möjligheter att bedriva verksamhet.

Man kan också vända på resonemanget: Det företag som av omgivningen upplevs agera på ett sätt som ökar dess förtroende på marknaden, genom att vara extra miljövänligt (the Body Shop), ta mer ansvar för sin produktion (H&M) eller helt enkelt se till att jag får riktigt bra produkter till ett lägre pris (IKEA) kommer naturligtvis också att öka sin produktivitet: Lättare att rekrytera, lojalare kunder och en generellt sett positiv bild av företaget.

Balansen mellan legitimitet och produktivitet är därför det vi alla kämpar med. Men kombinerat med vår belöningsbetingade *högaktning av rikedom och makt* är det enkelt att förstå vilka beslut som normalt sett fattas när företagsledningens högst prioriterade uppgift är att maximera vinsten (och låta någon annan ta hand om konsekvenserna). Det håller naturligtvis inte i längden. "Business as usual" måste ta slut.

*Aktiebolaget 2.0* borde alltså kunna erbjuda *effektiv försäljning i en demokratisk och ansvarsfull gemenskap*. Från Smiths och Milton Friedmans dominerande syn på företaget vars enda sociala ansvar är att maximera sin vinst, är vi på väg mot ett samhälle där näringslivet måste ta ett mycket stort ansvar för det gemensamma; dels av moraliska skäl, dels av egenintresse eftersom företagen är beroende av en marknad att sälja sina produkter på.

I sådana fall kanske vår framtid avgörs av *entreprenören*: den som har makten att inspirera, skapa och förändra och som belönas för det genom ökat externt förtroende/legitimitet och intern effektivitet/produktivitet.

**Milton Friedman** konstaterade i en artikel i *The New York Times Magazine* 13 september 1970 att "ett företags sociala ansvar är att öka sin vinst". Friedman tilldelades 1976 Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne.

Hur som helst – jag tror att företaget är en mycket viktig plattform för vår gemensamma framtid men inte i dess nuvarande form, med de belöningsystem och med den lagstiftning vi har idag.

**Sammanfattning:** Ett företag är en organisation som säljer varor eller tjänster och som fram till nyligen i första hand betraktats som ett verktyg för ägarna att få bra avkastning på sina investeringar. Nu sker en förändring i samhällets syn på vad ett företags roll egentligen är och det rent ekonomiska perspektivet ersätts av ett mer holistiskt. Företaget som sådant och den lagstiftning som styr det behöver därför förnyas.

**Companisationen:** Istället för att bygga in motsättningar mellan kommersiella och idealistiska drivkrafter, mellan drivkraften *att göra* och *att komma överens*, skapas en egen plattform för var och en av dem. Jag uppfinner här inga nyheter utan använder befintliga företeelser så som de är. Syftet är att likställa båda drivkrafterna med varandra, dra nytta av de kunskaper som finns hos individer som hittills i huvudsak ägnat sig åt den ena eller andra och nå en balans dem emellan. Målet är en effektivare organisation som har kunskaper att agera med båda perspektiven samtidigt. Companisationen består därför av en renodlat kommersiell del och en renodlat ideell del – därav namnet, från engelskans Company och Association. Verksamheten styrs alltså samtidigt av två mål: det kommersiella och det ideella.

Läs mer på sidan 16.

## Vad är en ideell förening?

En ideell förening kännetecknas av att ändamålet är ideellt och/eller att dess verksamhet är ideell. Föreningar som främjar sina medlemmars ekonomiska intressen anses normalt inte ha ett ideellt ändamål. För att en sådan förening, t.ex. en fackförening, ska vara en ideell förening i juridisk mening får den verksamhet som bedrivs för att främja ändamålet inte vara av affärsmässig karaktär. En ideell förening kan alltså inte både bedriva ekonomisk verksamhet och syfta till att främja sina medlemmar ekonomiskt.

En ideell förening betraktas som en juridisk person under förutsättning att den:

- Bildats av minst tre personer
- Antagit stadgar som reglerar namn, syfte och beslutsgång
- Tillsatt styrelse

En juridisk person har rättskapacitet, vilket innebär att den kan ha tillgångar och skulder samt ingå avtal och vara part inför domstolar och myndigheter.

Läs mer om reglerna på [www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningstiftelser/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html](http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningstiftelser/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html)

Föreningen behöver inte vara registrerad hos någon myndighet för att ha rättskapacitet.

Ideella föreningar kan delas in i två grupper:

- De som syftar till att främja medlemmarnas ekonomiska intresse
- Föreningar med annat syfte

En ideell förening som syftar till att främja medlemmarnas ekonomiska intresse får inte göra detta genom ekonomisk verksamhet, men kan arbeta med juridisk hjälp, opinionsbildning etc.

Om den ideella föreningen har ett annat syfte än att främja medlemmarnas ekonomiska intresse kan den ägna sig åt ekonomisk verksamhet. Ett exempel på detta är en idrottsförening som bedriver olika former av ekonomisk verksamhet, exempelvis att ta inträde till matcher och driva servering. Då syftet med idrottsverksamhet är att betrakta som ideellt är en idrottsförening inte att betrakta som en ekonomisk förening.

En ideell förening som varken bedriver ekonomisk verksamhet eller har till syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen kallas rent ideell.

När en ideell förening kan betraktas som en juridisk person får den rättskapacitet, det vill säga att föreningen kan äga egendom, klaga, söka, kära och svara inför domstol samt ingå avtal som är bindande för föreningen. För föreningens skulder svarar i normalfallet endast föreningens egna tillgångar. Så länge styrelsen inte begått något fel så är den inte betalningsskyldig för inköp som gjorts för föreningens räkning.

### **LAGSTIFTNING**

Det finns ingen speciell lag som reglerar ideella föreningar, utan annan lag och praxis tillämpas på dem. Det finns inte heller något obligatoriskt register över ideella föreningar. Eftersom en ideell förening är en egen juridisk person så kan den ansöka om organisationsnummer hos Skatteverket.

### **STADGAR**

Stadgarna ska enligt svensk lag innehålla:

- Föreningens firma
- Den ort i Sverige där föreningens styrelse ska ha sitt säte
- Ändamålet med föreningens verksamhet och verksamhetens art



- Den insats med vilken varje medlem ska delta i föreningen, hur insatserna ska fullgöras
- Antalet eller lägsta och högsta antalet styrelseledamöter och revisorer samt tiden för deras uppdrag
- Vilka ärenden som skall förekomma på ordinarie stämma
- Vilken tid föreningens räkenskapsår ska omfatta

## Aktiebolagslagen

*Aktiebolag* är en ursprungligen engelsk bolagsform som utmärks av att ägarna saknar personligt ansvar för företagets förbindelser, att antalet delägare är obegränsat samt att det krävs ett signifikant insatskapital, så kallat *aktiekapital*.

Nästan alla länder som har fungerande rättsväsende och ekonomi erkänner möjligheten för individer att gå samman i bolag och tillsammans skapa en juridisk person, i former som varierar men liknande aktiebolaget.

I Sverige regleras *aktiebolag* i *aktiebolagslagen*.

De paragrafer som enligt lag kräver *mindre* än de krav som ingår i companisationsmodellen är:

1 § 3. föremålet för bolagets verksamhet, angivet till sin art,

3 § Om bolagets verksamhet helt eller delvis skall ha ett annat syfte än att ge vinst till fördelning mellan aktieägarna, skall detta anges i bolagsordningen.

11 § Vid årsstämman skall beslut fattas

1. om fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt, i ett moderbolag som är skyldigt att upprätta koncernredovisning, koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen,
2. om dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
3. om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och den verkställande direktören, och
4. i annat ärende som bolagsstämman enligt denna lag eller bolagsordningen skall behandla.

Många av de ekonomiska och juridiska termerna förklaras i ordboksdelen, se sidorna 179 ff.

Läs mer om aktiebolagslagen på [www.regeringen.se/sb/d/5328/a/40192](http://www.regeringen.se/sb/d/5328/a/40192)

## BOLAGSORDNINGEN

Bolagsordningen är aktiebolagets egna regler. Den är ett ramverk som tillsammans med gällande lagstiftning begränsar och beskriver vad företaget ska ägna sig åt.

Namn, säte, verksamhet, aktiekapital, antal aktier, antal styrelseledamöter, revisorer, bolagsstämmokallelse och räkenskapsår är sådant som regleras i Bolagsordningen.

Det är ett mycket viktigt dokument alltså. Alla bolagets organ och "organledamöter" är bundna av Bolagsordningen. Ett beslut av VD eller styrelse som inte finner stöd i Bolagsordningen kan därför i princip vara grund för att VD eller ledamöter blir personligt skadeståndsskyldiga. Beslutet att väcka ett sådant skadeståndsanspråk fattas av bolagsstämman. Inga särskilda krav anges i lagstiftningen som grund, endast att minst 10 % av ägarna måste stå bakom beslutet.

Bolagsstämman är aktiebolagets högsta beslutande organ där rösterna fördelas bland aktieägarna, i förhållande till hur många aktier man äger (ibland också i förhållande till vilken typ av aktier man äger, bl. a. A- och B-aktier).

En av de punkter som varje bolagsordning måste innehålla är en verksamhetsbeskrivning. Aktiebolagslagens exakta formulering lyder "föremålet för bolagets verksamhet, angivet till sin art", och kallas ibland för verksamhetsföremålet.

Ett *aktiebolag* antas i lagstiftningen drivas i första hand av vinstsyfte och om ingenting annat anges i bolagsordningen är det vad som gäller. Om ägarna vill att bolagets syfte ska kompletteras av något annat, t.ex. socialt ansvar, *måste det anges* i bolagsordningen. Detta *kan* alltså göras och styr då på samma sätt som andra delar av regelverket vad företaget ska och får göra.

Inget hindrar alltså ett regelverk som innehåller samma högaktning av Smiths "vishet och dygd" som av "riksdom och makt"; ett regelverk som styrelse, företagsledning och alla beslutsfattare i bolaget i sådana fall tvingas följa. Men, eftersom t.o.m. lagstiftaren underförstått menar att vinst är det allt överskuggande syftet med företagets verksamhet är det dock idag mycket ovanligt med bolagsordningar som beskriver något annat än ett vinstsyfte. Tvärtom är vinstsyftet det självklara fundament som försvarar de beslut som fattas av ägare, styrelser och företagsledning.

Läs mer på sidan 36.

Om påståendet att ökat förtroende hos marknaden leder till ökad effektivitet och därmed lönsamhet – vad skulle hända om ett företag istället för att *prata* om miljöpolicyer, CSR-projekt och hållbarhetsredovisningar lade fast ett ramverk i bolagsordningen som inte bara reglerade ekonomi utan också till miljö och socialt ansvar? Skulle anställda, kunder, leverantörer och andra påverkas positivt eller negativt? Hur skulle

myndigheter och andra samhällsorgan reagera? Troligen skulle företags legitimitet öka hos många, men långt ifrån hos alla. Den som ser på företaget som en vinstmaskin skulle naturligtvis fundera över vilka begränsningar som moraliska ställningstaganden åstadkommer i det ständiga kriget på marknaden; "Frivillig konkurrensbegränsning? Nej tack, det är tuftt som det är ändå!".

*Ändå är det exakt det jag föreslår: Att moraliska frågeställningar tvingas in i annars renodlade ekonomiska fora – bolagsordning, bolagsstämma, styrelsearbete och företagsledning. Hur ska det annars kunna bevisas att vi vill något annat än att maximera vinsten?*

Aktiebolagslagen ställer idag följande krav på bolagsordningen:

### **1 § Bolagsordningen ska ange**

1. bolagets firma
2. den ort i Sverige där bolagets styrelse ska ha sitt säte
3. föremålet för bolagets verksamhet, angivet till sin art
4. aktiekapitalet eller, om detta utan ändring av bolagsordningen ska kunna bestämmas till ett lägre eller högre belopp, minimikapitalet och maximikapitalet, varvid minimikapitalet inte får vara mindre än en fjärdedel av maximikapitalet
5. antalet aktier eller, om det i bolagsordningen har angetts ett minimikapital och ett maximikapital, ett lägsta och högsta antal aktier, varvid relationen mellan minimikapitalet och det lägsta antalet aktier ska vara densamma som relationen mellan maximikapitalet och det högsta antalet aktier
6. antalet eller lägsta och högsta antalet styrelseledamöter
7. antalet eller lägsta och högsta antalet styrelsesuppleanter, om sådana ska finnas
8. antalet eller lägsta och högsta antalet revisorer, om revisor ska finnas enligt 9 kap. 1 §

För några år sedan gjordes också ett tillägg där avsikten är att tillåta en begränsning av aktieutdelningen:

## **32 KAP. AKTIEBOLAG MED SÄRSKILD VINSTUTDELNINGSBEGRÄNSNING**

### **Tillämpningsområde**

1 § Vid bildandet av ett privat aktiebolag eller genom senare beslut enligt 16 § får bestämmas att bolaget skall vara ett aktiebolag med

särskild vinstutdelningsbegränsning. För ett sådant bolag gäller bestämmelserna i detta kapitel samt, om inte annat följer av detta kapitel, övriga bestämmelser i denna lag avseende privata aktiebolag. Lag (2005:812).

#### **Bolagsordningens innehåll**

2 § I bolagsordningen för ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning skall det anges att bolaget skall vara ett sådant aktiebolag. Lag (2005:812).

**Sammanfattning:** Bolagsordningen är ett väl fungerande verktyg för att styra ett företags agerande, men den har hittills i första hand använts ur ett renodlat ekonomiskt perspektiv. Ingenting hindrar att bolagsordningen inkluderar etik och moraliska regler och därmed binder företaget, alla dess organ och beslutsfattare vid dessa regler.

Läs mer nedan.

**Companisationen:** Jag inför i bolagsordningen en kompletterande ändamålsbeskrivning, alltså vad företaget ska användas till utöver att göra vinst. Jag inför också ett tydligt moraliskt ramverk som på samma sätt som övrigt innehåll i bolagsordningen inte går att bryta mot utan att riskera att ett personligt skadeståndsanspråk kan riktas mot mig som beslutsfattare. Jag tillför därmed ett moraliskt och obligatoriskt ärende då bolagsstämman ska fastställa ansvarsfrihet till styrelse och ledning.

## Companisationens bolagsordning

Companisationens bolagsordning innehåller till största delen samma sak som andra: Firmanamn, säte, verksamhetsbeskrivning, aktiekapital, antal aktier, antal styrelseledamöter, revisorer, bolagsstämmokallelse och räkenskapsår.

En mycket stor skillnad finns dock vad gäller companisationen: bolagsordningen påtagliggör dels vinstsyftet i sin verksamhetsparagraf dels också ett moraliskt ramverk och ett samhällsuppdrag. Man utvidgar alltså verksamhetsbeskrivningen till att innehålla ett ändamål, eller syfte, utöver vinst.

#### **Exempel (utdrag ur Plantagon International AB:s bolagsordning):**

*Föremålet för bolagets verksamhet är utveckling, försäljning och franchising av nya tekniker för produktion av odlad mat, försäljning av odlad mat direkt till konsument, försäljning av odlad mat och växter direkt till industri, utveckling av tekniker för framställning av medicin, utveckling av tekniker för framställning av bekämpningsmedel, utveckling av tekniker*

*för framställning av pappersmassa, konsulttjänster med tonvikt på strategi, management, utbildning, kommunikation, Public Relations, Public Affairs, forskningsprojekt, riskprojekt samt därmed förenlig verksamhet.*

*Bolagets ändamål är att bereda maximal vinst och samhälleligt inflytande åt sina aktieägare genom lönsamhet, värdetillväxt och en kärnverksamhet som medverkar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i överensstämmelse med fastställda principer i FN:s Global Compact samt the Earth Charter. Bolaget ska på detta sätt vara en drivande kraft för att utveckla ägares, företagsledningars och entreprenörers möjligheter att förstå, ta till vara och använda sitt inflytande över mänsklighetens framtid genom att arbeta för en långsiktigt hållbar ekonomisk, social och politisk utveckling mot en marknad med ett "mänskligt ansikte". Bolaget ska manifesteras de påtagliga möjligheter ett företag har att göra samhällsnyttan och i detta arbete bidra till en utveckling av vinstdrivna organisationer med alternativa ägarformer, ideologiska drivkrafter och ett visionärt ledarskap.*

Verksamhetsparagrafen behöver inte vara lika ambitiös som Plantagons, men den ska tydligt ange verksamhet, samhällsuppdrag och etiskt ramverk.

Grundaren väljer själv samhällsuppdrag och etiskt ramverk. Companisationen kan användas för vilket syfte som helst; den intressegemenskap som modellen förutsätter behöver i och för sig inte vara "god".

En mycket stor skillnad gentemot den normala bolagsordningen är en konsekvens av verksamhetsbeskrivningen; vilka obligatoriska ärenden som behandlas vid den ordinarie bolagsstämman. Eftersom en mycket viktig uppgift för bolagsstämman är att besluta om ansvarsfrihet för VD och styrelse måste det i companisationens bolagsordning tydliggöras att bedömningen inte bara ska göras med hänsyn till ekonomiska resultat.

**Exempel (utdrag ur Plantagon International AB:s bolagsordning):**

På ordinarie bolagsstämma ska följande ärenden förekomma.

1. Val av ordförande vid stämman.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Godkännande av förslaget till dagordning.
4. I förekommande fall val av en eller flera justeringsmän.
5. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad.

6. Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse.
7. Beslut angående
  - a. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen,
  - b. dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
  - c. godkännande av att verksamheten uppfyllt bolagets ändamål som det beskrivs i bolagsordningen och
  - d. ansvarsfrihet åt styrelsens ledamöter och verkställande direktör.
8. Fastställande av arvoden åt styrelse och revisor.
9. Val av styrelse och i förekommande fall revisor samt styrelsesuppleanter och revisorssuppleanter.
10. Annat ärende, som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Punkten 7c, "godkännande av att verksamheten uppfyllt bolagets ändamål som det beskrivs i bolagsordningen" kräver alltså av företagets revisorer och bolagsstämma en kontroll av det etiska ramverkets efterlevnad och innehållet i arbetet med samhällsuppdraget.

Först därefter kan beslut fattas om ansvarsfrihet.

#### **VAD KRÄVS AV DET ETISKA REGELVERKET?**

Det etiska regelverket väljs av grundaren. Inget särskilt innehålls- eller formkrav ställs. Trovärdigheten ökar om man inte på egen hand sammanställer regelverket utan väljer ett regelverk som någon annan utvecklat och som är väl känt. Det ger intressenterna en bättre möjlighet att ta ställning till vad regelverket baseras på och efter en kontroll kunna engagera sig i verksamheten. Min rekommendation är att använda FN:s tiopunktsprogram för "Good Corporate Citizenship" Global Compact och the Earth Charter.

#### **HUR SKA SAMHÄLLSMÅLET FORMULERAS?**

Samhällsmålet väljs av grundaren. Inget särskilt innehålls- eller formkrav ställs. Det blir enklare att rekrytera medlemmar om målet är tydligt. En bred målsättning ger möjlighet att attrahera många, medan en smalare kan vara enklare att ta ställning till och engagera sig i. Det är dock andras engagemang som behövs och ska stimuleras, så samhällsmålet måste därför upplevas som meningsfullt av tillräckligt många.

## **ÄNDRING AV BOLAGSORDNINGEN**

Bolagsordningen kan ändras på bolagsstämman efter ett beslut av en s.k. kvalificerad majoritet.

Minimikravet för kvalificerad majoritet i companisationens företag är:

Minst nio tiondelar (9/10) av ägarna är närvarande.

Minst två tredjedelar (2/3) av de närvarande röstar för förslaget.

Det innebär alltså att minst sex tiondelar (6/10) av ägarna ska vara överens.

## **STYRELSE OCH GRUNDARMAKT**

Jämnt antal ledamöter.

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjugo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt.

Grundidén med companisationen är att eftersträva balans mellan kommersiella och ideella drivkrafter. Det självklara sättet att nå balans i bolagets styrelsearbete är att fördela antalet ledamöter lika mellan de kommersiella ägarna och föreningen.

## **VEM KAN SITTA I STYRELSEN?**

Vem som helst kan väljas som ledamot till bolagets styrelse, utom person som är representant i föreningens styrelse. Bolag och förening kan alltså inte dela samma styrelseledamot.

## **ORDFÖRANDE HAR UTSLAGSGIVANDE RÖST**

Vid lika röstetal har styrelsens ordförande utslagsgivande röst.

Styrelsens ordförande väljs av styrelsen medlemmar, bland styrelsens medlemmar.

## **GRUNDARMAKT**

Vid jämnt röstetal då styrelseordförande ska väljas utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter av grundaren. Om grundarna är fler och inte kan komma överens om vem som skall utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande mellan dessa parter. Vem som äger rätten att utse ordförande första gången detta inträffar, och turordningen därefter, fastställs i aktieägaravtalet då companisationen grundas.

Företagets bolagsordning ska därför innehålla följande:

#### **§7 Styrelse (utdrag)**

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjugo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt. En suppleant får utses för varje ordinarie ledamot.

Styrelsens ordförande utses för tiden till dess nästa ordinarie bolagsstämma har hållits och väljs av styrelsen. Vid jämnt röstetal i styrelsen utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter gemensamt av grundarna. Om grundarna inte kan komma överens om vem som skall utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande dem emellan. Grundarna NN äger rätten att utse ordförande första gången detta inträffar.

#### **VEM UTSER LEDNINGEN?**

Bolagets exekutiva ledning utses av styrelsen.

#### **ÄR COMPANISATIONENS BOLAGSORDNING LAGSTRIDIG?**

När vi för första gången skulle registrera en bolagsordning som innehåller det vi nu inkluderar i companisationsmodellen tog det nio månader. Bolagsverket hävdade att den "frivilliga konkurrensbegränsning" som vårt moraliska regelverk och vårt samhällsmål innebär inte i första hand ser till aktieägarnas vinstintressen och att vinstsyftet därför inte kunde garanteras.

Genom envist debatterande om att Bolagsverket knappast kunde hindra oss från att s.a.s. "skada oss själva" gav man till slut med sig. Huruvida vår bolagsordning är lagstridig eller inte är dock inte prövat på annat sätt. Det är en förhoppning jag har att vi någon gång tvingas in en situation där det juridiskt och prejudicerande kan klarläggas om vinstsyftet verkligen är tvingande för ett vinstdrivet aktiebolag.

## Aktieägaravtalet

I det aktieägaravtal som ska undertecknas av grundarna vid companisationens bildande fastställs att bolagets ägare, i lika eller olika delar men till nominellt värde ska överlåta 10 % av aktierna till den ideella föreningen.

Man fastställer också att den ideella föreningen i samband med överlåtelserna erhåller ansvaret att utse hälften av bolagets styrelsemedlemmar.



Det slås fast att den ideella föreningens aktier inte kan återköpas av de överlåtande ägarna.

Slutligen fastställs att den ideella föreningen inte kommer att kunna äga vare sig mer eller mindre än just 10 % eftersom man inte är tillåten att köpa fler aktier eller sälja sitt innehav.

**Exempel (utdrag ur Plantagon International AB:s aktieägaravtal):**

...each of the parties shall sell 5 % of its shares in the Company to a non-profit association founded by the parties. The price for such sale shall be the nominal value of the shares. Upon the non-profit association's purchase of a total of 10 % the shares of the Company, the non-profit association shall enter into this agreement as a party and the amendments to this Agreement stated in Appendix 3 shall apply from that date.

**APPENDIX 3**

The parties to the Shareholders Agreement agree that the following additions and amendments to the Shareholders Agreement shall apply the day the non-profitable association ("NPA") becomes a shareholder of the Company.

**SECTION 1.1**

Section 1.1 is hereby restated in its entirety to read as follows.

1.1 The shares of Plantagon International AB ("the Company") shall be owned by the parties in the following portions:

Party	Shares (in per cent)
ON	80 %
SCS	10 %
NPA	10 %

**SECTION 5.1**

Section 5.1 is hereby restated in its entirety to read as follows.

5.1 The board of directors shall consist of four (4) to twenty (20) directors. SCS is entitled to designate twenty-five (25) percent of the directors, ON is entitled to designate twenty five (25) percent of the directors and NPA is entitled to designate fifty (50) per cent of the directors.

**SECTION 17 AND 18**

The parties agree that NPA shall not in any case own more than 10 % of the shares in the Company and shall therefore not be entitled to make use of Section 17 or 18. For the avoidance of doubt, SCS or ON shall be entitled to make use of Section 17 or 18 to acquire NPA's shares.

Application of pre-emption clause in the Article of Association

NPA shall not be entitled to apply the pre-emption clause in the Article of Association in connection with any transfer of shares.

SCS

ON

---

 Name

---

 Name

---

 Printed Name

---

 Printed Name

NPA hereby accepts to be bound by the provisions of the Shareholders Agreement with the amendments made above.

NPA

---

 Name
**VARFÖR 10 % AV AKTIERNA TILL FÖRENINGEN?**

10 % av företagets ägande och därmed utdelning går till den ideella föreningen. Man kan också se det på det omvända sättet: 90 % av ägande och därmed utdelning stannar hos övriga ägare. Varför inte mer, eller mindre?

Syftet med att jag fastställt föreningens ägande till 10 % är följande:

Föreningens opinionsbildande verksamhet får ett ekonomiskt stöd genom aktieutdelning.

Föreningen får en stor anledning att intressera sig för att företaget går med ordentlig vinst eftersom dess egen ekonomi delvis baseras på aktieutdelningen.

Utdelningen är inte tillräckligt stor för att föreningens ledning och medlemmar ska kunna förlita sig på att hela dess ekonomi kan baseras på aktieutdelningen, något som troligen skulle leda till att ett alltför stort ekonomiskt intresse utvecklas hos föreningen. Föreningen skulle då passiviseras och sluta som någon sorts "Operans vänner". Jag vill inte bygga upp en social ägarklubb – jag vill skapa en aktiv, entreprenörsdriven näringslivsaktivist!

Den svenska aktiebolagslagen ger ägare som innehar minst 10 % av aktierna ett särskilt skydd mot majoritetsförtryck. Föreningen kan t. ex. på bolagsstämman, trots att man då ensam representerar endast en minoritet, väcka skadeståndsanspråk gentemot styrelse och VD. På begäran av en ägare som innehar minst en tiondel av samtliga aktier ska också årsstämman besluta om utdelning av hälften av vad som återstår av årets vinst.

#### **VARFÖR 50 % AV MAKTEN TILL FÖRENINGEN?**

Föreningen ges halva makten över bolagets styrelse, trots att aktieinnehavet bara borde ge den en tiondel. Samma fråga här: Varför inte mer, eller mindre?

I föreningens stadgar klargörs tydligt att en stark ekonomi är ett verksamhetsmål i sig. Föreningen förväntas driva en omfattande opinionsbildande verksamhet och utveckling, produktion, administration och marknadsföring av verksamheten kommer att kräva stora insatser. Aktieutdelningen från bolaget kommer inte att räcka för att täcka alla dessa utgifter, den ska inte räcka. Föreningens organisationskultur måste precis som företagets präglas av entreprenörskapets drivkrafter, men målet är inte att maximera vinsten inom ett etiskt regelverk utan att maximera sitt inflytande, inom samma etiska regelverk.

Läs mer på sidan 45.

Syftet med att fastställa föreningens styrelseposter till 50 % är följande:

- Föreningen, vars stora styrka är *att komma överens* inte *att göra*, tvingas att utveckla en förståelse för företagets förutsättningar genom att anta ett stort *ansvar* för dess utveckling, strategier och ledning. Föreningen måste drivas på ett sätt som attraherar medlemmar som är intresserade av företagande, entreprenörskap och att skaffa sig inflytande över samhällsutvecklingen. Föreningen behöver människor som vill se konkreta saker hända och som förstår att ett

företag är bra på att göra men att det behöver stöd i sitt beslutsfattande. Individerna som sätter sig i bolagets styrelse lyder under bolagsordningens villkor, inte under föreningens stadgar. En förening som utser ledamöter med svag förståelse för företagets kommersiella värld utsätter dessa personer för stora, individuella risker. Det stora ansvar som föreningen lägger på varje individ man utser till sin representant i bolagets styrelse skapar en aktiv och ansvarsfull ägare. Även om bolaget växer sig stort ökar inte det sociala avståndet mellan ägare och ledning och därmed risken för en anonymisering - och att girigheten tar över i företagsledningen.

- Jag vill konkret bevisa att jag menar allvar med att companisationens eget uppdrag är viktigare än att just den som startar verksamheten behåller fullständig kontroll. Jag påstår att bolaget drivs för det gemensamma bästa, då måste också det gemensamma få ett stort inflytande över bolagets framtid. Genom att erbjuda vem som helst att bli medlem i föreningen och sedan ge föreningen inte bara del av företagets vinst utan också makt över det, åstadkoms bevisligen en transparens och öppenhet som jag anser saknas i vanliga aktiebolag.
- Jag vill i beslutsfattandet nå balans mellan kommersiella och ideella drivkrafter. Även om companisationen upplevs som en enda organisation ska dess olika delar drivas med olika tyngdpunkter. Det är därför mycket viktigt att föreningen får tillräcklig makt för att kunna motverka det som ofta tar sig in i framgångsrika företag – girigheten.
- Genom att jag så konkret visar att companisationen går hela vägen vågar människor tro på den. Det betyder mängder av personer som talar väl om och engagerar sig i verksamheten. Goda ambassadörer är en ovärderlig resurs för alla organisationer. Den stora mängden individer som bryr sig om vad vi gör bygger vårt varumärke mycket effektivt, men fungerar också omvänt som en mycket stark kontrollfunktion – hålls inte det som utlovats förstörs varumärket mycket snabbt genom den information som samma, besvikna personer då kommer att sprida.

### **VEM KAN BLI ÄGARE I BOLAGET?**

Alla som betalar det pris som befintliga ägare kräver för att överlåta aktieinnehav. Precis som vanligt alltså. Även enskilda medlemmar i föreningen kan vara aktieägare i bolaget.

## Companisationens stadgar

Companisationens stadgar innehåller till största delen detsamma som för andra ideella föreningar: Namn, säte, verksamhetsbeskrivning, medlemsavgift, styrelse revisor, röstning, årsmöteskallelse, räkenskapsår och ärenden på ordinarie årsmöte.

En mycket stor skillnad finns dock vad gäller companisationen: Stadgarna beskriver i sin verksamhetsparagraf föreningens syfte att maximera sitt samhällseliga inflytande men fastställer också att föreningen ska bygga upp en stark ekonomi, ett etiskt ramverk och ett samhällsuppdrag.

Jag utvidgar alltså verksamhetsbeskrivningen till att innehålla ett ekonomiskt perspektiv och ett etiskt ramverk.

Det etiska ramverket ska vara identiskt med företagets.

Samhällsmålet ska vara identiskt med företagets.

### **Exempel (utdrag ur Plantagon Non-Profit Associations stadgar):**

*Föremålet för föreningens verksamhet är seminarier, utbildningar, ledarskapsutveckling, publicering, lobbying, förvaltning och utveckling av immateriella rättigheter samt konsulttjänster med tonvikt på strategi, management, utbildning, kommunikation, Public Relations, Public Affairs, forskningsprojekt och riskprojekt inom området utveckling, försäljning och franchising av nya tekniker för produktion av odlad mat, försäljning av odlad mat direkt till konsument, försäljning av odlad mat och växter direkt till industri, utveckling av tekniker för framställning av medicin, utveckling av tekniker för framställning av bekämpningsmedel, utveckling av tekniker för framställning av pappersmassa.*

*Föreningens ändamål är att maximera sitt samhällseliga inflytande genom opinionsbildning, utbildning, en stark egen ekonomi och en verksamhet som bidrar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i överensstämmelse med fastställda principer i FN:s Global Compact samt the Earth Charter. Föreningen ska på detta sätt vara en drivande kraft för att utveckla ägares, företagsledningars och entreprenörers möjligheter att förstå, ta till vara och använda sitt inflytande över mänsklighetens framtid genom att arbeta för en långsiktigt hållbar ekonomisk, social och politisk utveckling mot en marknad med ett "mänskligt ansikte". Föreningen ska manifestera de påtagliga möjligheter ett företag har att göra samhällselig nytta och i detta arbete bidra till en utveckling av vinstdrivna organisationer med alternativa ägarformer, ideologiska drivkrafter och ett visionärt ledarskap.*

Verksamhetsparagrafen behöver inte vara lika ambitiös som Plantagons, men den ska tydligt ange verksamhet, det ekonomiska perspektivet, samhällsuppdrag och moraliskt ramverk.

Grundaren väljer själv samhällsuppdrag och moraliskt ramverk. Companisationen kan användas för vilket syfte som helst; den intressegemenskap som modellen förutsätter behöver i och för sig inte vara "god".

En mycket stor skillnad gentemot den normala föreningens stadgar är en konsekvens av verksamhetsbeskrivningen; vilka obligatoriska ärenden som behandlas vid det ordinarie årsmötet. Eftersom en mycket viktig uppgift för bolagsstämman är att besluta om ansvarsfrihet för styrelse och verkställande ledning måste det i companisationens stadgar tydliggöras att bedömningen inte bara ska göras med hänsyn till ekonomiska resultat.

**Exempel (ur Plantagon Non Profit Associations stadgar):**

På ordinarie årsmöte ska följande ärenden förekomma.

1. Val av ordförande vid årsmötet.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Godkännande av förslaget till dagordning.
4. Val av två justeringsmän, tillika rösträknare.
5. Prövning av om årsmötet är stadgeenligt utlyst.
6. Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse.
7. Beslut angående
  - a. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen,
  - b. dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
  - c. godkännande av att verksamheten uppfyllt föreningens ändamål som det beskrivs i stadgarna och
  - d. ansvarsfrihet åt styrelsens ledamöter och verkställande ledning.
8. Fastställande av arvoden åt styrelse och revisor.
9. Val av styrelse och i förekommande fall revisor samt styrelsesuppleanter och revisorsuppleanter.
10. Annat ärende som av styrelsen hänskjutits till årsmötet för avgörande.

Punkten 7c, "godkännande av att verksamheten uppfyllt föreningens ändamål som det beskrivs i stadgarna" kräver alltså av föreningens re-

visorer och årsmöte en kontroll av det moraliska ramverkets efterlevnad och innehållet i arbetet med ekonomi och samhällsuppdrag.

Först därefter kan beslut fattas om ansvarsfrihet.

### **SÄRSKILT AKTIEÄGARANSVAR**

Eftersom föreningen ges ett stort och avgörande inflytande över företaget måste vi säkerställa att föreningen accepterar ansvaret och internt kan ställa krav på sina medlemmar att engagera sig i det. Avsikten är ett aktivt ägarskap.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§4 Särskilt aktieägaransvar**

Föreningen ska förvalta sitt aktieäggande i Företaget AB i enlighet med bolagets bolagsordning och dessa stadgars §3

Föreningens styrelse ska i enlighet med aktieägaravtal mellan grundarna av Företaget AB utse hälften av ledamöterna i styrelsen för Företaget AB.

### **MEDLEMSKAP**

Föreningen ska vara öppen för alla och antalet medlemmar obegränsat. Även aktieägare, styrelseledamöter eller andra medarbetare i företaget är välkomna som medlemmar. Companisationsmodellen bygger på att många människor engagerar sig, stödjer verksamheten och på detta sätt får ett opinionsbildande inflytande.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§5 Medlemskap**

Som medlem antas intresserad fysisk person som aktivt tar ställning för ett medlemskap genom att årligen betala föreningens medlemsavgift. Föreningens styrelse kan också fatta beslut om att anta annan än enskild person som associerad eller stödmedlem. Villkor för associerad medlem och stödmedlem fastställs av styrelsen, dock åtnjuter dessa inga rättigheter eller skyldigheter enligt dessa stadgar.

Antalet medlemmar i Föreningen är obegränsat.

### **RÖSTNING**

#### **§6 Röstning**

Vid omröstning på årsmötet har varje medlem en röst.

Ärenden på årsmöten avgörs genom enkel majoritet utom vid stadgeändring och beslut om Föreningens upplösning. Sistränmda beslut

regleras i §19. Vid lika röstetal gäller den mening som biträds av årsmötets ordförande.

### **STYRELSE OCH GRUNDARMAKT**

Jämnt antal ledamöter

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjugo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt.

Grundidén med companisationen är att eftersträva balans mellan kommersiella och ideella drivkrafter. Det självklara sättet att nå balans i bolagets styrelsearbete är att fördela antalet ledamöter lika mellan de kommersiella ägarna och föreningen. För att bygga samma kultur i föreningen som i bolaget används samma lösning i föreningen.

Vem kan sitta i styrelserna?

Vem som helst kan väljas som ledamot i respektive styrelse, men ingen är tillåten att sitta i båda samtidigt.

Ordföranden har utslagsgivande röst

Vid lika röstetal har styrelsens ordförande utslagsgivande röst.

Styrelsens ordförande väljs av styrelsen medlemmar, bland styrelsens medlemmar.

### **GRUNDARMAKT**

Vid jämnt röstetal då styrelseordförande ska väljas utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter av grundaren. Om grundarna är fler och inte kan komma överens om vem som skall utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande mellan dessa parter. Vem som äger rätten att utse ordförande första gången detta inträffar, och turordningen därefter, fastställs i aktieägaravtalet då companisationen grundas.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§7 Styrelse (utdrag)**

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjugo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt. En suppleant får utses för varje ordinarie ledamot.

Styrelsens ordförande utses av styrelsen för tiden till dess nästa ordinarie årsmöte äger rum. Vid jämnt röstetal i styrelsen utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter gemensamt av grundaren. Om grundarna är flera och inte kan komma överens om vem som skall



utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande mellan parterna.

När årsmötet inte är samlat, är styrelsen föreningens beslutande organ och ansvarar för föreningens angelägenheter.

Styrelsen sammanträder minst fyra gånger per år efter kallelse av ordföranden.

Sammanträde ska också hållas om minst fyra styrelseledamöter begär det.

Styrelsen är beslutsmässig då mer än hälften av antalet ledamöter, bland dem ordföranden eller vice ordföranden, är närvarande. Är styrelsen inte fulltalig anses beslut föreligga endast när mer än hälften av hela antalet styrelseledamöter är ense om beslutet.

Varje ledamot har en röst. Ärende avgörs med enkel majoritet. Vid lika röstetal gäller den mening som biträds av ordföranden.

Vid styrelsens möten förs protokoll. Varje närvarande ledamot anses ha biträtt i protokollet angivna beslut såvida denne inte till protokollet anmält avvikande mening.

Styrelsen företräder föreningen och tecknar dess firma. Styrelsen äger bemyndiga en eller flera personer att företräda föreningen och teckna dess firma.

Obligatoriskt syfte och mål för styrelse och ledning:

- A) Att utveckla föreningens ekonomiska styrka och tillväxt.
- B) Att verka för att föreningens inflytande på samhällsutvecklingen maximeras.
- C) Att medan man verkställer punkterna A) och B) verka enligt principerna i the Earth Charter och Global Compact.

Det etiska  
regelverket.

## **VEM UTSER LEDNINGEN?**

Föreningens exekutiva ledning utses av styrelsen.

## **UTESLUTNING AV MEDLEM**

Genom companisationsmodellen öppnar företaget sig för att konkurrenter eller enskilda individer som inte vill företagets bästa tar sig in i föreningen.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

**§15 Utträde och uteslutning (utdrag)**

Medlem som vill utträda ur föreningen, ska skriftligt anmäla detta. Medlemskapet upphör omgående efter anmälan kommit föreningen tillhanda.

Medlem får uteslutas ur föreningen med omedelbar verkan om medlemmen trots medlemskapet har försummat att betala avgift för föregående verksamhetsår, motarbetat föreningens verksamhet eller ändamål eller uppenbarligen skadat föreningens intressen. Brott mot §4 i dessa stadgar är ett särskilt starkt skäl för uteslutning.

Beslut om uteslutning fattas av styrelsen eller enligt delegationsordning som styrelsen fastslagit.

Medlem som utträtt eller blivit utesluten har inte rätt att återfå avgifter eller bidrag eller i övrigt erhålla någon del av Föreningens tillgångar eller tjänster.

**ÄNDRING AV STADGAR**

Companisationen bygger på ett antal grundsatser som måste vara svåra eller omöjliga för företaget och föreningen att förändra; i vissa fall har vi bundit organisationen vid att tvingas påverka lagstiftningen för att kunna genomföra en förändring för egen del. Syftet är att säkerställa verksamhetens idé och inriktning.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

**§18 Beslut om stadgeändring**

Förslag om ändring av dessa stadgar eller om Föreningens upplösning får inte upptas till behandling av årsmöte i annat fall än om detta angivits i kallelse till årsmötet. För beslut om ändring av stadgarna eller om Föreningens upplösning krävs antingen beslut på årsmöte där samtliga är eniga om beslutet eller beslut på två på varandra följande stämmor, varav en ordinarie årsmöte och där beslutet på det sista mötet biträds av minst 2/3 av de närvarande. Paragraferna 18, 19, 20, 21 och 22 i dessa stadgar kan inte ändras.

**BESLUT OM UPPLÖSNING**

Ingen kan tvinga någon att driva en ideell förening. Om föreningen skulle tappa energi, kraft och medlemmar eller helt enkelt ha spelat ut sin roll finns möjligheten att årsmötet beslutar att den ska avvecklas. För att skydda företaget från att aktier och inflytande då hamnar hos någon annan, och för att föreningens medlemmar och ledning inte ska se någon

form av egen vinning i att avveckla föreningen, måste det regleras noga vad som sker med föreningens resurser vid en avveckling.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§19 Beslut om Föreningen NN:s upplösning**

Om upplösning av Föreningen NN beslutas ska föreningens återstående tillgångar disponeras på ett sätt som stödjer de i § 2 uppräknade uppgifterna. Beslut om hur tillgångarna ska disponeras fattas av det sist hållna årsmötet, dock ska eventuellt aktieinnehav i Företaget AB återgå i lika delar till grundaren utan ersättning till Föreningen NN eller dess medlemmar.

#### **MEDLEMSAVGIFTEN**

Medlemsavgiften ska relatera till bolagets värde. Syftet är motivera en tidig överlåtelse av bolagets aktier till föreningen. Jag vill stimulera framväxten av stora föreningar med många medlemmar; en sen överlåtelse av aktierna då bolagets värde är högt leder till en hög medlemsavgift och färre medlemmar. Jag söker alltså en balans mellan parternas insatser där bolaget så tidigt som möjligt ska motiveras att ta steget och överlåta aktierna till föreningen.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§20 Medlemsavgift**

Medlemsavgiften ska vara kvoten av Företaget AB:s marknadsvärde delat med antalet aktier i bolaget. Marknadsvärdet fastställs av Företaget AB:s ägare. Fastställd medlemsavgift gäller till dess antalet aktier i bolaget förändras.

200x-xx-xx fastställdes bolagets värde till EUR XX varför medlemsavgiften i dessa stadgar fastställs till  $EUR\ XX / 100\ 000 = EUR\ X$ .

I detta fall  
100 000 aktier.

#### **DE FÖRSTA BOLAGS- OCH FÖRENINGSTYRELSENA**

Den första bolagsstyrelsen utses av företagets grundare. Samma sak gäller föreningens styrelse. Grundaren tillsätter alltså på vanligt sätt styrelseposterna och har full kontroll över urvalet. Grundaren avgör också mandatperioden.

#### **§17 Interimistisk period**

Under föreningens uppbyggnadsperiod förvaltas föreningen av en interimistisk styrelse. Den interimistiska styrelsen utses av grundarna och fastställs av det konstituerande årsmötet. Den interimistiska styrelsens

särskilda uppgift är att etablera Föreningen NN så resursmässigt stark att Föreningen NN kan ta på sig ansvaret enligt §4 i dessa stadgar. Förändringar i sammansättning av den interimistiska styrelsen ska godkännas av grundarna och dokumenteras i styrelseprotokoll samt kommuniceras i verksamhetsberättelse. Den interimistiska perioden pågår fram till dess aktier överförs från Företaget AB till Föreningen NN i enlighet med det aktieägaravtal som tecknades mellan grundarna då bolag och förening bildades. Under den interimistiska perioden ska föreningens ordförande vara ledamot av bolagets styrelse.

### ÄR STADGARN A LAGSTRIDIGA?

När föreningen för första gången skulle registreras och inkludera det enskilda, långsiktiga engagemanget i företagets utveckling hävdade Skatteverket att det krävdes en ekonomisk förening för att hårbärgera syftet; medlemmarna hade ju egen, ekonomisk vinning genom sitt medlemskap i föreningen genom utdelningen av Avslutsrättigheten, den s.k. Generationsaktien.

Föreningens syfte är ideellt arbete till förmån för en långsiktig värderingsförändring inom näringslivet. Det ekonomiska utfall som kan komma att delas ut till en enskild individ har ingen direkt koppling till medlemskapet, utan till att av ideella skäl ha engagerat sig i föreningens arbete.

Stadgarna godtogs utan beskattning av Avslutsrättigheten.

Det tog sex månader och är inte prövat på annat sätt.

### OM FÖRETAGET SÄLJS

Företagets ägare kan komma att fatta beslut om att sälja verksamheten. Detta beslut fattas av bolagsstämman där föreningen företräder 10 % av rösterna. Om den nye ägaren inte vill behålla companisationsmodellen och endast är intresserad av att köpa 100 % av verksamheten, och om bolagsstämman beslutar om att genomföra en sådan försäljning, har föreningen spelat ut sin roll. Föreningen och dess medlemmar kan givetvis välja att fortsätta sin verksamhet, men gentemot Företaget AB finns inte längre något ansvar eller några rättigheter och man är inte längre en del av den companisation som man hittills ingått i.

I detta läge utfaller 10 % av försäljningsintäkten till föreningen och vid särskilda villkor fördelas pengarna bland enskilda medlemmar.

Se avsnittet om avslutsrättighet sidan 53 ff.

Överlåtelsen kan ske innan avvecklingen.

Inget hindrar föreningen från att ingå samarbeten med andra bolag som inte konkurrerar med Företaget AB.

## **ERHÅLLANDE AV AVSLUTSRÄTTIGHET**

I föreningens stadgar står att den som till föreningen betalar den summa som motsvarar tio årliga medlemsavgifter dels erhåller tio års medlemskap och det inflytande över Företaget AB som det ger möjlighet till, dels "Evig Avslutsrättighet". Avslutsrättigheten ger innehavaren rätt att tillsammans med övriga innehavare av Avslutsrättighet delta vid fördelningen av föreningens intäkt vid försäljning av Företaget AB.

Avslutsrättigheten *säljs* alltså inte av föreningen, utan är en gåva till den som varit medlem i föreningen under tio år eller väljer att i förtid betala en summa som motsvarar tio medlemsavgifter.

En enskild individ kan erhålla flera Avslutsrättigheter.

### **§21 Rätt till ersättning vid försäljning av Företaget AB, s.k. Avslutsrättighet.**

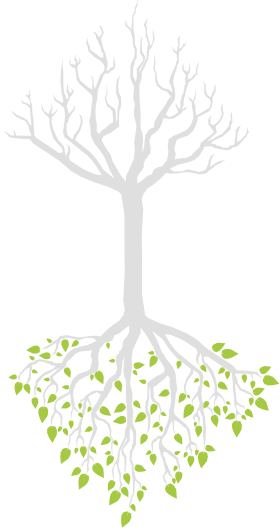
Den person som till Föreningen NN betalar ett belopp som motsvarar 10 ggr. medlemsavgiften erhåller 10 års medlemskap samt en oåterkallelig gåva i form av en framtida rätt att delta vid fördelningen av Föreningen NN:s intäkt vid försäljning av 100 % av Företaget AB, en s.k. Avslutsrättighet. Betalning av en 10-årsperiod, eller flera, kan ske i förtid vid ett tillfälle eller löpande uppdelat på fler tillfällen. Minsta godkända delbelopp motsvarar gällande medlemsavgift.

Vid försäljning av 100 % av Företaget AB fördelas intäkten från Föreningens aktieandel i lika delar mellan de individer som innehar giltig Avslutsrättighet. Innehav av fler än en (1) Avslutsrättighet ger inte rätt till fler andelar av intäkten.

För att vara giltig och ge rätt till ersättning ska Avslutsrättighet vara stadgeenligt överlåten och innehas av individ i efterföljande och tidigast sjunde generation efter den första mottagaren som erhöll Avslutsrättigheten som gåva från Föreningen. Med "individ i efterföljande generation" avses släkting i rakt nedstigande led eller annan person som är minst 33 år yngre än överlåtaren. För att vara giltig ska Avslutsrättighet således vara utfärdad av Föreningen och stadgeenligt överlåten från person till person vid minst sex tillfällen.

Antal Avslutsrättigheter är begränsat till samma antal som antalet aktier i Företaget AB. 200x-xx-xx fastställdes antalet aktier i Företaget AB till 100 000 varför maximalt antal individer som kan erhålla Avslutsrättighet i Företaget AB i dessa stadgar fastställs till 100 000. Utökas antalet aktier i Företaget AB utökas också antalet Avslutsrättigheter till motsvarande antal.

No. \_\_\_\_\_



**CLOSURE RIGHT**

THE HOLDER OF THIS DOCUMENT ACKNOWLEDGES THE RESPONSIBILITY TO TRANSFER THIS DOCUMENT TO A PERSON IN THE FOLLOWING GENERATION. AFTER SIX TRANSFERS, SUBJECT TO CONFIRMATION BY PLANTAGON NON-PROFIT ASSOCIATION (PNA), THE HOLDER FROM THE SEVENTH GENERATION AND ONWARDS IS ENTITLED TO PARTICIPATE IN THE DISTRIBUTION OF PNA'S RECEIPTS IN THE EVENT OF A SALE OF PLANTAGON INTERNATIONAL AB, AS STATED IN THE PNA BYLAWS, ARTICLE 21. THE "FOLLOWING GENERATION" IS DEFINED BY A MINIMUM OF 33 YEARS OR IMMEDIATE LINEAL DESCENT.

\_\_\_\_\_  
SIGNATURE PLANTAGON

\_\_\_\_\_  
SIGNATURE OWNER

Den s.k. "Generationsaktien", formellt Avslutsrättigheten som ger dina efterlevande men inte dig själv rätt att ta del av vinsten då företaget säljs.

Information och kallelse till individer som genom innehav av Avslutsrättighet erhållit rätten att delta vid fördelningen av Föreningens intäkt vid försäljning av 100 % av Företaget AB ges genom kungörelse enligt internationellt gällande praxis och rutin fastställd av föreningens årsmöte.

Dessa stadgar understryker att innehav av Avslutsrättighet inte ger innehavaren rätt till medlemskap i Föreningen.

Utdelad Avslutsrättighet kan inte återkallas. Avslutsrättighet som inte åberopas av innehavaren och Avslutsrättighet som inte överlåts i enlighet med denna paragraf förfaller och är förverkad.

### **ÖVERLÅTELSE AV AVSLUTSRÄTTIGHET**

En companisation är beroende av skickligt entreprenörskap och företagsekonomisk kunskap. För att undvika en föreningskultur som präglas av för mycket fokus på samförstånd och för lite på den ekonomiska utvecklingen av företaget har vi valt att bygga in en ekonomisk motivator också för den enskilde medlemmen – en symbolisk idé som utvecklats till en sorts "generationsaktie". Den är dock inte värd något för den person som får den, bara för hennes efterkommande...

Avslutsrättigheten är formulerad på ett sätt som uteslutande premierar ett långsiktigt ekonomiskt engagemang i företaget.

Föreningens stadgar ska därför innehålla följande:

#### **§22 Överlåtelse av Avslutsrättighet**

Avslutsrättighet enligt §21, kan överlåtas från innehavaren till person i efterföljande generation. Med "person i efterföljande generation" avses släkting i rakt nedstigande led eller annan person som är minst 33 år yngre än överlåtaren.

För att vara giltig och ge rätt till ersättning ska Avslutsrättighet vara stadgeenligt överlåten och innehas av individ i tidigast sjunde generation efter den första mottagaren av denna gåva från Föreningen. För att vara giltig ska Avslutsrättighet således vara utfärdad av Föreningen och överlåten från person till person minst sex gånger.

Överlåtelsen är giltig då den är ömsesidigt bekräftad av överlåtare, mottagare och Föreningen enligt av årsmötet fastställd rutin.

### **ANTAL AVSLUTSRÄTTIGHETER**

Antalet tillgängliga Avslutsrättigheter som Föreningen NN kan dela ut är begränsat till samma antal som det finns aktier i Företaget AB. Om antalet aktier ökar i bolaget ökar också antalet Avslutsrättigheter. Det betyder att vid en nyemission av aktier emitteras också Avslutsrättigheter.

Om Företaget AB delat ut 100 000 aktier delas alltså även 100 000 Avslutsrättigheter ut.

### **VÄRDE**

När samtliga 1 000 000 Avslutsrättigheter delats ut motsvarar var och en 1/1 000 000 av företagets totala värde.

### **ÖVERLÅTELSE, GILTIGHET OCH INLÖSEN**

Överlåtelse av Avslutsrättighet kan göras till en person som tillhör en generation yngre än den som överlåtaren själv tillhör.

Avslutsrättigheten är giltig som värdehandling först då den överlåtitts sex gånger. Det är alltså en person tidigast i den sjunde generationen efter den person som erhållit Avslutsrättigheten som kan erhålla ersättning som motsvarar 1/1 000 000 av företagets värde.

En individ kan endast lösa in en enda Avslutsrättighet.

### **SAMMANFATTNING AV AVSLUTSRÄTTIGHET**

Avslutsrättigheten, eller "Generationsaktien" är en innovation vi skapat för att stimulera tre viktiga förutsättningar för det vi vill uppnå:

Tidiga intäkter till föreningen. Companisationen behöver en stark ideell gren som på egen hand kan bedriva sin verksamhet utan att vara beroende av företaget.

Ett individuellt, ekonomiskt incitament för föreningens medlemmar att slå vakt om företagets ekonomiska tillväxt.

Ett individuellt, långsiktigt incitament för föreningens medlemmar att slå vakt om företagets ekonomiska tillväxt.

På det här sättet vill vi stimulera framväxten av en skicklig, inflytelserik ägare med sju generationers perspektiv.



---

# Hur samspelar företaget och föreningen?

---

## Hur använder företaget föreningen?

### REKRYTERING

En mycket stor kostnad och svårighet för ett växande företag är att snabbt kunna rekrytera rätt medarbetare. Companisationen erbjuder här en stor fördel: medlemmarna. De kan betraktas som en gratis rekryteringsbas: individer som tycker om det företaget gör, redan följer utvecklingen och har stor kännedom om vad verksamheten går ut på. Man kan till och med tänka sig rent volontärarbete för företagets räkning eftersom föreningen och dess medlemmar har direkt nytta av att företaget gör ett bra resultat.

### INNOVATIONER

Varje företag är beroende av förnyelse och utveckling. I det arbetet är förmågan att skapa en kreativ och innovativ företagskultur avgörande. Det är oftast inte strateger eller ekonomer som kommer på de där avgörande idéerna som förändrar, löser allt eller leder till nästa utvecklingssteg. Det sker istället bland de människor som befinner sig närmast de utmaningar och behov som företaget försöker anpassa sig till.

Det ekonomiska värdet av ett företag som effektivt klarar av att ta hand om sina medarbetares kreativa förmåga kommer att vara väsentligt högre än andra. Idag byggs det här värdet i bästa fall upp med hjälp av relationsdatabaser och andra tekniska verktyg – companisationen gör det dessutom genom att dela med sig.

En companisation stimulerar utbyte mellan människor som är bra på *att göra* och *att komma överens*, dessutom på ett konkret och inkluderande sätt med mycket korta kontaktvägar; man arbetar tillsammans, sitter i samma lokaler, delar webbverktyg osv. Föreningen och företaget har egna resurser för att genomföra sina mål och koordinerar två olika fokus; företagets affärer och föreningens opinionsbildning.

Alla de innovationer som uppstår i nätverket av medlemmar och anställda kommer att ledas i riktning mot företaget. Företaget gör en vanlig kommersiell bedömning av innovationen och åtar sig vid ett positivt utfall att ta hand om den.

Det uppkommer också lägen då enskilda medlemmar utvecklat idéer som de vill hitta en kommersiell partner till. Finansiering från föreningen och genomförandehjälp från företaget är en möjlighet som då finns på nära håll.

När innovationsutvecklingen fungerar representerar den ett mycket stort ekonomiskt värde för företaget och därmed också för föreningen.

## RISKKAPITAL

Body Shops grundare, Anita Roddick, blev den person som fick mig att förstå den verkliga potentialen i companisationen. Jag blev övertalad att presentera den för henne 2004: Röd i ansiktet och ganska brydd tyckte jag inte att det var mycket att komma dragandes med till en av mina stora förebilder.

När jag var klar lutade sig Anita tillbaka i sin fåtölj, skakade på huvudet och sade:

*Hans, if you would have shown me this idea a few years ago I would never, ever have put Body Shop on the stock market – I could have borrowed the money from my members instead! It's brilliant! What you have done is to constitutionalize sound values in the costume of a share holding company.*

Jag förstod inte alls. Jo, det sista om att försöka nagla fast sunda värderingar förstod jag förstås, även om jag aldrig dittills använt begreppet *konstitutionalisera* (vilket det ju faktiskt handlar om), men det där om börsen och låna pengar av medlemmar bad jag Anita att berätta mer om.

Body Shop skulle ha startat en förening. Föreningens syfte hade varit att bistå Body Shop i arbetet med att minska användningen av miljö-, människo- och djurfarliga kemikalier och processer inom skönhetsindustrin. Dessutom skulle alla bli delaktiga i det sociala arbete som Body Shop redan bedrev genom t.ex. uppbyggnaden av barnhem i Rumänien och andra länder.

I alla butiker världen över hade kunderna inbjudits att ta del av, engagera sig i, påverka och bli "delägare" av verksamheten genom att bara betala en mindre medlemsavgift.

Anita trodde själv att Body Shop skulle ha samlat miljontals medlemmar. Det var alla dessa människor hon såg framför sig då hon tänkte tanken att istället för att skaffa riskkapital på en kortsiktig börs, göra precis samma sak genom att be sina goda ambassadörer om att helt enkelt låna ut lite av sina privata pengar till bolaget.

Det rasslade tioöringar som föll ned när jag lyssnade på Anita. Hon lyfte idén med companisationen från mitt eget försök till ett väl organiserat socialt entreprenörskap, till att bli något att ta på mycket större allvar än det egentligen var tänkt. Sedan dess är det Anitas vision som gäller.

Se även "En förebild", sidorna 14-15.

**konstitution** (av latin *constitutio*), beskaffenhet, uppbyggnad, även grundlag, författning

Föreningens medlemsavgifter ger, eftersom de oftast är låga, inget större utrymme för riskprojekt. Däremot ger förskottsbetalningar av många medlemsavgifter stora intäkter. Om varje Avslutsrättighet motiverar ett 10-årigt medlemskap, och om medlemsavgiften inte satts alltför låg, ger det föreningen ett större kapital än vad som behövs för dess egen verksamhet. Syftet är att tillgängliggöra detta kapital som ett riskkapital.

Föreningen som förvaltare av ett riskkapital kommer att ställa samma krav på säkerhet och avkastning som alla andra riskkapitalister, skillnaden kommer att ligga i synen på långsiktighet. Förening och företag delar dessutom samhällsuppdrag så i särskilda fall kan möjligen lägre avkastningskrav än normalt ställas, av båda parter, då det handlar om initiativ som i första hand bidrar till samhällsuppdraget.

Föreningens medlemmar kan också användas för att direkt från enskilda individer resa riskkapital för projekt där osäkerheten är för stor för föreningen. Om vi t.ex. vill utveckla en prototyp för att säkerställa genomförbarheten av en innovation för att först därefter söka riskkapital från föreningen kan dessa pengar skänkas eller lånas ut av medlemmar; en form av omvänd mikrofinansiering där många små bidrar till något stort. Idag kallar de flesta det här arbetssättet för crowd funding eller *gräsrotsfinansiering*, begrepp som inte fanns då vi implementerade det i kompanisationen.

Vi skapar alltså en långsiktig riskkapitalist och en konkret arena för crowd funding. Kan man kanske kalla det en sorts social börs? Anita gjorde det.

### **SAMFÖRSTÅND – BÅDE TILLGÅNG OCH HOT**

Det stora antalet engagerade individer som utgör en så stor tillgång för företaget är också en risk som alltid måste hanteras av företagets ledning.

Anta att företagets ställs inför ett moraliskt dilemma som inte täcks av bolagsordningen. En affärsmässigt sett mycket intressant idé kanske verkar tveksam ur ett moraliskt perspektiv; ett globalt företag inom försvarsindustrin söker ett samarbete som ger vårt företag tillgång till marknader där vi utan hjälp annars inte kommer in.

Efter kontroll av de moraliska regelverken blir slutsatsen att ingenting i det moraliska regelverket hindrar ett samarbete eftersom inget sägs om pacifism – tvärtom tillåts varje skydd mot kränkningar av mänskliga rättigheter även om det kräver bruk av vapen (de flesta folkrättsliga överenskommelser innehåller just detta, vår rätt att försvara oss).

Är det nu så enkelt att företagsledningen kan fatta beslut om samarbete? Nej, inte om man inte säkert kan bedöma att hur föreningens medlemmar skulle uppfatta samarbetet.

Även om styrelsen i bolaget är överens, och troligen därmed föreningens styrelserepresentanter (de har ju halva inflytandet) skulle en motsatt uppfattning bland föreningens medlemmar vara katastrofal för företaget.

Samma sociala nätverk som tidigare var en så stor tillgång har nu blivit ett hot och kan rasera förtroendet för företagets varumärke helt och hållet. Om medlemmarna känner sig lurade och svikna sprids det mycket, mycket fort.

Bedömningen av individens moraliska värdering av företagets beslut kommer därför att påverka företagsledningens beslutsfattande och skydda företaget emot en alltför pragmatisk tolkning av det etiska regelverket. Har man däremot lyckats argumentera för sin sak bland tillräckligt många medlemmar kommer de tillsammans att utgöra ett mycket gott stöd i argumentationen med andra som har en annorlunda uppfattning.

Att göra, i samförstånd, är åter igen en tillgång.

### **LÅNGSIKTIGHET**

Föreningen bidrar till att säkerställa bolagets långsiktighet genom medlemmarnas eget långsiktiga ekonomiska engagemang (Avslutsrättigheten) och den moraliska kontroll som utgörs av medlemmarnas sociala nätverk.

## Hur använder föreningen företaget?

### REKRYTERING

Medlemsrekryteringen till föreningen kommer att stå i direkt relation till företagets framgång. Det varumärke som företaget bygger upp är alltså en stor tillgång i medlemsrekryteringen.

### GENOMFÖRANDE

Företagets fokus på affärsutveckling och *att göra* ger en värdefull möjlighet för föreningen att på ett effektivt sätt undersöka, bedöma och genomföra idéer utan att ta resurser från det opinionsbildande arbete som är föreningens egentliga uppgift.

### EKONOMI

Företaget bidrar till föreningens ekonomi genom aktieutdelning.

### TROVÄRDIGHET

En fullt fungerande companisation kommer att upplevas utifrån som *En ideell förening med ett framgångsrikt företag* (inledningsvis är companisationen snarare *Ett framgångsrikt företag med en växande förening*). Det ger föreningen en stark position för att i sin opinionsbildning vara "en drivande kraft för att utveckla ägares, företagsledningars och entreprenörers möjligheter att förstå, ta till vara och använda sitt inflytande över mänsklighetens framtid genom att arbeta för en långsiktig hållbar ekonomisk, social och politisk utveckling mot en marknad med ett mänskligt ansikte" (citat ur Plantagens stadgar och bolagsordning).

Om föreningen bevisligen, genom sitt ägande i företaget lyckas manifesteras de påtagliga möjligheter ett företag har att göra samhällelig nytta och i detta arbete bidra till en utveckling av vinstdrivna organisationer med alternativa ägarformer, ideologiska drivkrafter och ett visionärt ledarskap behövs man egentligen inte göra något mer för att bli en mycket inflytelserik aktör i debatten om företagets roll i samhället.

## Companisationens bildande

Bildandet av companisationen sker i följande ordning:

1. Välj verksamhet, socialt mål och etiskt ramverk.
2. Formulera bolagsordning.
3. Stifta aktiebolag och ideell förening samtidigt.
4. Aktieägaravtal som reglerar överlåtelsen av 10 % av ägandet till föreningen.

Ovanstående innebär val av styrelsemedlemmar och ledning för företag och förening. Det är alltså grundaren som avgör vilka dessa är, hur länge de ska sitta osv. Jag rekommenderar 2 – 3 år då uppbyggnad av den kommersiella och ideella verksamheten sker innan aktierna överläts till föreningen – den måste var mogen att ta sitt aktieägaransvar.

De individer som är aktiva i respektive organisation måste vara fullt in-förstådda med vilken roll företag och förening har. Grundaren förbehåller sig rätten att avgöra när hela organisationen kommer att kunna fungera så som det är tänkt.

När steget väl har tagits släpps en del av kontrollen över företaget genom allmänhetens tillträde till föreningen och inflytandet över styrelsen. Det gäller då att companisationen lyckats rekrytera ägare, ledningar och medlemmar som utvecklat samma syn på vad verksamheten går ut på.

Börja alltså med företaget, bygg upp föreningen och överlåt därefter aktierna när organisationen är mogen för det.

Man kan tänka sig ett läge där grundaren tänker om; bolaget har snabbare än förväntat vuxit till ett värde som gör att man vill dra ut på överlåtelsen eller kanske inte ens göra den. Den stora negativa effekt som då blir konsekvensen skyddar mot det. Se Princip nr. 5: Du måste förstå konsekvenserna av ett löfte.





---

# Sammanfattning

---

Companisationen är en alternativ organisationsmodell som utgår från aktiebolagets uppenbara effektivitet men som samtidigt skapar balans mellan ekonomiska drivkrafter och socialt ansvar.

Det 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.

### **GRUNDARENS ÅTAGANDE**

Grundaren åtar sig att finansiera och administrera uppstarten av verksamheten, precis som för vilket annat företag som helst.

Skillnaden är att det bildas två organisationer samtidigt som ska samarbeta med varandra som om de vore en enda: ett Aktiebolag och en ideell Förening.

Grundaren avtalar om att överlåta 10 % av ägandet och 50 % av företagets styrelseposter till den ideella föreningen.

Lite tillspetsat kan man säga att grundaren på detta sätt redan då verksamheten startar väljer att på sikt släppa sin personliga kontroll över den. Motivet är att grundaren vill säkerställa sin visions långsiktiga överlevnad och kvalitet. Grundaren ansvarar för både den kommersiella och ideella verksamhetens planering, administration och genomförande samt att ingen av dem eftersätts.

### **FÖRETAGETS UPPGIFT**

Att inom ramen för sin verksamhetsbeskrivning och sitt moraliska regelverk genom lönsamhet, värdetillväxt och en kärnverksamhet som bidrar till att uppnå det i bolagsordningen fastställda samhällsmålet, ge maximal avkastning till sina ägare.

- **Mission:**  
Ska fastställas av grundaren och stödja Bolagsordningen.
- **Vision:**  
Ska fastställas av grundaren och stödja Bolagsordningen.
- **Affärsidé:**  
Ska fastställas av grundaren och stödja Bolagsordningen.
- **Affärsverksamhet:**  
Ska fastställas av grundaren och stödja Bolagsordningen. Obligatoriskt engagemang i konkreta projekt som påtagliggör möjligheterna med ansvarsfullt företagande. Projekten är väsentliga för att undvika

rent konsultarbete. Companisationen ska arbeta så konkret som möjligt för att stödja ett positivt synsätt på företags och individers möjlighet att göra skillnad i samhällsutvecklingen.

- **Rådgivande grupp (Advisory board):**

Ska rekryteras av grundaren och erbjudas organisationens samtliga organ.

### **FÖRENINGENS UPPGIFT**

Att inom ramen för sin verksamhetsbeskrivning och sitt moraliska regelverk, genom opinionsbildning, utbildning, en stark egen ekonomi och en verksamhet som bidrar till att uppnå det i stadgarna fastställda samhällsmålet, ge maximalt inflytande till sina medlemmar.

Föreningen ska förvalta sitt aktieäggande i Företaget AB i enlighet med bolagets Bolagsordning och sina egna stadgar.

Föreningens styrelse ska i enlighet med aktieägaravtal mellan grundarna av Företaget AB utse hälften av ledamöterna i styrelsen för Företaget AB.

### **VEM RIKTAR SIG MODELLEN TILL?**

Modellen riktar sig till dig som inte vill välja mellan vinstsyfte och samhällsförändring och tror att det går att arbeta med båda sakerna samtidigt. Du vill säkerställa att det entreprenörskap som driver dig då du grundar organisationen kommer att leda till en etiskt försvarbar och långsiktigt hållbar verksamhet i alla led. Du vill minska risken för att girighet en gång i framtiden förstör det du startat. Din verksamhetsidé är av arten att människor kan samlas kring den i en intressegemenskap.

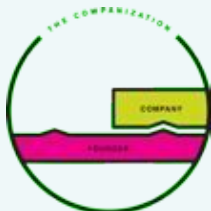
Modellen passar för en entreprenör som är lika driven av vinstsyfte som av ett socialt engagemang, som inte vill låta pengarna styra allt men inte heller vara hämmad i konkurrensen på marknaden.

### **NÄR FUNGERAR DEN BÄST?**

Det troligaste är att modellen används då en ny verksamhet startas, men inget hindrar att en befintlig verksamhet anpassas helt eller delvis till den. En börsnotering hindrar med största sannolikhet att modellen kan användas eftersom de frivilligt antagna etiska ramverk som ingår i den inte bara tar hänsyn till aktieägarnas intressen. Modellen krockar med den lagstiftning som särskilt omger noterade bolag.



Grundaren bildar två olika juridiska organisationer – ett vinstdrivande aktiebolag och en icke vinstdrivande ideell förening.



Genom att implementera etiska frågeställningar i aktiebolagets bolagsordning förs moraliska frågor in i ett annars rent ekonomiskt forum.



Genom att i den ideella föreningens arbete implementera aktieägaransvar och individuell delaktighet i långsiktig ekonomisk tillväxt, förs ekonomiska frågor in i ett annars rent ideologiskt forum.



Aktiebolagets bolagsordning och föreningens stadgar innehåller identiska etiska ramverk, ekonomiska och sociala mål.



Aktiebolaget ger 10 % av aktierna till den ideella föreningen, som är öppen för allmänheten.



Medlemmarna utser föreningens styrelse.  
Styrelsen utser föreningens ledning.



Ägarna utser företagens styrelse.  
Styrelsen utser företagets ledning.



Den ideella föreningens styrelse ges  
(trots minoritetsposten) ansvaret att utse 50 %  
av styrelsemedlemmarna i aktieföretaget.



Antalet styrelsemedlemmar är jämnt och styrelsen utser  
ordförande bland styrelsens medlemmar. Styrelsens  
ordförande har utslagsgivande röst. Det är inte tillåtet  
för en person att sitta i båda styrelserna samtidigt.



När bolagsordning, stadgar, styrdokument och  
belöningssystem på detta sätt reglerar verksamhet  
och ansvar blir ledare och styrelsemedlemmar i båda  
organisationerna personligt ansvariga för att utföra sitt  
arbete inom dessa riktlinjer och att söka balans mellan  
kommersiella och ideologiska drivkrafter. Stora legitimitets-  
och produktivitetsvinster uppstår därmed.



---

# De sju principerna

---

För att underlätta för dig som vill använda companisationen formulerade jag 2002 sju principer som jag tror att du måste ställa upp på om companisationen ska hjälpa dig.

### **1. DU MÅSTE VARA BEREDD ATT DELA MED DIG**

Makten ligger verkligen i händerna på entreprenören och ägarna. Dessa personer avgör företagets mission, vision och värdegrund. Du kanske vill bli "som Enron, Shell eller Microsoft" eller "som Body Shop, IKEA eller Ben&Jerrys". Det finns ingen anledning att inte göra det valet redan från början. Utom en: Om du tror att du tjänar mindre pengar på att dela med dig, och om *mindre pengar* betyder *mindre personlig tillfredsställelse* för dig.

### **2. DU MÅSTE FÖRSTÅ HUR SVÅRT AFFÄRSLIVET ÄR**

Companisations-modellen är designad för att fungera bättre än de företagsmodeller som redan finns. Det skulle inte finnas någon som helst anledning att presentera den om jag inte trodde att den också är mer ekonomiskt framgångsrik än andra. En marknad är begränsad och att försöka ta sig in på den påminner om strid. Konkurrenten är så hård att bara de bästa överlever, oavsett hur bra skäl man har för att vara mindre skärpt, att ägna tid till mänsklighetens överlevnad eller bidra till en bättre värld. Den som inte förstår sig på affärer, vad som måste göras för att vinna, förlorar. Ur det här perspektivet är companisationen bara ett sätt att vinna.

### **3. DU MÅSTE TJÄNA PENGAR**

Companisationen är trots allt ett företag, även om den representerar en ny generation företag. Till den dag kapitalismens och marknads-ekonomins spelregler förändras måste companisationen tjäna pengar, så mycket som det bara går. Skillnaden är att det i companisationen inte kan göras på vilket sätt som helst.

### **4. DU MÅSTE TA STÄLLNING FÖR NÅGOT**

Om du ska klara av att formulera din mission och förstå de möjligheter och risker som är konsekvenserna av att bygga upp ett varumärke med ett tydligt budskap, vilket alla companisationer gör, måste du vara villig att riskera den kritik och negativa publicitet som det kan skapa. Å andra sidan är budskapet ditt starkaste verktyg för att skapa ett starkt varumärke. Hur mycket har Röda Korset spenderat på varumärkesreklam? Greenpeace? Shell? Coca Cola? Body Shop? Du kan inte fuska med det här, det finns inga genvägar. Du måste lova att hålla dig



till bolagsordningen, själv avgöra hur du ska klara av det på bästa sätt och sedan ge allt för att leverera det du lovat. Du kommer att tvingas vara mycket transparent, men om du kan visa upp ett bra innehåll i det du gör kommer du också att vara mycket framgångsrik. Om du inte redan glömt Princip nr. 2, förstås.

## **5. DU MÅSTE FÖRSTÅ KONSEKVENSEN AV ETT LÖFTE**

Om du sköter det här på rätt sätt så kommer alla dina anställda, kunder, leverantörer, aktieägare och många andra att vara dina allierade. Produktiviteten kommer att mätas i höga tal och även under tuffa tider kommer du att få stöd. Om du sköter det här *på fel sätt*, om du *missbrukar* det förtroende som du har fått, då kommer hela världen att verka full av fiender... Lova inte för mycket, prata inte om saker som du inte verkligen tänker försöka uppnå och försök inte minska transparensen för att slippa lova.

## **6. DU MÅSTE VILJA HA MAKT**

Companisationen är utformad för människor som inte ser någon anledning att välja mellan pengar och moral. Den är också utformad för att konkurrera ut sina medtävlare. Om du lyckas kommer du att få makt: Pengarnas makt, makten som ligger i att du representerar alla dina intressenter, makten att kunna påverka opinionsbildningen. Companisationen inkluderar aktieägare, bolagsstyrelse, företagsledning, föreningsstyrelse, föreningsmedlemmar, anställda i företaget, anställda i föreningen – ditt sociala nätverk i det samhälle där du verkar kommer att vara mycket omfattande. Du kommer att hantera ett stort inflytande och därför måste du förstå det ansvar som det medför. Du kommer att behöva hjälp för att fortsätta göra gott och för att upprätthålla din personliga balans när du får det mest korrumpierande av allt i dina händer – makt. Ändå, du behöver den.

## **7. DU KAN INTE ÄLSKA PENGAR**

Det går inte att kombinera girighet med viljan att dela med sig. Alla dina beslut måste fattas i enlighet med din strategi som baseras på bolagsordning, mission, vision och värderingar. Inget av dessa dokument kan stödja girighet och kärleken till pengar som subjekt. Du kan tycka om pengar, du kan älska makten som de ger dig att göra gott, men du kan inte älska pengarna i sig.



---

# Certifying

---

## Certifiering

Fler och fler hör av sig och vill använda companisationen som organisationsmodell. Hybrider mellan det kommersiella och ideella ligger i tiden och companisationen är ett av de mest konkreta exempel som man kan hitta.

Under hösten 2012 inleds därför arbetet med att utbilda andra i hur companisationen fungerar. Det har lett fram till en enkel certifieringsprocess där den som vill kan stödja vidareutvecklingen av companisationen, påverka utvecklingen av den eller helt enkelt använda den – helt eller delvis. Verksamheten kommer att utvecklas i den takt vi har resurser till och bedrivs under varumärket "Swedish Institute for Corporate Citizenship".

Den första organisation som antagit companisationen som organisationsmodell för sin verksamhet är Plantagon. Den andra är Mikrofinansinstitutet i Sverige.

Läs mer på  
[www.mikrofinansiering.se](http://www.mikrofinansiering.se)

*Mikrofinansinstitutet i Sverige AB (MFI) arbetar i nära samarbete med dess grundare, den ideella föreningen Neem – Nätverk för Entreprenörer från Etniska Minoriteter. Under snart tio år har Neem utvecklat metoder och pro-cesser som har stor framgång hos den målgrupp vi arbetar med. Pedagogiken bygger på individens egen vilja och drivkraft, där affärsrådgivaren är en resurs i kunskapsökandet.*



*MFI och Neem ingår i ett särskilt samarbete som bygger på en Companisations-modell. Enligt modellen är den ideella föreningen Neem representerad i MFI:s styrelse med 50 % av ledamöterna samt får 10 % av bolagets årliga vinst.*

*MFI och den ideella organisationen Neem är juridiskt bundna att stödja varandra och förbinder sig att verka för den europeiska kodexen för god förvaltnings sed (Global Compact och Earth Charter) i bolagsordning och grunddokument. Det handlar inte enbart om ekonomisk utan även om social efterlevnad.*

Det är naturligtvis en fantastisk känsla att människor med så mycket kunskap, engagemang och möjlighet att påverka tror på idén och för den vidare. Kanske blir vi till slut tillräckligt många för att nå målet: En organisationsform där sunda värderingar införlivas på ett så bindande sätt att aktiebolagslagen anpassas till den och ger vår nuvarande hybrid status som en egen juridisk person - där samhällsmålet och ansvaret för det gemensamma jämförelses med vinstsyftet.





---

# Exempel

---

# Exempel på bolagsordning

## Bolagsordning

### §1 Firma

Bolagets firma är Plantagon International AB.

### §2 Säte

Styrelsen ska ha sitt säte i Stockholms kommun, Stockholms län.

### §3 Verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet är utveckling, försäljning och franchising av nya tekniker för produktion av odlad mat, försäljning av odlad mat direkt till konsument, försäljning av odlad mat och växter direkt till industri, utveckling av tekniker för framställning av medicin, utveckling av tekniker för framställning av bekämpningsmedel, utveckling av tekniker för framställning av pappersmassa, konsulttjänster med tonvikt på strategi, management, utbildning, kommunikation, Public Relations, Public Affairs, forskningsprojekt, riskprojekt samt därmed förenlig verksamhet.

Bolagets ändamål är att bereda maximal vinst och samhälleligt inflytande åt sina aktieägare genom lönsamhet, värdetillväxt och en kärnverksamhet som medverkar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i överensstämmelse med fastställda principer i FN:s Global Compact samt the Earth Charter. Bolaget ska på detta sätt vara en drivande kraft för att utveckla ägares, företagsledningars och entreprenörers möjligheter att förstå, ta till vara och använda sitt inflytande över mänsklighetens framtid genom att arbeta för en långsiktigt hållbar ekonomisk, social och politisk utveckling mot en marknad med ett "mänskligt ansikte". Bolaget ska manifestera de påtagliga möjligheter ett företag har att göra samhällelig nytta och i detta arbete bidra till en utveckling av vinstdrivna organisationer med alternativa ägarformer, ideologiska drivkrafter och ett visionärt ledarskap.

### §4 Aktiekapital

Aktiekapitalet ska utgöra lägst SEK 100 000 och högst SEK 400 000.

### §5 Antal aktier

Antalet aktier ska vara lägst 100 000 och högst 400 000.

### §6 Röstning

Aktieägarna, eller deras ombud, får endast rösta för sammanlagt av de på bolagsstämman företrädda aktierna.



### §7 Styrelse

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjuo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt. En suppleant får utses för varje ordinarie ledamot.

Styrelsens ordförande utses för tiden till dess nästa ordinarie bolagsstämma har hållits och väljs av styrelsen. Vid jämnt röstetal i styrelsen utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter gemensamt av Onondaga Nation och SWECORP Citizenship Stockholm AB. Om Onondaga Nation och SWECORP Citizenship Stockholm AB inte kan komma överens om vem som skall utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande mellan de båda parterna. Onondaga Nation äger rätten att utse ordförande första gången detta inträffar.

### §8 Revisor

För granskning av bolagets årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utses lägst en och högst två revisorer med högst två revisorssuppleanter.

### §9 Kallelse till bolagsstämma

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom brev eller e-brev, tidigast sex veckor och senast fyra veckor före det datum då bolagsstämman ska hållas.

### §10 Ärenden på ordinarie bolagsstämma

På ordinarie bolagsstämma ska följande ärenden förekomma.

1. Val av ordförande vid stämman.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Godkännande av förslaget till dagordning.
4. I förekommande fall val av en eller flera justeringsmän.
5. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad.
6. Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse.
7. Beslut angående  
fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen,  
dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,  
godkännande av att verksamheten uppfyllt bolagets ändamål som det beskrivs i bolagsordningen och  
ansvarsfrihet åt styrelsens ledamöter och verkställande direktör.

8. Fastställande av arvoden åt styrelse och revisor.
9. Val av styrelse och i förekommande fall revisor samt styrelsesuppleanter och revisorssuppleanter.
10. Annat ärende, som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

#### **§11 Räkenskapsår**

Bolagets räkenskapsår ska omfatta perioden 1 januari - 31 december.

#### **§12 Hembud**

Har aktie övergått till annan, ska aktien genast hembjudas övriga aktieägare genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse. Åtkomsten av aktien ska då styrkas samt, då aktien övergått genom köp, uppgift lämnas om den betingade köpeskillingen.

När anmälan gjorts om aktiens övergång, ska styrelsen genast skriftligen meddela detta till varje lösningsberättigad, vars postadress är införd i aktieboken eller annars är känd för bolaget. Lösningsberättigad ska anmodas att, om denne önskar begagna sig av lösningsrätten, skriftligen framställa lösningsanspråk hos bolaget inom två månader, räknat från anmälan till styrelsen om aktiens övergång.

Anmäler sig flera lösningsberättigade, ska företrädesrätten dem emellan bestämmas genom lottning, verkställd av notarius publicus. Om flera aktier utbjudits samtidigt ska dock aktierna först, så långt det är möjligt, i proportion till tidigare innehav fördelas bland dem, som framställt lösningsanspråk.

Har aktien övergått genom köp, ska lösenbeloppet utgöras av köpeskillingen.

I andra fall än som anges ovan, eller om enighet om lösenbeloppets storlek inte kan uppnås, ska det bestämmas av skiljemän enligt lagen (1999:116) om skiljeförfarande.

Lösenbeloppet ska betalas inom en månad från den tidpunkt, då lösenbeloppet blev bestämt.

Om inte någon lösningsberättigad framställer lösningsanspråk inom stadgad tid eller lösen inte erläggs inom föreskriven tid, har den som gjort hembudet, rätt att bli registrerad för aktien.

## Exempel på stadgar

Stadgarna fastställdes vid det konstituerande årsmötet den 29 januari 2008 och reviderades den 19 april 2012.

### §1 Firma

Föreningen är en ideell förening med namnet Plantagon NonProfit Association (PLANTAGON).

### §2 Säte

Styrelsen ska ha sitt säte i Stockholms kommun, Stockholms län.

### §3 Verksamhet

Föremålet för föreningens verksamhet är seminarier, utbildningar, ledarskapsutveckling, publicering, lobbying, förvaltning och utveckling av immateriella rättigheter samt konsulttjänster med tonvikt på strategi, management, utbildning, kommunikation, Public Relations, Public Affairs, forskningsprojekt och riskprojekt inom området utveckling, försäljning och franchising av nya tekniker för produktion av odlad mat, försäljning av odlad mat direkt till konsument, försäljning av odlad mat och växter direkt till industri, utveckling av tekniker för framställning av medicin, utveckling av tekniker för framställning av bekämpningsmedel, utveckling av tekniker för framställning av pappersmassa.

Föreningens ändamål är att maximera sitt samhällliga inflytande genom opinionsbildning, utbildning, en stark egen ekonomi och en verksamhet som bidrar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i överensstämmelse med fastställda principer i FN:s Global Compact samt the Earth Charter. Föreningen ska på detta sätt vara en drivande kraft för att utveckla ägares, företagsledningars och entreprenörers möjligheter att förstå, ta till vara och använda sitt inflytande över människlighetens framtid genom att arbeta för en långsiktigt hållbar ekonomisk, social och politisk utveckling mot en marknad med ett "människt ansikte". Föreningen ska manifestera de påtagliga möjligheter ett företag har att göra samhälligt nytta och i detta arbete bidra till en utveckling av vinstdrivna organisationer med alternativa ägarformer, ideologiska drivkrafter och ett visionärt ledarskap.

### §4 Särskilt aktieägaransvar

Föreningen ska förvalta sitt aktieäggande i Plantagon International AB i enlighet med bolagets bolagsordning och dessa stadgars §3.

Föreningens styrelse ska i enlighet med aktieägaravtal mellan Onondaga Nation och SWECORP Citizenship Stockholm AB (556599-2426) utse hälften av ledamöterna i styrelsen för Plantagon International AB.

#### **§5 Medlemskap**

Som medlem antas intresserad fysisk person som aktivt tar ställning för ett medlemskap genom att årligen betala föreningens medlemsavgift. Föreningens styrelse kan också fatta beslut om att anta annan än enskild person som associerad eller stödmedlem. Villkor för associerad medlem och stödmedlem fastställs av styrelsen, dock åtnjuter dessa inga rättigheter eller skyldigheter enligt dessa stadgar.

Antalet medlemmar i PLANTAGON är obegränsat.

#### **§6 Röstning**

Vid omröstning på årsmötet har varje medlem en röst.

Ärenden på årsmöten avgörs genom enkel majoritet utom vid stadgeändring och beslut om PLANTAGON:s upplösning. Sistnämnda beslut regleras i §19. Vid lika röstetal gäller den mening som biträds av årsmötets ordförande.

#### **§7 Styrelse**

Styrelsen ska bestå av lägst fyra ledamöter och högst tjugo ledamöter. Antalet ledamöter skall vara jämnt. En suppleant får utses för varje ordinarie ledamot.

Styrelsens ordförande utses av styrelsen för tiden till dess nästa ordinarie årsmöte äger rum. Vid jämnt röstetal i styrelsen utses styrelsens ordförande bland valda ledamöter gemensamt av Onondaga Nation och SWECORP Citizenship Stockholm AB. Om Onondaga Nation och SWECORP Citizenship Stockholm AB inte kan komma överens om vem som skall utses till styrelsens ordförande, alternerar rätten att utse ordförande mellan de båda parterna. Onondaga Nation äger rätten att utse ordförande första gången detta inträffar.

När årsmötet inte är samlat, är styrelsen föreningens beslutande organ och ansvarar för föreningens angelägenheter.

Styrelsen sammanträder minst fyra gånger per år efter kallelse av ordföranden.

Sammanträde ska också hållas om minst fyra styrelseledamöter begär det.

Styrelsen är beslutsmässig då mer än hälften av antalet ledamöter, bland dem ordföranden eller vice ordföranden, är närvarande. Är styrelsen inte fulltalig anses beslut föreligga endast när mer än hälften av hela antalet styrelseledamöter är ense om beslutet.

Varje ledamot har en röst. Ärende avgörs med enkel majoritet. Vid lika röstetal gäller den mening som biträds av ordföranden.

Vid styrelsens möten förs protokoll. Varje närvarande ledamot anses ha biträtt i protokollet angivna beslut såvida denne inte till protokollet anmält avvikande mening.

Styrelsen företräder föreningen och tecknar dess firma. Styrelsen äger bemyndiga en eller flera personer att företräda föreningen och teckna dess firma.

Obligatoriskt syfte och mål för styrelse och ledning:

- A) Att utveckla föreningens ekonomiska styrka och tillväxt.
- B) Att verka för att föreningens inflytande på samhällsutvecklingen maximeras.
- C) Att medan man verkställer punkterna A) och B) verka enligt principerna i the Earth Charter och Global Compact.

#### **§8 Revisor**

För granskning av föreningens årsredovisning samt styrelsens och verkställande lednings förvaltning utses lägst en och högst två revisorer med högst två revisorssuppleanter.

#### **§9 Kallelse till årsmötet**

Kallelse till årsmötet ska ske genom brev eller e-brev, tidigast sex veckor och senast fyra veckor före det datum då årsmötet ska hållas.

#### **§10 Ärenden på ordinarie årsmöte**

På ordinarie årsmöte ska följande ärenden förekomma.

1. Val av ordförande vid årsmötet.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Godkännande av förslaget till dagordning.
4. Val av två justeringsmän, tillika rösträknare.
5. Prövning av om årsmötet är stadgeenligt utlyst
6. Framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse.

7. Beslut angående fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen, dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen, godkännande av att verksamheten uppfyllt föreningens ändamål som det beskrivs i stadgarna och ansvarsfrihet åt styrelsens ledamöter och verkställande ledning.
8. Fastställande av arvoden åt styrelse och revisor.
9. Val av styrelse och i förekommande fall revisor samt styrelsesuppleanter och revisorssuppleanter.
10. Annat ärende som av styrelsen hänskjutits till årsmötet för avgörande.

#### **§11 Räkenskapsår**

Föreningens räkenskapsår ska omfatta perioden  
1 januari – 31 december.

#### **§12 Extra årsmöte**

Extra årsmöte hålls då styrelsen finner det behövt, då minst en av revisorerna eller då minst femtio (50) procent av medlemmarna skriftligen med angivande av ärende begär det.

#### **§13 Årsmöteshandlingar**

Senast två veckor före ordinarie årsmöte tillställs medlemmarna via mejl eller postgång:

- dagordning för årsmötet
- årsredovisning och revisionsberättelse
- inkomna ärenden från medlemmar samt styrelsens utlåtande över dessa
- förslag från styrelsen.

Vid ordinarie årsmöte får inte beslut fattas i andra frågor än de som angetts i dagordning samt sådana frågor som står i direkt samband med dessa.

#### **§14 Tvist**

Tvist mellan PLANTAGON och medlem ska avgöras av skiljemän enligt lagen (1999:116) om skiljeförfarande.

### §15 Utträde och uteslutning

Medlem som vill utträda ur föreningen, ska skriftligt anmäla detta. Medlemskapet upphör omgående efter anmälan kommit föreningen tillhanda.

Medlem får uteslutas ur föreningen med omedelbar verkan om medlemmen trots medlemskapet har försummat att betala avgift för föregående verksamhetsår, motarbetat föreningens verksamhet eller ändamål eller uppenbarligen skadat föreningens intressen. Brott mot §4 i dessa stadgar är ett särskilt starkt skäl för uteslutning.

Beslut om uteslutning fattas av styrelsen eller enligt delegationsordning som styrelsen fastslagit.

Medlem som utträtt eller blivit utesluten har inte rätt att återfå avgifter eller bidrag eller i övrigt erhålla någon del av PLANTAGON:s tillgångar eller tjänster.

### §16 Stadgetolkning

Uppstår tvekan om tolkningen av dessa stadgar, eller om fall förekommer som inte är förutsedda i stadgarna, hänskjuts frågan till nästkommande årsmöte eller till styrelsen.

### §17 Interimistisk period

Under föreningens uppbyggnadsperiod förvaltas föreningen av en interimistisk styrelse. Den interimistiska styrelsen utses av grundarna och fastställs av det konstituerande årsmötet. Den interimistiska styrelsens särskilda uppgift är att etablera PLANTAGON så resursmässigt starkt att PLANTAGON kan ta på sig ansvaret enligt §4 i dessa stadgar. Förändringar i sammansättning av den interimistiska styrelsen ska godkännas av grundarna och dokumenteras i styrelseprotokoll samt kommuniceras i verksamhetsberättelse. Den interimistiska perioden pågår fram till dess aktier överförs från Plantagon International AB till Plantagon Non-Profit Association i enlighet med det aktieägaravtal som tecknades mellan grundarna då bolag och förening bildades. Under den interimistiska perioden ska föreningens ordförande vara ledamot av bolagets styrelse.

### §18 Beslut om stadgeändring

Förslag om ändring av dessa stadgar eller om PLANTAGON:s upplösning får inte upptas till behandling av årsmöte i annat fall än om detta angivits i kallelse till årsmötet. För beslut om ändring av stadgarna eller om PLANTAGON:s upplösning krävs antingen beslut på årsmöte där samtliga är eniga om beslutet eller beslut på två på varandra följande stämmor, varav en ordinarie årsmöte och där beslutet på det sista

mötet biträds av minst 2/3 av de närvarande. Paragraferna 18, 19, 20, 21 och 22 i dessa stadgar kan inte ändras.

#### **§19 Beslut om PLANTAGON:s upplösning**

Om upplösning av PLANTAGON beslutas ska föreningens återstående tillgångar disponeras på ett sätt som stödjer de i § 2 uppräknade uppgifterna. Beslut om hur tillgångarna ska disponeras fattas av det sist hållna årsmötet, dock ska eventuellt aktieinnehav i Plantagon International AB återgå i lika delar till Swecorp Citizenship Stockholm AB och Onodaga Nation utan ersättning till PLANTAGON eller dess medlemmar.

#### **§20 Medlemsavgift**

Medlemsavgiften ska vara kvoten av Plantagon International AB:s marknadsvärde delat med antalet aktier i bolaget. Marknadsvärdet fastställs av Plantagon International AB:s ägare. Fastställd medlemsavgift gäller till dess antalet aktier i bolaget förändras.

2008-01-29 fastställdes bolagets värde till EUR 1 000 000 varför medlemsavgiften i dessa stadgar fastställs till EUR 1 000 000 / 100 000 = EUR 10.

#### **§21 Rätt till ersättning vid försäljning av Plantagon International AB, s.k. Avslutsrättighet.**

Den person som till PLANTAGON betalar ett belopp som motsvarar 10 ggr. medlemsavgiften erhåller 10 års medlemskap samt en oåterkallelig gåva i form av en framtida rätt att delta vid fördelningen av PLANTAGON:s intäkt vid försäljning av 100 % av Plantagon International AB, en s.k. Avslutsrättighet. Betalning av en 10-årsperiod, eller flera, kan ske i förtid vid ett tillfälle eller löpande uppdelat på fler tillfällen. Minsta godkända delbelopp motsvarar gällande medlemsavgift.

Vid försäljning av 100 % av Plantagon International AB fördelas intäkten från PLANTAGON:s aktieandel i lika delar mellan de individer som innehar giltig Avslutsrättighet. Innehav av fler än en (1) Avslutsrättighet ger inte rätt till fler andelar av intäkten.

För att vara giltig och ge rätt till ersättning ska Avslutsrättighet vara stadgeenligt överlåtten och innehas av individ i efterföljande och tidigast sjunde generation efter den första mottagaren som erhöll Avslutsrättigheten som gåva från PLANTAGON. Med "individ i efterföljande generation" avses släkting i rakt nedstigande led eller annan person som är minst 33 år yngre än överlåtaren. För att vara giltig ska Avslutsrättighet således vara utfärdad av PLANTAGON och stadgeenligt överlåtten från person till person vid minst sex tillfällen.



Antal Avslutsrättigheter är begränsat till samma antal som antalet aktier i Plantagon International AB. 2008-01-29 fastställdes antalet aktier i Plantagon International AB till 100 000 varför maximalt antal individer som kan erhålla Avslutsrättighet i Plantagon International AB i dessa stadgar fastställs till 100 000. Utökas antalet aktier i Plantagon International AB utökas också antalet Avslutsrättigheter till motsvarande antal.

Information och kallelse till individer som genom innehav av Avslutsrättighet erhållit rätten att delta vid fördelningen av PLANTAGON:s intäkt vid försäljning av 100 % av Plantagon International AB ges genom kungörelse enligt internationellt gällande praxis och rutin fastställd av föreningens årsmöte.

Dessa stadgar understryker att innehav av Avslutsrättighet inte ger innehavaren rätt till medlemskap i PLANTAGON.

Utdelad Avslutsrättighet kan inte återkallas. Avslutsrättighet som inte åberopas av innehavaren och Avslutsrättighet som inte överlåts i enlighet med denna paragraf förfaller och är förverkad.

#### **§22 Överlåtelse av Avslutsrättighet**

Avslutsrättighet enligt §21, kan överlåtas från innehavaren till person i efterföljande generation. Med "person i efterföljande generation" avses släkting i rakt nedstigande led eller annan person som är minst 33 år yngre än överlåtaren.

För att vara giltig och ge rätt till ersättning ska Avslutsrättighet vara stadgenligt överlåten och innehas av individ i tidigast sjunde generation efter den första mottagaren av denna gåva från PLANTAGON. För att vara giltig ska Avslutsrättighet således vara utfärdad av PLANTAGON och överlåten från person till person minst sex gånger.

Överlåtelsen är giltig då den är ömsesidigt bekräftad av överlåtare, mottagare och PLANTAGON enligt av årsmötet fastställd rutin.

## Exempel på aktieäгатavtal

### **SHAREHOLDERS AGREEMENT BETWEEN**

**Founder 1**

AND

**Founder 2**

SAMPLE

### **SHAREHOLDERS' AGREEMENT**

THIS AGREEMENT is made on Month Day, Year

BETWEEN

**Founder 1** (hereinafter referred to as F1).

AND

**Founder 2** (hereinafter referred to as F2)

1. Shares, future developments and foreseeable amendments

1.1 The shares of the Company AB ("the Company") shall be owned by the parties in the following portions:

Party	Shares (in per cent)
-------	----------------------

F1	50 %
----	------

F2	50 %
----	------

...

1.4 ... each of the parties shall sell 5 % of its shares in the Company to a non-profit association founded by the parties. The price for such sale shall be the nominal value of the shares. Upon the non-profit association's purchase of a total of 10 % the shares of the Company, the non-profit association shall enter into this agreement as a party and the amendments to this Agreement stated in Appendix 3 shall apply from that date.

...

### **APPENDIX 3**

The parties to the Shareholders Agreement agree that the following additions and amendments to the Shareholders Agreement shall apply the day the non-profitable association ("NPA") becomes a shareholder of the Company.

#### **SECTION 1.1**

Section 1.1 is hereby restated in its entirety to read as follows.

1.1 The shares of the Company AB ("the Company") shall be owned by the parties in the following portions:

Party	Shares (in per cent)
F1	45 %
F2	45 %
NPA	10 %

#### **SECTION 5.1**

Section 5.1 is hereby restated in its entirety to read as follows.

5.1 The board of directors shall consist of four (4) to twenty (20) directors. F1 is entitled to designate twenty-five (25) percent of the directors, F2 is entitled to designate twenty five (25) percent of the directors and NPA is entitled to designate fifty (50) per cent of the directors.

**SECTION 17 AND 18**

The parties agree that NPA shall not in any case own more than 10 % of the shares in the Company and shall therefore not be entitled to make use of Section 17 or 18. For the avoidance of doubt, F1 or F2 shall not be entitled to make use of Section 17 or 18 to acquire NPA's shares.

Application of pre-emption clause in the Article of Association

NPA shall not be entitled to apply the pre-emption clause in the Article of Association in connection with any transfer of shares.

F1

F2

---

---

Name

Name

---

---

Printed Name

Printed Name

NPA hereby accepts to be bound by the provisions of the Shareholders Agreement with the amendments made above.

NPA

---

Name

---

Printed Name

# Exemplet Plantagon

## **STATEMENT**

(Oren R. Lyons/Hans Hassle)

Most of us would agree that mankind is not taking care of Earth and ourselves in the best way we could. Social, environmental and political development are all heading in directions no-one can fail to see, and no-one could wish for.

Economics has played a major role in creating this situation, and will continue to determine future directions. Political power is fighting to regain influence, but we already know the economy, or at least the major part of it, is driven by corporations. Today, many of the world's largest economies are corporations, not nation states. This situation confers enormous responsibility on the owners, their boards and their managers, a responsibility that comes with being the dominant institution on the planet.

In this world of ours, greed, short-term strategies and fear are strongly supported by the system, the voluntary rules we play by. As an example one can reflect upon the fact that among the very largest world markets are the markets for weapons, narcotics, tobacco, sex, and environmentally disastrous fossil energy.

There is no way we can continue business as usual, if we want a liveable future for mankind. And we should never forget that we do have a choice.

We need to see corporations that are not only fixated on money. We need to see corporations going beyond even the environmental and broader sustainability imperatives. We need to see corporations built from a deep sense of responsibility for the common good. This means a core business that is good for society, as well as democratic and transparent organizations that are able to balance commercial success with idealistic principles.

Our contribution to this necessary change is PLANTAGON, a new and modern kind of company with maximum competitiveness, building on good corporate citizenship, transparency and democratic values.

The basic principle is to combine and balance commercial and value based driving forces in one organization, exploring how to make money while doing good and using the power of money and public support

to achieve benefits for society in general, over and above economic progress.

PLANTAGON's mission is functional and ecological food directly to western consumers or starving citizens of the third world. To bring this about we will introduce the Plantagon® greenhouse that will dramatically change the way we produce ecological and functional food. It allows us to produce ecological with clean air and water inside urban environments, even major cities, cutting costs and environmental damage by eliminating transportation and deliver directly to consumers. This is due to the efficiency and productivity of the Plantagon® greenhouse which makes it economically possible to finance each greenhouse from its own sales.

The quite simple innovation is to use the full volume of the greenhouse, growing in storages. The less simple but wise idea is to adjust the construction, shape and technology of the house mainly to what the plants need – not human beings. After maximizing what is good for the plants, advanced technology is used to help human beings take care of the plants in a rational way.

Parallel to the company we founded a non-profit organization with the same name as the company. The non-profit organization owns 10% of the company and nominates 50% of its board members. Membership of the non-profit organization is open to everyone who supports its objectives, and the company has no influence over it.

The company and the non profit organization are legally bound to support each other and commit to implementing the Global Compact and the Earth Charter in their Articles of Association and founding documents.

It is not only financial but also social compliance with the Articles of Association that is reviewed at each Annual General Meeting.

We call the PLANTAGON model a "Companization" - two different legal entities in one organization working for the same cause: One profit-driven, commercial organization (PLANTAGON International AB) and one non-profit organization (PLANTAGON Non-profit Association). The word Companization symbolizes the two driving forces within the organization as a whole – profit and values.

We admit we are after money. We admit we want to influence public opinion. We are therefore transparent about how we will use these two powerful resources and we demonstrate that we are prepared to share this power with everyone.

PLANTAGON integrates our mission, our promises and our values into the organization's whole structure; from our Articles of Association to how we organize our ownership to give our stakeholders influence and power over our actions.

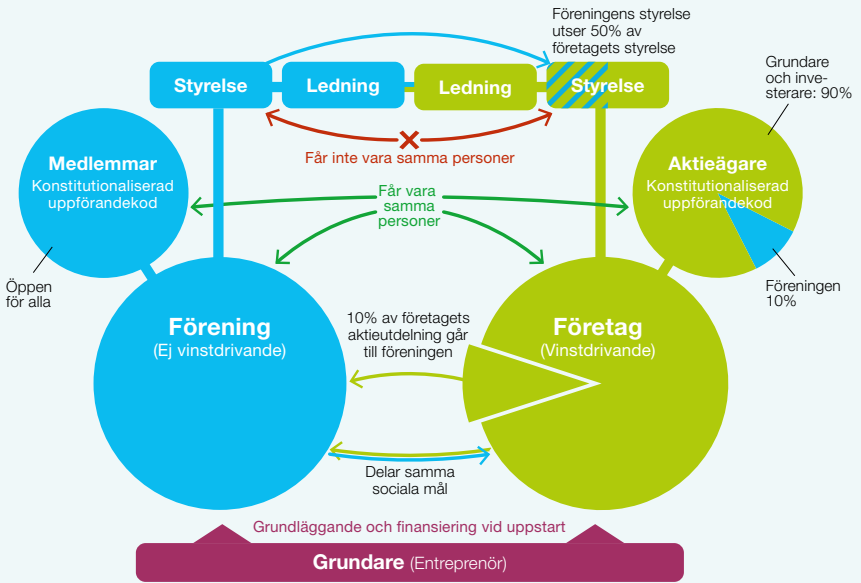
This may be the first time in the business sector that social responsibility, transparency and sharing are demonstrably valued at the same level as financial engagement.

This may be the first opportunity to influence a large company from the inside without being an employee, a manager or an investor, but by being socially engaged in supporting its mission.

This may be the first company to show that sharing rather than greed leads to financial success.

The Companization PLANTAGON was founded by SWECORP  
Citizenship Stockholm AB and the Onondaga Nation.

### Companisatationens struktur





---

Utdrag ur original-  
presentationen av  
The Companization  
från 2002

---

The Companization is two different judicial parts in one organization: One profit driven / commercial organisation (company) and one non-profit (association) organisation. The word Companization is put together by the words “Company” and “Association” and symbolizes the two driving forces within the organization as a whole – money and sound values.

### **1. Over all idea:**

To combine commercial and value based driving forces in one organization, finding a solution on how to make money while doing good and using the power to achieve benefits for society in general, more than economic progress.

### **2. Purpose:**

To combine economical power and power of public opinion in one organization using this power to help create a “value change for survival” and a market “with a human face”.

### **3. Judicial ground:**

Profit (company - limited or unlimited) + Non Profit Organization (association - open for all). Both organizations founded by the same physical or judicial individuals/entrepreneurs.

### **4. Constitution for Company:**

Regulates obligatory purpose and objectives for board and management:

- A) To maximize economical profit and growth of value.
- B) To maximize shareholders influence over society.
- C) To support the principles of the Earth Charter while performing A) and B).

### **5 Constitution for Association:**

Regulates obligatory purpose and objectives for board and management:

- A) To support economical strength and growth of the association.
- B) To maximize members influence over society.
- C) To support the principles of the Earth Charter while performing A) and B).

**6. Mission:**

Will be chosen by each founder/-group. Has to support constitution.

**7. Vision:**

Will be chosen by each founder/-group. Has to support constitution.

**8. Business concept:**

Will be chosen by each founder/-group. Has to support constitution.

**9. Business action:**

By the entrepreneurs chosen business areas according to business idea + obligatory involvement in joint venture projects establishing / showing the possibilities of responsible business. The projects are important to avoid plain consultancy work. The Companization has to work down-to-earth to support positive thinking regarding the possibilities for corporations and individuals to make a difference in developing society.

**10 Advisory board:**

The franchise holder will recruit international top level advisors offering support to all franchise takers.

**11 Owners:**

Founders and investors own 90% of company. Association own 10% of company.

**12 Board:**

Even numbers of members in company board, even numbers of members in association board. One individual cannot represent both boards.

**13 Election of board members:**

Company board is elected by yearly shareholder meeting where association owns the right to elect 50% of board. The delegates elected by the association are voted for at yearly member meeting for association. This means the 10% stock owned by the association constitutes the right to elect half the company board. The reason for this is to share not only economical progress within the company, but also sharing power. One important role of the association is to look out for deviations from

company constitution in corporate behaviour. This gives power to do so and therefore management, founders and investors have to keep a good relation to this special shareholder. On the other hand, the association also has to keep a good relation to the other owners, as they control only 10% of the votes concerning all others matters during yearly share holder meeting. The purpose is to create a balance between the “commercial” and “idealistic”. This does not allow company management to expect a more responsible way of looking upon the core business as they both as individuals and group still have to live according to the constitution of the company. The great difference here is that the founder of the Companization is forced to share power over the company, giving away control and creating some kind of internal “institute” that always helps the commercial end to stay on the right track.

#### **14. Chairman of the Board:**

If company or association board cannot agree on who is to become Chairman, this is decided by the founders. The Chairman has to be elected within the already elected members of the board.

#### **15. Election of Management:**

Normal election by the company board.

#### **16. Recruiting staff:**

An ongoing relation between the company and the association will create a large number of individuals possible for recruitment by the company. This is of very high value for the company, and also for the members of the association.

#### **17. Recruiting management:**

An ongoing relation between the company and the association will create a large number of individuals possible for recruitment by the company. This is of very high value for the company, and also for the members of the association.

#### **18. Innovations:**

An ongoing relation between the company and the association will create a large number of ideas possible for recruitment by the company. This is of very high value for the company, for the members of the association and for the association itself.

---

# Eftersnack

---

## Att vara idealist räcker inte

Jag betecknar mig själv som idealist; en person som anser att det viktigaste i livet är tänkandet och anden, inte den materialistiska världen. En idé är värd att slåss för även om alla andra säger att den är ogenomförbar.

Se citat Adam Smith, sidan 17.

Vi idealister är många men ofta verkar vi lite världsfrånvända, tycker jag. Precis som de moralfilosofer som Adam Smith refererar till klagar vi mycket på att samhället inte verkar bry sig om vishet och dygd; vårt arbete, våra ambitioner och det stora ansvar vi frivilligt tar på oss. Vi får ingen hjälp, ingen uppmärksamhet och trots att det vi gör är så viktigt händer det ingenting till förmån för oss. Ofta tycker jag att det råder någon sorts offermentalitet bland oss; vi ska utan att behöva agera på samma villkor som dem vi strider mot ändå vinna mot dem och få deras respekt.

För mig är det ungefär som att åka in på en ishockeyrink utan skydd och be motståndarna att inte skjuta så hårt.

Under de senaste fem åren har en förändring påbörjats som gör mig varm ända in i hjärtat. Unga sociala entreprenörer som startar fantastiska verksamheter som inte kompromissar mellan idealism och kommersialism agerar inte alls på det här sättet. Jag får be er om ursäkt, det är vi i den äldre generationen som fortfarande gör det.

Vi blev lärda att ett seriöst ideellt engagemang inte får kommersialiseras, då mister det sin varma själ. Marknadsföring, reklam och försäljning är ord som vi inte ens har fått använda, än mindre ge aktivt uttryck för.

Vi blev också lärda att ett seriöst kommersiellt engagemang helst ska vara hänsynslöst, annars tappar vi fokus på kärnverksamheten, på vinsten. Alltför mycket prat om etiska regler, socialt ansvar och samhällsengagemang utsåg oss till världsförbättrare, idealister eller i bästa fall eldsjälar.

Den mycket underliga effekten av det är att när efterfrågan på så kallade Goda Företag och varumärken vuxit är det inte de företag som haft den mest lämpade verksamheten som tagit marknadsandelar, utan de som sett möjligheten att så skickligt som möjligt möta upp efterfrågan.

Ronald Mc Donald's barnklubb värvade under en lång period fler nya medlemmar än HSB. Skandia tog en position som mer samhällstillvänt än andra försäkringsbolag, trots att Folksam redan från starten haft ett samhällsuppdrag inskrivet i sitt uppdrag och Länsförsäkringar ägs av

sina kunder. Den etiska fonden KPA värvade massor av nya sparare, trots att de inte ens nådde upp till Folksam standardregler.

Det finns många exempel på att företag med en ganska krass syn på hur de ska respondera på marknaden för värderingar har lyckats mycket bra. De har ofta haft större framgång än de som borde ha det; de som har en verksamhet som egentligen stämmer in bättre på de moraliska krav som ställs, de står tyvärr ofta och ser på.

Som idealist kan jag inte förvänta mig några fördelar, snarare tvärtom. När motspelarna ser idealism, då uppfattar de en svaghet och skjuter ännu hårdare bara för att de kan. Som idealister behöver vi därför minst lika bra skydd som de andra, coolare vinklad klubba och lite, lite snabba skridskor.

## En ny sorts företag, inte en ny sorts förening

Companisationen skulle inte fungera utan Internet.

Föreningen skulle om den var organiserad på vanligt sätt kräva så mycket tid och resurser i det inledande skedet att den kommersiella verksamheten skulle kvävas. När man lovar ett socialt engagemang attraherar man inte bara människor som vill göra något aktivt på egen hand. Även de som vill avlasta sitt dåliga samvete dyker upp och är ofta av en sort som kräver service, att något händer och att det ska ske på precis det sätt som de själva föreställt sig.

Companisationen bygger därför på det vi kallar för *syntetiska relationer* mellan företaget och föreningens enskilda medlemmar.

Arbetet i både förening och företag utförs till den allra största delen av anställd personal. Medlemmarna engagerar sig genom att stötta företaget och har små förväntningar på aktiviteter som riktar sig till dem som enskilda medlemmar. Aktiviteten är att få vara en del av en bra verksamhet, som man får inflytande över, information om, ekonomisk vinning av och kan använda som ett konkret exempel på att man har rätt i de frågor man driver.

Däremot är det mycket viktigt att alla de medlemmar som finns i föreningen har möjlighet att samverka, driva sina frågor i companisationen och kanske viktigast av allt: att driva gemensamma frågor gentemot samhället. Opinionsbildning.

De flesta frivilligorganisationer bygger på fysiska möten mellan människor. I demokratisk anda diskuteras, analyseras och bestäms gemensamt vad som ska göras. En sådan verksamhet kräver tid och resurser

Följ oss på:

[www.facebook.com/plantagon](http://www.facebook.com/plantagon)

[www.youtube.com/user/PlantagonSweden](http://www.youtube.com/user/PlantagonSweden)

[twitter.com/#!/plantagon](https://twitter.com/#!/plantagon)

[www.mynewsdesk.com/se/pressroom/plantagon-international](http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/plantagon-international)

[www.plantagon.com/forum](http://www.plantagon.com/forum)

[www.plantagon.com](http://www.plantagon.com)

som en companisation inte erbjuder. Här är det aktiviteter varje dag året om som gäller. Ibland kommer fel och misstag att begås och då måste det finnas en förlåtande kultur som snabbt låter oss arbeta vidare.

De medlemmar som följer oss får hela tiden information om vad som pågår och får med egen kraft engagera sig om de ska påverka. De representerar den nya tidens ägare, inte den gamla tidens studiecirkel-deltagare. Deras inflytande är enormt på den dagliga verksamheten; vi måste ständigt förhålla oss till hur vi tror att medlemmarna uppfattar det vi gör. Om vi tappar deras förtroende har vi nämligen ingenting alls kvar, så fort kommer det att gå om deras sociala nätverk vänds mot oss.

Det är alltså viktigt för dig som vill använda companisationsmodellen att förstå att vi inte pratar om en ny sorts ideell organisation med fokus på det sociala utan om en ny sorts vinstdriven organisation med fokus på det kommersiella.

Det vi idag kallar sociala medier är det som används i den companisations-interna kommunikationen, bortsett från formella möten som årsstämmor, styrelsemöten och större evenemang som naturligtvis sker fysiskt.

Jag har letat fram två citat från sent 90-tal som förebådar det vi nu gör.

Konsulterna Martin Butler och Thomas Power skrev i januari 1999, om återkomsten av goda värderingar i affärslivet tack vare det stora sociala kravet på nätet:

*Where's the advantage in this, we can hear you say? It's simple. An honest, caring merchant in this environment has got everything to win and nothing to lose. So e-business opens the door to those who truly want to do a good job and makes it easier for them to do so.*

The E-business Advantage Butler Group, January 1999

Ungefär samtidigt publicerade KK-stiftelsen en rapport som handlade om nya nätverksbaserade företag, "spindlarna i de sociala nätverken" som de såg växa fram:

*I spindlarnas värld tillvaratas Internets möjligheter att koordinera en mångfald aktörer i gemensamt agerande. Det sker inte genom order, utan genom att en centralfigur har kompetensen att utforma rätt betingelser för sådan samordning i termer av vem som ska samverka, enligt vilka regler och villkor och i vilken arena. Vi får en värld av deltagande och samverkan, och där den som kontrollerar villkoren för denna utövar den yttersta makten. Varje enskild komponent ska ha bästa effektivitet och av bästa kvalitet.*



## Vad kommer efter etiken?

Det finns bevisligen en efterfrågan på företag och varumärken som står för något annat än vinstsyftet. Redan 2000, i *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility* då över 25 000 medborgare i 23 länder på sex kontinenter intervjuades konstaterades att:

- Människor över hela världen angav att deras uppfattning om ett företag, påverkades mer av företagets arbete med sitt samhällsansvar än av dess reklam och ekonomiska resultat.
- Två tredjedelar av de tillfrågade ville att företagen skulle gå vidare från sin historiska roll att fokusera på vinst, betala skatt, anställa människor och följa gällande lagstiftning; de ville också se företag som bidrar till mer genomgripande samhällliga mål.
- Mer än var femte person angav att han eller hon under det senaste året antingen valt eller valt bort ett företag baserat på hur hon upplevde företagets ansvarstagande. Lika många hade övervägt att göra det.

Sedan dess har utvecklingen mot konsumenter, anställda och andra som kräver mer ansvar för det gemensamma fortsatt. Även finansmarknaden har börjat inse värdet av ett socialt ansvar – åtminstone som en viktig del av riskhanteringen.

God etik, eller snarare moral, har alltså blivit ett av alla de krav som marknaden ställer på företag. Det kommer fler. Ett gott rykte har alltid varit avgörande, det är i sig inget nytt. Det nya är hur konsumenter, anställda och andra grupper som företaget är beroende av *definierar* gott rykte. Ny är också den extremt höga hastighet som ett dåligt rykte sprids med idag. "Business as usual" är ett förhållningssätt som inte fungerar längre.

Strax efter det andra världskrigets slut, under sent fyrtiotal och tidigt femtiotal, byggde konsumentens förtroende för ett varumärke på tillgänglighet; att det helt enkelt gick att få tag på det man behövde. För företagen var det ett krav att kunna leverera.

När fler och fler lyckades få igång produktionen och ett större urval av likvärdiga produkter erbjöds uppstod ett behov av att särskilja sig för att bli vald. *Kvalitet* blev lösningen; mer vara för samma pengar eller mer pengar för en klokare vara. Det var under den här tiden som begreppet "Svensk kvalitet" växte sig starkt. Under sextioalet och tidigt 70-tal blev det nya kravet att kunna leverera med hög kvalitet.

Vid mitten av sjuttioalet inleddes diskussionen om miljön, om ett hållbart samhälle. Någon gång under 80-talet började miljöfrågan slå igenom på marknaden och *miljövänlig* blev ett nytt krav som ställdes på de produkter vi valde. Begreppet ansvarsfull konsument hade jag för min del kopplat till att handla klokt för sina pengar, nu fick det en helt ny innebörd. Under 90-talet växte sig sedan miljöfrågan allt starkare och det nya kravet blev att kunna leverera med hög kvalitet och med hänsyn till miljön.

Under det sena 90-talet och tidiga 2000-talet då företagen alltmer hamnade i fokus för vem som egentligen hade ansvaret för samhällsutvecklingen, blev vad de flesta beskrev som *etik* följdriktigt det senaste i raden av marknadskrav att förhålla sig till. Trots miljövänliga produkter, miljöredovisningar (som ibland för att markera allvaret t.o.m. inkluderades i årsredovisningen – svenska SKF fick stor uppmärksamhet för detta) och nya riktlinjer som de flesta någorlunda framsynta företag då offentliggjort. Det gick fort nu, kanske allra mest beroende på den parallella utvecklingen av de mycket snabba, globala kommunikationsmöjligheter som nätet gav oss alla.

Begrepp som värdegrund, socialt ansvar och företagets totala samhällsroll blev i styrelserum och företagsledning nya diskussionspunkter. Som jag redan nämnt fanns riskhantering eller möjliga strategiska fördelar oftast som drivkraft bakom diskussionerna; ett företags långsiktiga beslutsfattande handlar om antingen legitimitets- eller produktivetsfrågor. Men, nu började faktiskt något annat också att påverka diskussionerna: Värderingar. De företag som redan bedrev en bra verksamhet, som inte hade något att dölja och som redan brann för att tillföra samhället något som de ansåg vara bra, meningsfullt och viktigt – de kände igen sig i de nya marknadskrav som kunde skönjas.

Det Goda Företaget blev något som man gärna ville bli eller berätta att man redan var. Att kunna leverera med hög kvalitet, miljövänligt och med ett socialt ansvar blev för många en position man strävade efter.

Nu talar jag alltså om så svåra saker som etik och värderingar, sådant som var och en av oss har en demokratisk rätt att ha helt olika syn på; det handlar om vad som är rätt och fel, gott och ont. Leveransförmåga, kvalitet och miljövänlighet hade varit enkelt i förhållande till det här, det var bara att anpassa den fysiska processen, men att täcka ett marknadsbehov som bestod av något så abstrakt som goda värderingar, hur skulle det göras?

Det finns mycket skrivet om det här. Jag ska inte skriva ännu mer, däremot ska jag rekommendera två bra böcker som tillsammans ger

en mycket bra bild av hur kravet på etik, moral och värderingar kan hanteras:

”Den vise VD:n” och ”Oanade möjligheter” av Karl-Erik Edris, två resonanser, filosofiska berättelser som utgår från hur en ledningsgrupp väljer att hantera en medial härva man hamnat i där företagets rykte står på spel, och ”Det ansvarsfulla företaget – Corporate Social Responsibility i praktiken” av Daniel Steinholtz och Ola Löhman, 2003 utsedd till Årets managementbok.

Se förteckning över Edris böcker på sidan 18.

Författarna är mina vänner, vi har arbetat tillsammans och jag kan gå i god för kvaliteten i deras kunskaper och resonemang.

Men nu, frågan från kapitelrubriken: Vad kommer *efter* etiken?

Marknaden är alltid skeptisk och misstänksam. När fler och fler säger ungefär samma sak, då måste den etik och moral som företagen påstår sig leva och handla efter bevisas. Varför skulle jag tro på ett påstående om god moral från någon som representerar en del av samhället som gjort sig känt för att högakta helt andra principer?

De stora företagen kommer att gå från miljöredovisningar till sociala redovisningar och även totala hållbarhetsredovisningar där ekonomiska, miljömässiga och sociala nyckeltal påstås värderas lika. För att kunna göra det på ett trovärdigt sätt måste nya rapporteringssystem utvecklas där alla dessa olika indikatorer kan implementeras på ett rationellt sätt.

Det ledande systemet 2011 är Global Reporting Initiative (GRI).

Om rapporterna och deras system ska tillmätas något förtroende av marknaden måste de som alla andra rapporter och system, revideras av någon utomstående. Revisorerna kommer därför att få helt nya uppdrag och tvingas lära sig att betrakta företagets verksamhet ur ett mer holistiskt perspektiv.

Så långt är det en mycket, mycket bra utveckling som tvingar företagen att ta sitt miljömässiga och sociala ansvar eftersom det ska mätas och godkännas av andra. Det kommer att få stora effekter som är till gagn för oss alla.

Revisionsystemet AccountAbility 1000 är 2011 ett av de ledande.

Men, kom nu ihåg att det här sker för att marknaden tvingar företagen till det, inte för att de plötsligt och självmant fått för sig att ”högaktning av vishet och dygd” blivit mer intressant än ”rikedom och makt”.

Jag menar inte att det är något fel med att företagen tvingas, det är alltid så marknadskrav fungerar, men det finns en potentiellt mycket tveksam konsekvens av att näringslivet tvingas till just frivilligt samhällsansvar: Att samhället uppfattar näringslivets plötsliga intresse av Corporate Social Responsibility och Corporate Citizenship som en

verkligt etisk förflyttning, att vi därför i lugn och ro kan fortsätta att överlåta ännu mer inflytande till näringslivet och dess ägare i tron om att de nu förstått att det som är bra för oss alla lönar sig bäst även för dem i längden.

En sådan utveckling ser jag på fullt allvar som ett direkt hot mot den representativa demokrati som vi idag lever i. Vi kan få ett samhälle som bygger på en sorts konsumentdemokrati. Ett sådant samhälle är helt utlämnat till de som med störst resurser skaffat sig mest inflytande.

Om företag på allvar ska tillåtas ta ett ansvar för det gemensamma måste de också öppnas upp för vårt gemensamma inflytande. Företaget som organisationsform och dess lagstiftning måste i sådana fall förnyas.

Jag tillhör de som egentligen håller med Milton Friedman när han säger:

”Företagets sociala ansvar är att öka sin vinst.” Givet att man följer gällande lagstiftning är det vad samhället ska ha företaget till. Drivkraften att skapa vinsten ger en ekonomisk tillväxt och ett överskott att fördela på fler.

Problemet är bara att ingenting idag balanserar drivkraften att skapa vinst. När jag instämmer i att ”företagets sociala ansvar är att öka sin vinst” så menar jag att det bara kan gälla förutsatt att något annat reglerar att denna drivkraft balanseras, ibland motverkas. Företagets sociala ansvar *borde* vara att öka sin vinst – det är det enda de är konstruerade för, men verkligheten är annorlunda.

Jag anser att vi behöver något som tar vid där den gamla sortens företag inte längre räcker till, inte längre fungerar för det sammanhang där de nu verkar. De företagsformer vi använder kom till i en helt annan tid, i ett helt annat sammanhang och med ett helt annat ansvar än idag.

Det som kommer efter etiken är därför något helt nytt, något som kan ge den som frågar ett svar på frågan *Varför?*. Inte bara *Vad?*, *När?* och *Hur?* utan den rent existentiella frågan *Varför?*; *Vad ger företaget ett existensberättigande överhuvudtaget?* Om du själv ställt dig existentiella frågor vet du hur djupgående analyser och förändringar de kräver.

Den enklaste slutsatsen är att maximera vinsten inte längre kan vara det viktigaste skälet för ett företag att existera.

Förändringen börjar med att anställda väljer arbetsinnehåll före lön (om de tvingas välja), att anställda lämnar sitt företag till förmån för en konkurrent som erbjuder högre moralisk status, att journalister avslöjar att företag med fantastiska etiska riktlinjer är lika goda kålsupare som alla

andra... och så fortsätter det. För att respondera rätt på dessa nya krav tvingas vi att leda i *bevis* att vi menar det vi säger genom att på något sätt binda oss vid vårt löfte. Vi måste också våga välja bort dem som inte håller med oss – existentiella frågor besvaras olika av människor med olika värderingar.

Efter etiken kommer därför en sorts tro. Tron på att vi menar allvar. Som all tro blir den enklare att ta till sig om regelverket är tydligt. Det kommer säkert att svischa förbi en och annan "Corporate Religion", "Corporate Soul" och "Corporate Spirit". När den fasen är över är vi framme vid vad som måste vara ärliga ambitioner – som frivilligt konstitutionaliseras i företagets alla organ och i all dess verksamhet.

Ingen kommer annars att tro oss. Givetvis är companisationen ett konkret exempel på hur det kan gå till.

## Vilka värderingar måste ändras?

Någon gång under det sena nittioalet samlades ett antal mycket inflytelserika personer för att diskutera världens framtid. Dalai Lhama var där, Biskopen av Canterbury var där, Moder Theresa var där, Sovjetunionens förre President Michail Gorbachev och vår styrelseordförande i Plantagon Chief Oren Lyons var där. De hade samlats för att försöka komma fram till en enda gemensam ståndpunkt – vad behövs för att åstadkomma en hållbar utveckling, en framtid som inte hotas av miljöförstöring och globala konflikter om resurser?

Du kan se Oren Lyons berätta om det här tillfället på Plantagons YouTubekanal. På fyrtiofem sekunder berättar han om hur de efter tre dagar kom fram till fyra ord:

Value Change for Survival.

[www.youtube.com/  
user/PlantagonSweden](http://www.youtube.com/user/PlantagonSweden)

*If we don't change our values, we won't survive...*

Jag har många gånger diskuterat med Oren vilka värderingar som mer än andra måste ändras. Oftast har det förstås skett med fokus på företagande och näringsliv.

Det jag har kommit fram till att det handlar om (inom näringslivet) är:

- *Att få tillbaka* måste värderas högre än *Att ge tillbaka*.
- *Att få makt* måste bejakas och *Att ta makt* måste förkastas.
- *Att acceptera ansvar* måste bli ledarskapets grund istället för *Att få rättigheter*.

Vi föds goda. När vi växt upp handlar vi med utgångspunkt från det vi tror vara bra för det vi själva tror på (en formulering som ligger mycket nära en som författaren Karl-Erik Edris brukar använda). Det som skiljer oss åt är vad vi tror på. Jag tänker därför lämna ut mig fullständigt och ge mig på att försöka beskriva för dig vad jag själv i grunden tror är anledningen till att vi hamnat snett.

Om evolutionen finns, och det tror jag att den gör, driver den livet vidare. Inget liv förblir som det är utan utvecklas i riktning mot det som ser ut att vara ett stöd för de förutsättningar som det ges. Evolutionsbiologerna skrattar åt mig nu. Det gör ingenting. Jag berättar bara vad jag tror på.

När jag föreställer mig syftet med evolutionen, när jag försöker omsätta något som bara finns där till något som jag kan förstå och som har en mening kan jag känna att det som ger näring till evolutionen och det som driver den är kärleken till livet självt. En stark vilja att leva. Ibland när jag sitter på verandan en stilla sommarkväll och solen går ned, kan jag uppleva att det är själva meningen med livet. Kärleken, viljan att leva. "Kärleken, viljan att uppleva liv är det som driver evolutionen", tänker jag då.

En fisk som lever i mörker utvecklar andra sätt att se än ögon, en fågel som måste hitta vägen tillbaka utvecklar ett GPS-system utan satelliter och en trädklättrande fyrbent primat ställer sig upp och börjar gå i riktning mot det som ska föra henne till en position då alla de andras överlevnad hänger på hennes val.

Om vi är en del av evolutionen, vilken är då just vår livsforms bästa sätt att utvecklas och säkerställa vår egen livskraft? Att bli fysiskt starkare, uthålligare och kunna springa fortare? Att fysiologiskt sett tappa fler av de "svansar" som knyter oss till vårt ursprung? För mig känns det helt självklart. Jag tror att vi kommer att överleva bara genom att utveckla vår förmåga att göra rätt val, kloka val – val som alltid baseras på vad som är bäst för de som kommer efter oss, inte för oss själva. Vi är den enda livsform som gör reflekterade, medvetna val. På alla andra sätt är vi en produkt av samma stjärnstoft och kemiska reaktioner som allt annat liv.

Min slutsats är att vi måste utveckla vår förmåga att fatta rätt beslut.

Men, hur ska vi veta vad som är rätt? Det kan vi inte. Vi måste däremot veta vad vi tror på, så att vi med utgångspunkt från det kan fatta beslut om vad vi tror är rätt. Nu börjar vi närma oss värderingar.

### **TRYGGHET VS. FARA**

Två grundläggande värderingar finns i mig: *Trygghet* och *Fara*. Är jag i en situation som ser ut att vara bra för mig och det jag vill, eller är jag i en situation som jag uppfattar som hotande? Vill jag ha mer eller vill jag ha mindre av det jag upplever? Kan jag äta upp tigern, eller riskerar jag att bli en måltid själv; någonstans längst in i mig tickar denna fysiologiska och psykologiska radar, baserad på generationers erfarenheter (och mina alldeles egna). Det är när jag tolkar radarbilden som jag fattar mitt beslut, som jag gör mitt val – baserat på det jag själv tror vara rätt för mina syften.

### **KÄRLEK VS. RÄDSLÅ**

Två drivkrafter finns i mig: *Kärlek* och *Rädsla*. När jag fattar ett beslut baseras det på övertygelsen om att det jag gör är bra för det jag tror på, eller så baseras det på rädslan för att inte vara bra för det jag tror på. För min del är det självklart att Kärleken till det jag tror på är en mer uthållig livsstrategi än Rädslan för att göra fel. Ändå tycker jag mig se att i stort sett alla de samhällssystem jag växt upp i drivs av rädsla, kanske gäller det särskilt inom näringslivet. Det vi belönar är Rädsla för, inte Kärlek till – trots att vi alla innerst inne vet att det är fel.

Jag minns en underbar intervju med PG Gyllenhammar, en person som jag alltid beundrat beroende på hans orädda ståndpunkter. Det var ytterligare en VOLVO-affär som inte gått som den skulle. En ung journalist ställde frågan till Gyllenhammar om hur det kändes att nu åter igen ha misslyckats. Han höjde på ögonbrynen, drog på munnen och såg överseende vänlig ut, som om han svarade en lite mindre vetande på en ganska dum fråga: "Hade jag inte så många gånger i mitt liv vågat misslyckas, hade jag inte lyckats med någonting alls."

En person som låter sig drivas av det hon tror på står stark. En person som låter sig drivas av det han tror på är stark. Ett system som drivs av rädsla faller alltid sönder.

### **SÅ, VARFÖR KAPITALISM?**

Handel med varor blev ett sätt för oss att utvecklas. Varor har vi alltid behövt, men vi har i andra perioder själva samlat, odlat eller tillverkat det vi behövt. Nu ägnar vi oss åt att utveckla sådant som vi inte visste att vi behövde, för tillväxtens skull. Utan tillväxt i ekonomin, inga nya pengar som kan riskeras för att hålla hjulen igång. Utan vinst, ingen utveckling alltså.

Även om jag personligen känner motvilja mot materialism i sig, tror jag att vi alltid strävat efter att skaffa oss mer än det vi behöver i det omedelbara. Anledningen är känslor av trygghet och självbekräftelse som vi känner då vi upplever att vi så långt det bara är möjligt säkerställer behov hos de vi bryr oss om och älskar. För min del är jag övertygad om att all utveckling skett mot bakgrund av omtanke gentemot de vi älskar och underlättats genom samarbete med andra som vill detsamma; när utveckling sker beror det på att vi samarbetar kring sådant som vi upplever mening i.

Människan drivs, tror jag, av viljan att skapa goda relationer, att skapa påtagliga resultat och av att utforska – på något sätt komma vidare mot det som vi upplever är bättre. Ändå har det drivit oss dit vi nu är, på randen till vår egen utplåning. Frågan är vilket ansvar du och jag tar för den värld som kommer efter vår.

Eftersom vi eftersträvar det som är det bästa för oss, tror jag att vi tillät kapitalismen att bli det system som skulle bygga vår framtid därför att det helt enkelt verkade vara ett bra sätt att göra det på; några av oss tilläts få det mycket bättre än resten, samtidigt som deras risktagande gav flertalet möjligheten att få det lite bättre. Att lagstiftningen som reglerar kapitalismen inte utgår från det synsättet, utan snarare är till för att skydda det man på vänsterspråk kallar "kapitalet", de som tillhör kategorin människor som har det mycket bättre än flertalet, betyder för mig inte att den bärande idén bakom systemvalet måste vara någon annan än att skapa ett gott samhälle för så många som möjligt.

Även om jag är idealist och naiv tror jag förstås inte att det finns en punkt i historien då kapitalismen valdes som system av människor som tillsammans funderat en längre tid över vad som var det bästa alternativet. Kapitalismen växte snarare fram som ett sätt att behålla samhället som det var, att skilja de välbeställda från alla andra och skydda deras intressen. Det jag menar med att vi *valt* det är att vi tillät det att utvecklas. Med "vi" menar jag medborgare som faktiskt i alla tider, alltid haft och har möjligheten att kräva något helt annat.

I kapitalismen är företagets uppgift att med hjälp av riskbenägna investerare skapa tjänster och produkter som leder till ekonomisk tillväxt; det överskott som inte delas ut till företagets ägare tillfaller samhället i form av skatter och avgifter och pengarna används för att bygga samhället vidare. Ur det perspektivet är företagets ansvar att maximera sin egen ekonomiska utveckling. För sin utveckling behöver företaget mer pengar att investera och ska därför maximera sin vinst. Enkelt. Kör så det ryker så tar någon annan hand om resten.

Tillsammans med alla intäkter som på samma sätt genereras från statlig och kommunal verksamhet, något som ibland verkar glömmas bort.



För att maximera sin vinst måste företaget producera tjänster eller produkter som många vill ha. Kunderna måste också vilja betala bra, mycket mer än tillverkningskostnaden. Slutligen måste kunden lita på att det de köper kommer att leva upp till hennes förväntningar. Företagets uppgift blir att ta fram sådant som folk vill ha och presentera det på ett sådant sätt att folk lutar på att de får det de vill ha innan de provat. Det viktigaste för företaget är alltså att bygga upp ett förtroende och att sedan effektivt kunna leverera det man lovat.

Det samhällsansvar som företaget har tas bara med utgångspunkt från vad man tvingas till, inte från vad som vore det bästa för samhället. Det egentliga ansvaret lägger vi hos de som bestämmer regelverket. Företagets uppgift blir att följa regelverket så effektivt som möjligt. Vips, så försvann den moral som normalt sett styr individerna i företaget i vår vardag – när vi kommer till jobbet är det *Produktivitet* och *Legitimitet* som gäller, inget annat. *Ansvaret* tvingas vi till – regler vi följer, som vi är rädda att bryta mot, istället för moraliska överväganden om rätt och fel som motiverar oss att arbeta hårt för att lyckas med det vi tror på.

Så har vi då marknadsekonomin där olika tjänster och produkter erbjuds och vårt fria val avgör vem som överlever.

Antar vi att Marknaden består av rationella medborgare som var för sig förstår vad som är bra för vår hållbara utveckling och tar ansvar för det skulle Marknaden kunna fungera som en sorts "osynlig hand" som ser till att rensa bort det som vi förstår inte är bra för oss.

Antar vi att Marknaden består av irrationella konsumenter som var för sig mest ser till sitt eget sammanhang, då ska det mycket till om den kloka "osynliga handen" inte ska förvandlas till en sociopatisk "blind knytnäve". Det samhälle vi formats i drivs av vinstsyftet, spelreglerna belönar den som lönar sig bäst så varför skulle inte även jag tänka på samma sätt? Varför skulle jag plötsligt som individ inkludera moraliska frågeställningar på en marknad där ingen annan gör det?

Som samhälle och lagstiftning ser ut idag håller jag med Milton Friedman då han skriver: *Ett företags samhällsansvar är att öka sin vinst*. Så såg samhället ut då lagstiftningen som avgränsar kapitalismen kom till, så ser de flesta på företagets samhällsroll än idag och så är företaget uppbyggt som institution. Tanken var att samhället skulle bygga på en ekonomisk och politisk sektor i balans, där den ena parten skapade överflödet och den andra fördelade det – nu skenar den globala kapitalismen och vi står handfallna och ser på när det vi trodde på förvandlas till en förstörd planet.

*Den osynliga handen* är Adam Smiths beskrivning av den fria marknaden.

Milton Friedmans artikel "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" publicerades i New York Times Magazine den 13 september 1970 och kan läsas på [www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf](http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf)

Kärlek eller rädsla är det vi väljer mellan, gott eller ont. Vi valde att tro på det goda. I tron på det goda sade våra värderingar oss att söka det trygga. Vi behövde det materiellt sett bättre och koncentrerade oss därför på det. Som motor för systemet och utvecklingen valde vi strävan efter makt och rikedom. Snart hade vi det vi behövde och borde ha koncentrerat oss på att de som ännu inte hade det skulle få det lika bra. Istället blev vi rädda för att mista det vi redan skaffat oss samtidigt som systemet behövde mer bränsle, mer pengar. Trots att vi egentligen inte behövde det byggde vi vidare på vår känsla av trygghet genom att producera mer, att vilja få mer än det vi egentligen behövde. Inte för att vi trodde på det utan för att vi var rädda. Vi började belöna rädslan istället för kärleken. Nu, när konsekvenserna är uppenbara står vi på toppen av utvecklingspyramiden och måste välja vår fortsatta vision och drivkraft – kärleken till det vi tror på eller rädslan för att mista det vi har. Jag tror att vi ska värdera *Kärleken* högre än *Rädslan*.

### NÄRINGSLIVETS VÄRDERINGAR

Vi återvänder till de värderingar som jag tror att vi behöver förändra i näringslivet. Jag tar dem en och en.

- *Att få tillbaka* måste värderas högre än *Att ge tillbaka*. När Bill Gates ger tillbaka nästan allt han tjänat är det naturligtvis en storartad sak som ska berömmas. Men när kärleken strömmade mot Steve Jobs när han presenterade en ny produkt var det ännu större – han gav oss en känsla av att det han gjorde var för vår skull, inte bara för sin egen. Jag är övertygad om att Apple kommer att överleva Microsoft, åtminstone i berättelsen om vilka som förändrade världen. Jobs ledarskap byggdes av något han trodde på och som andra kunde engagera sig i. Det Gates trodde på förde bolaget till rättegångar om osund konkurrens. Och, vem älskar egentligen Windows?

Vi kommer alltid att ha de ledare vi förtjänar eftersom all verklig makt utgår från gruppen, man behöver inte vara vare sig socialist, kollektivist eller något "ännu värre" för att påstå det. Det finns helt enkelt ingen möjlighet för någon eller några att i längden behålla sin makt om den stora massan inte vill det.

- *Att få makt* måste bejakas och *Att ta makt* måste förkastas. Organisationer behöver ledare, någon som visar vägen. Alla passar inte för den rollen, långt ifrån alla söker den. Att vilja vara ledare ska därför inte vara något att rodna för. Ledaren ges ett ansvar för det gemensamma bästa och hon får därför också makt att fatta beslut som berör andra – hennes position kan därför bara försvaras så länge

förtroendet finns kvar och mandatet kommer från tillräckligt många som påverkas av hennes beslut.

Om förtroendet försvinner borde grunden för denna makt vara borta. Ändå vet vi alla hur vi i näringslivet behåller chefer som helt saknar förtroende utanför den närmaste kretsen av ja-sägare, chefer vars makt inte utgår från organisationen. Företaget är på detta sätt djupt odemokratiskt, och många anser att det måste vara så. Jag tillhör inte dem. Ett ledarskap som byggs från en demokratisk grundsyn är alltid effektivare än ett ledarskap som byggs från en odemokratisk grundsyn, där *en person* istället för *alla* görs ansvarig för utvecklingen. En chef som endast i kraft av sin ställning kräver att jag respekterar hennes beslut är naturligtvis bara en chef, ingen ledare.

Ledarskap ska bygga på sunda värderingar och viljan av att tillsammans nå gemensamma mål, inte på rädsla för en annan individ. När Nelson Mandela valde att riskera den makt han fått genom att bygga sitt ledarskap även på de vita sydafrikanernas förtroende, gav det honom den ikonstatus han har idag. Innerst inne vet vi att det är rätt att göra så, det är bara så få av oss som törs *riskera* något för det vi säger oss tro på. När vi ser någon annan göra det, då vet vi att det är en ledare.

- *Att acceptera ansvar* måste bli ledarskapets grund istället för *Att kräva rättigheter*.

Istället för en titel som ger mig personlig rätt till egen parkering, högre lön och ett större rum borde min roll som ledare betraktas som ett ämbete där respekten för det ansvar jag åtagit mig är självklar, men där respekten för mig som person bygger på vem jag är och hur jag förhåller mig till andra. I mitt arbete tillsammans med Onondaga Nations hövdingråd har jag på nära håll fått uppleva hur ett sådant ledarskap kan fungera.

Hövdingarna väljs av kvinnorna, klanmödrarna, och instrueras av dem att i sitt ledarskap följa sin inre övertygelse om vad som är rätt och fel – varje beslut de fattar mäts gentemot föreställningen: Är detta bra eller inte för den sjunde generationen efter oss? Ledarskapets grund blir på detta genialiskt enkla sätt ansvaret för kommande generationer.

Vid ett tillfälle för några år sedan, det var en Valborgsmässoafton, väntade jag hemma i Katrineholm på ett FedEx-paket. Det var det första skriftliga avtalet med Onondaga Nation inför starten av Plantagon. Själva avtalet i sig var en stor sak, eftersom det var det allra första skriftliga avtal som hövdingrådet någonsin undertecknat.

När budet kom var det därför en viktig händelse för mig att öppna paketet och äntligen få se resultatet av det vi arbetat med så länge. Jag hade gjort plats för två personer vars namnteckningar var för sig skulle bekräfta avtalet; min egen som VD för Plantagon och sedan Sidney Hill som innehar Irokesförbundets högsta ämbete, Tadodaho – en titel som förts vidare mellan generationer i tusen år. Tadodaho kräver all min respekt då jag möter honom i hans ämbete. Jag, och även medlemmarna av hövdingrådet, måste be honom om ursäkt när jag vill tilltala honom. Sidney Hill däremot, är en skön kille med mycket humor och bus som utanför sitt ämbete inte ges någon särskild extra social status av sin omgivning. På platsen där Tadodaho Sidney Hill skulle ha skrivit sin namnteckning stod bara hans ämbete, Tadodaho. För vem var Sidney Hill att underteckna ett avtal för sitt folks räkning? Som person har han inte den rätten, det är bara hans ämbete som har. Idag har jag avtalet på väggen hemma, som en påminnelse om vad gott ledarskap handlar om: Ansvar.

#### **MIN DEFINITION AV GOD ETIK OCH MORAL**

Att ta ställning till vad som är rätt,  
handla enligt denna övertygelse  
och acceptera det fulla ansvaret.

#### **MIN DEFINITION AV ETT FÖRETAGS SAMHÄLLSANSVAR**

Att sträva efter största möjliga nytta för samtliga intressenter,  
bidra till ett ekologiskt uthålligt samhälle,  
ta ett socialt ansvar  
och säkerställa sin egen livskraft.

*Corporate citizenship can be defined as striving for maximum benefit to the company's stakeholders while contributing to a sustainable ecologic development of society, taking social responsibility and securing the company's own viability.*

(Hassle 2001, Global Compact Research Report Sweden)





# Den Röda Kapitalisten

*Den bok jag nu sätter mig ner att skriva måste verka meningslös på många – om jag alls vågar tänka mig, att "många" får läsa den – eftersom jag alldeles självmant, utan någons order, börjar ett sådant arbete och jag ändå inte själv är riktigt på det klara med vad avsikten är. Jag vill och måste, det är alltsammans. Allt mer och mer obönhörligt frågar man efter avsikten och planmässigheten i vad som göres och säges, så att helst inte ett ord ska falla på måfå – det är bara författaren till den här boken som har tvingats gå motsatta vägen, ut i det ändamålslösa. Ty fast mina år här som fånge och kemist – de måste vara över tjugu, tänker jag mig – har varit fulla nog ändå av arbete och brådska, måste det finnas något som inte tycker det är tillräckligt och som har lett och överblickat ett annat arbete inom mig, ett som jag själv inte hade någon möjlighet att överblicka och där jag ändå varit djupt och nästan plågsamt medintresserad. Det arbetet kommer att vara slutfört, när jag väl har skrivit ner min bok. Jag inser alltså, hur förnuftsvidriga mina skrivelser måste te sig inför allt rationellt och praktiskt tänkande, men jag skriver ändå.*

*Leo Kall, i Karin Boyes "Kallocain"*



## Om rikedom, makt, vishet och dygd

Jag är uppväxt i Stureby, söder om Söder i Stockholm. Det är en förtort byggd någon gång på 50-talet där trevåningshusen ligger längs ganska trånga gator och barnen på min tid tillhörde olika "gårdar". Om man var lite Kung på en gård, fick man stryk av grabbarna som var lite äldre men hörde hemma på en annan. Bara extrem skicklighet i fotboll eller landbandy kunde överbrygga gårdarnas slutna sällskap. Vi handlade ettöres godis i Tobbix, hos tant Nanna och farbror Sven. Jag, som av Sven Jerring flera gånger valts ut att sjunga i Sveriges Radio, ombads ibland att sjunga en stump och slapp då betala. Bröderna "Korta Kenta och Kurt" sniffade thinner och jagade runt oss som var mindre. Glömmer aldrig de vettskrämda ropen när bröderna närmade sig: "Korta-kenta-kurt kommer!!!" Det uttalades som ett enda ord med betoningen på sista stavelsen: Kortakentakurt. Än idag ryser jag när jag hör det.

I Stureby hette de flesta Olsson, Andersson eller Johansson. Någon hette Karlsson, men jag minns ingen alls som hade ett namn som i sig självt förde med sig respekt hos oss andra. Ingen.

Jag minns heller ingen som respekterades särskilt för att han eller hon bodde i ett större hus, hade en finare bil eller bättre leksaker. Därremot fanns avunden. Någon hade en nyare Dinky Toys än jag, eller en nyare cykel. Det kunde sluta med att man helt enkelt tog den ifrån ägaren ett tag och skamset fick ringa på dörren med mamma i hand... och be om ursäkt för att man "lånat" den lite för länge.

Jag minns Stureby som en enkel plats, där det värsta någon kunde göra var att försöka vara mer än man var; göra sig till, vara märkvärdig eller för fin. Det var vårt, arbetarklassens hem som byggts efter det andra världskriget, i det Kalla Krigets sena inledning då hotet om kärnvapenkrig hängde över oss alla. Den fantastiska tid i Sverige då vi trodde att vi alla hörde till, på lika villkor och att ingenting var omöjligt.

Så vet jag idag att det inte är. Från Stureby ska du inte vara om Rikedom och Makten ska omfamna dig spontant. Du ska helst ha ett annat namn, ha gått i en annan skola och kunna referera bakåt i tiden till högre stående människor än målare, snickare och hemmafruar.

I mitt sökande efter förståelse för varför vi sköter världen så illa som vi gör har jag träffat presidenter, kungar, drottningar, företagsledare, ministrar, vetenskapsmän och många, många andra. Jag har hört vad de säger, sett vad de gör och ibland

Själv hade jag namnet Hassle, men det berodde på att farfar tidigare bytt från Hansson. Han ville enligt familjlegenden heta Hasse. Det är bra att PRV inte tillät det, då hade jag hetat Hasse Hasse...

inte kunnat förstå hur man som människa klarar av att leva medveten om en så stor skillnad mellan sin vision och sin verklighet.

De har nästan alltid skyltt på mig och dig när jag frågat varför de handlar mot sina egna värderingar: "Det är mitt jobb. Om jag inte gjorde det jag tvingas till skulle jag bli av med jobbet och någon annan skulle ändå göra det..." eller "Efter-som du och alla andra kräver det av oss som har ett så stort ansvar som jag har... annars skulle din pension inte vara så hög, skolan inte så bra eller vårt land inte lika tryggt att bo i." Det finns alltid en förklaring.

Min enkla slutsats har blivit att vi har det som vi har det därför att vi är alldeles för få som är beredda att riskera något alls för det vi säger oss tro på. Det gäller oss alla, inte bara presidenter, kungar, drottningar, företagsledare, ministrar och vetenskapsmän.

I Stureby fanns en man som var beredd att ta personlig risk för det han trodde på. Född i ett mycket fattigt hem i Dalarna kom han som TBC-sjuk 13-åring till Stockholm för att skrapa plåtar på ett bageri. Han blev målare istället. Femtio år senare lämnade han sitt livsverk bakom sig, Sveriges då största privatägda måleri-företag, beroende på att han upptäckt att finansdirektören under en längre tid tagit för bra betalt av en av hans allra äldsta kunder. Han tackade för sig, gick ut genom huvudkontorets entré och kom aldrig tillbaka. Han hade då skött stora uppdrag åt presidenter, kungar, drottningar, företagsledare, ministrar och vetenskapsmän.

Nio månader efter hans avhopp fanns bara nio av tidigare hundratals anställda kvar i företaget, resten hade lämnat det som en direkt konsekvens av det enorma förtroende man hade för den här mannen.

Jag vore inte ärlig om jag inte vore öppen med att en stor del av min drivkraft för att hitta sundare och mer långsiktigt hållbara lösningar inom näringslivet inspirerats av den brist på beundran och högaktning som "smarta affärsmän" visade denne man som ointresserad av någonting annat än ett väl utfört arbete, pålitlighet och omtanke om relationer till andra människor byggde upp ett branschledande företag som förstördes av simpel girighet.

Han var min far, han var företagare och han startade firman i källaren på Bastuhagsvägen 46. Det var där allt började.

Han, och många av de entreprenörer som formades i dåtidens anda, hade andra ambitioner med sitt företagande än flertalet av deras direktörskollegor. Nu hade det blivit möjligt att utan namn eller pengar ta sig fram på samma sätt som den lite finare världen alltid gjort. Inom den här gruppen värdesattes klok-

skap och dygd mycket högt, eftersom man helt enkelt tog sig fram snabbare om man kunde lita på varandra, det blev enklare så.

Idag kan vi se att många av de tankesystem som byggts upp långt innan den här perioden är på väg att implodera beroende på sin egen tomhet. De upplevs helt enkelt sakna en långsiktig mening.

Det behöver inte vara något fel på kapitalismen. Det behöver inte vara något fel på marknadsekonomin. Det är däremot dags att säkerställa långsiktigt sunda värderingar i ett aktiebolags form eftersom det är aktiebolaget som är systemets motor. Adam Smith visste nog mycket väl att långt ifrån alla tänker som han antog. Vi som högaktar vishet och dygd har bara låtit det andra sättet att tänka forma våra system och särskilt vår lagstiftning kring ägande och företagande. Vi har avvaktat i skuggorna alltför länge och under tiden har Aktiebolaget, den mest effektiva organisationsform vi hittills upplevt, i sin nuvarande form blivit förlegad. Precis som allt annat som skapats i ett annat sammanhang än det där det brukas.

Hur skulle rutten moral kunna fungera på lång sikt som drivkraft för ett värdeskapande samhälle? Hur skulle girighet och bristande ansvar för det gemensamma kunna vara effektivare än viljan att dela och möjligheten till inflytande genom att söka ansvar? Sköt inte Adam Smith ett skott i kapitalismens fot redan från början när han accepterade det som inte verkade långsiktigt hållbart som ett det vore ett axiom för vårt samhällsbygge?

Bastuhagsvägen 46, Stureby. I källaren fanns pappas målarfirma.



## DET KALLA KRIGET

1973 tog Vietnamkriget slut. Jag minns att jag grät som ett barn. Jag var ett barn. Tolv år gammal tillhörde jag den generation som växt upp med det som de vuxna beskrev som "Det Kalla Kriget".

För mig var Det Kalla Kriget något som inte syntes, inte gick att ta på eller förstå. Det var ett tillstånd vi levde i, som påverkade allt men som vi ändå sällan pratade om. Det präglade i mig en känsla av rädsla; rädsla för att världen skulle utplånas av ett kärnvapenkrig beroende på att det som de vuxna kallade *supermakterna* inte kunde komma överens.

Där satt vi ibland vid matbordet och pratade om det, som om det verkligen skulle kunna hända. På TV kunde man då och då se skräckinjagande filmbilder som tagits då man gjort provsprängningar med atombomber - hela samhällen som blåstes bort, förintades så enkelt som om de inte ens borde ha fått finnas från början och bara lura i oss att allt var tryggt.

Ändå skulle det väl aldrig kunna gå så illa? Vi visste att det fanns ett par män någonstans som satt med varsin röd knapp och som kunde utlösa allt. Det handlade då förstås om vilka de gubbarna var och hur de tänkte. Var de onda eller var de goda?

Vietnamkriget var för min del ett bevis på att det otänkbara mycket väl skulle kunna hända. Jag tror att när TV-bilderna visades av hur Hanoi bombades på julaftonen 1972, bombades till ingenting i det största anfallet sedan andra världskriget... på julaftonen... då passerades en gräns som för många av oss som såg bilderna på lemlästade vietnamesiska jämnåriga... då passerade vi på julaftonen 1972 en gräns som vi aldrig skulle återvända tillbaka över.

Om det som redan skett kunde ske, då kunde allt annat ont också det.

Det verkade också som om de redan mördats en efter en, inte längre fanns, alla de som stått för det andra, det goda. Minnet av John F. Kennedy levde fortfarande. När hans bror Robert mördades i juni 1968 var det bara två månader efter mordet på Martin Luther King. Jag minns min helt förtvivlade känsla när båda var borta.

Så när krigsslutet i Vietnam kom, då grät jag som det barn jag var men den här gången av lycka. Äntligen hände något bra, något som var rätt, något som kanske kunde leda till mindre rädsla. Vi badade i Taljasjön utanför Flen på kvällen och jag minns hur jag kramade min mor hårt då hon hjälpte mig på med badrocken.

Ändå; en personlig misstänksamhet gentemot auktoriteter grundades hos mig under de här åren. Innan lyset slocknade, världen verkade fullständigt galen och en livslång övertygelse om att ingenting går att lita på ersatte osäkerheten.

### **OLJEKRISEN**

Oljekrisen kom som något fullständigt oväntat. Jag menar fortfarande ur ett barns perspektiv. Helt plötsligt fick vi inte åka så mycket bil som vi ville, vi tvingades gå med sockor inomhus för att inte frysa om fötterna och det värsta av allt – jag fick inte njuta av 20-minuter långa, underbara duschar längre. Istället skulle jag, fruktansvärt obehagligt, stänga av vattnet under tiden som jag tvålade in mig. Badkaret fick inte användas alls.

Mest av allt märkte vi oljekrisen när gatubelysningen slocknade. Det är ju ganska mörkt i Sverige på vintern. Som bäst var varannan gatlampan tänd och för ett barn verkade det som mycket, mycket underligt – att något sådant självklart som gatubelysningen inte ens gick att lita på. Ibland var det faktiskt svårt att hitta hem.

### **NÄR NATUREN BLEV MILJÖN**

De vuxna hade lite olika funderingar om anledningen till allt det här. En del sa att oljan höll på att ta slut, andra sa att det handlade om politik, men det alla pratade om var något som kallades "alternativa energikällor" och i skolan började vi plötsligt prata om något som kallades "miljöfrågor". Fröken Mohri sa att vi använde för mycket resurser och att det inte skulle kunna fortsätta så. Kanske skulle allt förändras i vårt samhälle om vi inte ändrade livsstil och tog mer hänsyn till "miljön".

Dittills hade nog de flesta av oss kallat "miljön" för "naturen". Den fanns där bara, den använde vi fritt. Allemansrätten och allt det där. I farsans målarverkstad brukade de spola färg och lösningsmedel ner i en särskild toalett, så försvann det farliga. Naturen var så stark att det vi lärde oss var att respektera den för att skydda oss själva, att ha respekt för den – den var evig, oändlig och lite farlig. Ingen hade sagt något om att respektera den för dess egen skull. Förrän nu.

Jag ska inte fortsätta så mycket mer om hur det var att växa upp på sent sextio- och tidigt sjuttioital, men en sak vill jag förklara: Den som var jämnårig med mig och *inte* påverkades av vad som skedde runt omkring oss måste ha varit mycket annorlunda än jag. Hela mitt liv har präglats av den här tiden.

## ETT MORALISKT MONSTER

Att världen inte var särskilt välskött var en slutsats som inte gick att undvika. Att det behövdes fler som försökte göra något åt det var också uppenbart.

Jag, som redan stoppat Sveriges Radios nyheter i två minuter då jag klappat till Sven Jerring i direktsändning och därför *visste* att allt var möjligt, jag antog därför utmaningen. Tolv år gammal bestämde jag mig för att "miljö" eller "människor" var det jag ville ägna mig åt, helt enkelt för att förbättra våra levnadsvillkor.

Mina föräldrar berättade ofta om hur jag vid den här tiden förändrades från en ganska vanlig unge till ett moraliskt monster (mina ord) som skrek rakt ut i bilen om någon försökte sig på att kasta en fimp eller kolapapper genom sidorutan (det gjorde *alla* på den här tiden). Och slutspolat i målarverkstans färgtoalett – givetvis!

När tankarna mognat något formulerades de i tre alternativa visioner i mitt tolvåriga huvud och bröst: Kemiingenjör, Socialarbetare eller Journalist. Det var min framtid. Först några år senare förstod jag vad politik var. År.



Hos Farbror Sven Jerring i Barnens Brevlåda. Det var första programmet från den nya studion i det nyligen invigda Radiohuset vid Gärdet i Stockholm och jag drog över tiden eftersom jag vägrade sluta sjunga. Nyheterna fick vänta. Se klippet på <http://www.facebook.com/plantagon>

## JAG PRÖVADE VISIONERNA I OMVÄND ORDNING

Politik: Gav upp efter några års resa från svart till ljusblått som började då jag var 15 och slutade vid 21. Tyckte att kulturen var ungefär lika, oavsett om det stod "Ulrike Meinhof – Mord Såklart", "Fri företagsamhet" eller "Linje 2" på klisterlapparna. Upplevde att de allra flesta antingen var ute efter egen makt eller ville sitta och diskutera i oändliga tider. Inget blev gjort. Inte min grej.

Journalistik: Snabbutbildning vid Poppius Journalistskola. Höll några år innan Eric Fichtelius, min då snövite förebild, visade mig hur verkligheten fungerar. Jag hade tillsammans med ett par andra lagt veckor av arbete på ett så kallat scoop. Vi avslöjade hur svenska banker lurade sina kunder på miljarder varje år genom att låta insätta pengar "flyta" innan man gav ränta på dem. Vi hade valt att rikta in oss på SEB eftersom jag kommit över deras *instruktionsfilm* för personalen om hur man skulle få kunderna att sätta in sina pengar på fredagar så att de kunde flyta kostnadsfritt och ge banken inkomster då de lånade ut dem under helgen.

Dagen innan sändning bestämde Eric att inslaget inte skulle få det stora utrymme som var planerat. Jacob Palmstierna, Hans Cavalli Björkman och någon



Resultatet av ett mörklagt avslöjande i Dagens Eko.

mer skulle då ha fått besvara frågor i en direktsänd panel vid Lunchekot. Istället meddelade Eric att inslaget skulle ligga som etta innan lunch, sedan gå ner på en mer undanskymd plats och helt tas bort vid 14-sändningen. Ingen paneldiskussion skulle genomföras. Konsumentekots dåvarande chef Per Gullbrandsson berättade för mig anledningen: "Eric har blivit uppringd av NN som sitter i Sveriges Radios styrelse. Han sitter också i SEB:s styrelse. De lägger ner Konsumentekot om vi kör reportaget så som det är tänkt."

Det här var också ett tillfälle då jag grät. Jag satt hemma vid radion och hörde hur en mörkläggning gick till. Tårarna handlade inte om det ego som inte fick bekräftelse (inte alla journalister får chansen till ett scoop i Ekot) utan om sorgen över att samhället verkade fungera precis så illa som jag trott. Då Jacob Palmstierna skrek "Din jävla journalistknoddjäväl" till mig i telefonluren, och då Hans Cavalli-Björkman helt enkelt rapade i luren för att få mig ur balans trodde jag ju att det var det pris vi fick betala för att få fram sanningen, inte att ingen av dem inte ens hade behövt göra så för att stoppa den.

Några år senare var det Amelia Adamo som fick mig att fatta det definitiva beslutet att aldrig mer skriva ett ord i en tidning. Jag träffade henne som dåvarande chef för Aftonbladet Söndag (senare skapade hon M-Magasin), hon hade året innan fått Stora Journalistpriset för sitt arbete med den bilagan (tyckte själv att hon mest lanserade halvnakna kvinnor under rubriker som "Underbara under" och annat som påminde mer om vecko-tidningsjournalistik än något annat). Aftonbladet söndag skulle publicera min historia från en tibetansk begravning, en likstyckning. Amelia hade läst storyn och till och med berömt den. När Amelia frågade: "... men har du inga slaskigare bilder med mer blod på?", då vände jag på klacken och gick hem utan att säga något. Artikeln publicerades aldrig.



**Amelia Adamo.** Hon blev spiken i kistan för min karriär som journalist.





Begravningsplatsen utanför Lhasa, Tibet. En "himmelsk begravning" betyder att liket styckas och garna tar med kroppsdelarna upp till demonerna.



Socialarbetare: Började på psykologlinjen i Stockholm och slutade efter några månader. Alldeles för långt från start till mål och för många människor som verkade mer intresserade av sitt eget skägg än andras bekymmer. Allvarligt.

Hamnade sedan av en slump i folkbildningsrörelsen. Hade ett par fantastiskt roliga år där jag lärde mig att utveckla, organisera och genomföra projekt för att få ungdomar intresserade av allt från musik, media till den ekonomiska brottsligheten bakom alkohol, tobak och narkotika. Det gick mycket bra och jag hade bl. a. förmånen att få lära känna Fryshusets Anders Carlberg, Sveriges största sociala entreprenör enligt mitt sätt att se det (vi konkurrerade på varsitt studieförbund men delade vision och värderingar så vi hjälpte varandra ändå).

Det gick så pass bra att min person började få uppmärksamhet i tidningar och internt i vår organisation. Nu skedde det här i en kollektiv kultur där det inte alltid uppskattades – även om ledningen ville att jag skulle åka ”land och rike runt” och berätta hur jag gjort det omöjliga blev det outhärdligt att som (fortfarande) mycket ung människa klara av arbetskamrater som inte hälsade, baktalade och var illvilliga. Någon gav mig för många år sedan ordet ”rörelsetaket” när jag berättade om hur ledsen jag var över det som hände. Han menade att det var det jag slog i, rörelsetaket.

Vi anställde en person som fick ta över och jag slutade.

Politik, journalistik, utbildning och folkbildning. Allt prövat, allt förkastat. 25 år gammal hade jag inte en aning vad jag skulle fortsätta med.

Ett förslag var oprövat, men dock förkastat: Min fars erbjudande om att anställas i hans måleriföretag och få chansen att kanske någon gång ta över. Hans firma Hassle&Olsson hade köpts upp av ett stort byggföretag och var vid den här tidpunkten på god väg att bli Sveriges största, privatägda måleriföretag. Så det var ett fint erbjudande jag fick, som jag inte lika fint tackade nej till. Spridda motive-ringsskurur om att jag dels inte gillade kapitalistens utsugning av arbetaren, dels fick ont i huvudet av att ens *tänka* på färg- och lösningsmedelsrester som jag under sommarjobbsmånaderna ägnat mig åt att sila genom damstrumpor för att sedan spola ned i färgtoaletten, måste ha sårat min far djupt. Jag är glad för att jag hann ställa den saken till rätta många gånger om innan han lämnade oss.



## Resan

Så jag stack. När jag var 14 år hade jag av någon anledning som jag inte längre kan minnas lovat mig själv att ett år under mitt liv leva helt ensam. Jag ville känna hur det kändes att lämna allt det som var känt och tryggt bakom mig.

Jag var nu på väg mot 26 år, hade gjort en hel del redan, drev en slags informationsbyrå för att hanka mig fram och kunde ibland känna suget efter att leva på den istället för ”miljö och människor” – det var enkelt att få uppdrag och det var bra betalt. Skulle jag inte fastna var det kanske dags att infria det där löftet.

Dagen efter min mors 60-årsdag, strax före julen 1985 klev jag på färjan till Helsingfors. I ryggsäcken hade jag en tågbiljett till Peking, sedan visste jag ingenting. När mina gråtande föräldrar och flickvän försvunnit på kajen i dimman bakom båten gick jag in för att leta upp någonstans att ta vägen. Bilden av mig själv, i det spegelklädda trapphuset ombord på färjan kan jag när som helst ropa fram. Ensamhet, osäkerhet och ånger. Bara det.



13 juni 1986. Jag har tagit mig så långt österut som möjligt i Nya Zeeland och koncentrerar mig på solen vid horisonten, utanför datumlinjen. Ville bli den första människan i världen som såg just den här dagen gry...

Resor kan förändra perspektiv, ibland också människor – oavsett om de sker i det inre eller i det yttre. Min började under ett år i det yttre och har sedan dess fortsatt i mitt inre.

Under mitt ensamma år var jag mycket sällan själv, så som jag drömt om. I verkligheten var det mycket svårt att ens få vara ifred, ryggsäcksturismen var redan 1985 ganska vanlig och det fanns svenskar, amerikaner, kanadensare, holländare och japaner överallt. De allra flesta på väg till någon strand någonstans. Mitt behov av ensamhet ledde mig därför längre och längre bort från de platser där alla andra höll till.

Jag hade förstått att jag egentligen inte ville välja mellan idealistens liv som jag trodde skulle leda till bitterhet över bristen på pengar att kunna göra vad jag ville, och karriäristens skam över att ha övergivit sina ideal. Jag visste att ingen av de plattformar för att påverka samhället som jag kände till passade för mig, samtidigt visste jag att jag inte kunde ge upp försöken att hitta min.

Sökandet ledde mig ut på en lång resa både geografiskt och mentalt. Att möta dödsångest beroende på andras kränkning var det som för all framtid skulle blåsa bort min rädsla för hur andra ser på det jag gör.

Att lära sig hur blodlust känns förändrar.

Jag väljer ett par av dessa berättelser.

### **VÅLDTÄKT**

Jag mötte ensam en grupp på ett hundratal män, mitt ute i Sumatras djungel dit jag mot allas rekommendationer rest ensam. Flirtandet från en av dem, som jag tyckt var ganska kul, hade redan passerat beröring, tafsande och grova kränkningar. Några av de andra närmade sig och jag hade inte någonstans alls att ta vägen, jag var helt säker på att ingen hjälp fanns att få. Hela den restaurang där vi var, fylld av män utan kvinnor hade tystnat och betraktade storögt vad som skulle ske. Jag var klädd i kortbyxor och linne, hade vägrat att lyda de råd som sagt att den klädseln skulle kunna uppmuntra till våldtäkt.

Någonstans inifrån kände jag att det enda jag kunde göra var att möta rädslan genom att acceptera den. Inte springa, inte fly utan möta den. Det som hände är i efterhand svårt att beskriva och jag känner ett starkare obehag nu när jag skriver än jag faktiskt gjorde just då.

Plötsligt ställde jag mig upp. Jag föste undan servitören, som var den som inlett allting, utan att ta i för mycket. De flesta indonesiska män är mindre än jag, och det blev min första insikt då jag ställt mig upp; ”De är mycket mindre än jag”. Det naturliga vore väl att jag tänkt ”De är många fler än jag”, men det gjorde jag inte. Hade liksom lämnat den insikten bakom mig.

Sedan började jag med lugn och hög röst tala på svenska. Berättade att de var välkomna att försöka med det de tänkte göra och hur orädd jag var för att möta småkillar som de. Jag log och sa åt dem att komma och ta mig, jag var inte rädd för dem. Sedan skrek jag något som jag inte minns. Min känsla var nästan njutning – jag *visste* att jag var mentalt starkare än de.

Ingen kom. Jag satte mig ner och åt upp och gick sedan ut därifrån, mot den buss som de flesta av oss skulle fortsätta med.

Clinton. Har alltid beundrat Clinton. Men jag har aldrig sett honom skaka som jag gjorde då jag tagit mig ut från restaurangen. Skräcken kom först efteråt; innan och efteråt men ingenting under tiden.

Ingen rörde mig under resten av resan, som varade i 36 timmar.

Bussen på Sumatra.





På taket av Jokhang, det heligaste templet i Lhasa, Tibets huvudstad. I bakgrunden syns Dalai Lamas palats, Potala.

### PISSANDE MÄN I TIBET

Jag kom till Lhasa, Tibets huvudstad i januari 1986. Området hade öppnats för turister bara några månader tidigare. Det var vinter, mycket kallt och ont om mat och husrum. Jag sov i ett rum utan uppvärmning och med trasiga fönster full påklädd i de två armérockar som jag köpt i Kina. På natten var temperaturen runt -30 grader Celsius, på dagarna stekte solen och det kunde bli ganska varmt.

Jag hade turen att besöka Lhasa då den kinesiska ockupationsmakten skulle tillåta tibetanerna att för första gången på 20 år få fira nyår på sitt traditionella sätt. Det strömmade därför pilgrimer till den heliga staden varje dag, klädda i fantastiska folkdräkter gjorda av jak-skin. Ibland lastades döda människor, både vuxna och barn, av lastbilsflaken – de hade helt enkelt frusit ihjäl på vägen.

Trots att det var vinter fanns det ingen snö i Lhasa. Staden ligger på den tibetanska högplatån, 3 600 meter över havet och snön stannar på andra sidan av de bergskedjor som omger platån. Det gick därför att gå, cykla och lifta med lastbilar för att ta sig fram – ibland till områden där det inte var tillåtet att vara.



En familj som gjort sin pilgrimsresa till Lhasa, Tibets huvudstad, för att fira nyåret 1985.

För mig och många andra västerlänningar representerade Tibet det heliga landet, det utopiska Shangri-La där mediterande, visa munkar förkroppsligade det vi menade med godhet och andlighet. Bilden hade dels förmedlats genom tidiga reseskildringar som gjorts av bl.a. den svenska upptäcktsresanden Sven Hedin, dels byggts upp av den mystik som omgav det totalt slutna landet på världens tak och självklart av James Hiltons roman "Bortom horisonten".

Själv skulle jag få uppleva något helt annat än Shangri-La.

Efter tre veckor i och omkring Lhasa, tillsammans med män och kvinnor ur Kham-stammen från nord-östra Tibet kände jag mig mogen att ta mig inåt landet. En väg mellan Lhasa och Kathmandu i Nepal hade just färdigställts och var farbar. Min astma hade lugnat sig och jag tyckte inte längre att den höga höjden var något problem.

En högljudd tysk skulle i samma riktning. Han och jag hade spenderat en del tid tillsammans, han hade rest i flera år och berättade och lärde mig om både resandet i sig och andra kulturer, ofta buddism men också om ett naturfolk han besökt i Indonesien. Han berättade att de jagade med blåsrör, pil och båge men mest åt träd (!). Spännande berättelser men alla hans strapatser för att ta sig dit





Utsikt mot den heliga sjön Yamdrok Yumtso i Tibet, från en sjukligt högt belägen plats.

avskräckte mig, som nyss påbörjat min resa. Några månader senare var jag där ändå där...

Nu var vi alltså i Tibet, på väg tillsammans från Lhasa till Nepal. Jag skulle sedan vidare till Varanassi i Indien, den högljudde tysken som jag hade lite svårt för, skulle vända tillbaka till Lhasa från Gyantse, den första stad vi skulle komma till på vägen mot Nepal.

Det var tidig morgon, eller sen natt och totalt becksvalt då vi gav oss iväg från det vandrарhemliknande ställe där vi bott. Det var lika kallt som vanligt då vi klev på den uppvärmda bussen.

När vi efter några timmar stannade högst upp på ett pass för en paus och för att beundra utsikten över den smaragdgröna och heliga sjön Yamdrok Yumtso befann vi oss mer än 5 000 meter över havet. Vi stannade i en kvart ungefär, femton korta minuter som tog mig från känslan av att vara på världens tak till total förvirring. Jag hade drabbats av allvarlig höjdsjuka.

**Höjdsjuka** är gemensam beteckning på flera symtom som kan drabba den som vistas på hög höjd (över 2 500 möh). Orsaken är den lägre syrenivån. *Lindrig höjdsjuka* (AMS, Acute Mountain Sickness) ger bl. a. huvudvärk, sömnlöshet, aptitlöshet, illamående och trötthet. *Allvarlig höjdsjuka* (HAPE/HACE, High Altitude Pulmonary Edema/High Altitude Cerebral Edema) innebär lungödem (ökad ansamling av vävnadsvätska i lungorna) respektive hjärnödem (ökad mängd vävnadsvätska i hjärnan). Båda dessa former kan vara livshotande om den drabbade inte omgående kommer till lägre höjd eller får syrgasbehandling.

Illamående, huvudvärk, näsblod och magont – hela kroppen kändes ur funktion, utslagen. Eftersom jag hört historier om den dödliga höjdsjukan långt innan jag reste till Tibet (det var därför jag stannat så länge i Lhasa för att akklimatisera mig) blev jag naturligtvis mycket rädd. Nu var jag plötsligt glad för att den högljudde tysken fanns med på resan.

Eftersom det inte gick att vända måste vi fortsätta, bort från den sjukvård som jag visste fanns bara i Lhasa och bort från de flygplan som snabbt skulle kunna ta mig ner till lägre höjd. Stegen upp för trappan, in i den bussen kändes fel ända in i benmärgen. Samtidigt visste jag att vi skulle ner från passet till Gyantse på 4 000 meters höjd. Det var ju bara lite högre än Lhasa, så kanske skulle jag må bättre när vi väl kom fram dit..?

Det gjorde jag inte. Jag var till slut så trött och dålig att den högljudde tysken fick bära min ryggsäck, annars kräktes jag bara. Jag blev sämre och sämre; nu handlade allt bara om att så snabbt som möjligt hitta en transport tillbaka till Lhasa för att få sjukvård eller flyga ner till Kina och lägre höjd. Annars förstod både jag och tysken att jag skulle dö.

Han, den högljudde tysken, visade sig nu förresten vara en obegripligt hård typ. När han tyckte att jag beklagade mig för mycket hotade han mig. ”Skärp dig nu för ... annars lämnar jag dig här!” var det han sa mest. När han inte kallade mig för ”Kärring”.

På kvällen hade vi fått logi i ett stall. Vi bodde tillsammans med höns, getter och en tibetansk familj som var på väg till Lhasa. En naken och starkt bländande glödlampa hängde i taket. Det var mycket ljud i rummet från djur, barn och vuxna så först trodde jag att det var därför jag inte kunde somna. Efter några timmars sömnlöshet gick jag ut på gården, jag var totalt klarvaken. Eftersom jag inte hade fysisk ork att stå upp särskilt länge gick jag in i stallet igen, bad att få skruva ur glödlampan och lade mig sedan igen. Klarvaken. Hela natten gick och bara klarvaken, absolut ingen känsla alls av trötthet. Jag hade fått insomni, ett tillstånd som gjorde att jag inte kunde sova alls och som naturligtvis tömde mig ännu mer på krafter.

På morgonen bar tysken min packning till grusvägen som gick till Lhasa, lämnade mig och packningen vid sidan av vägen och gav sig iväg för att leta upp en lastbil eller buss som vi kunde ta oss tillbaka med.

Det fanns ingenting. Firandet av det kommande tibetanska nyåret gjorde att varje fordon som skulle mot Lhasa var fullt med pilgrimer, som inte hade plats för oss. Inte ens en oxkärra gick att få tag på.

En natt och två dagar senare, på kvällen den tredje dagen i Gyantse helt utan sömn, var jag så trött, rädd och övertygad om att jag skulle dö där i dammet vid sidan av grusvägen att det enda jag tänkte på var hur mina föräldrar skulle överleva att jag bara försvunnit. Ingen visste ju var jag var och tysken skulle väl inte göra något för att hjälpa till med den saken. Han hade under de här två dagarna utvecklats till en gaphals som mest skrämde mig.

Den högljudde tysken. Tobias. Som är den som gjorde så att jag kan skriva det här, nu.

Den kvällen tog han fram en tablett ur sin packning. En stor, rund tablett delad på mitten av två olika färger, när vi var på väg till stallet för vår tredje natt. Tobias förklarade då att han sett höjdsjuka förut, att han varit tvungen att "skrämna livet i mig" för att få mig att ge allt jag hade, för att orka. Nu gav han mig den här tabletten, hälften sömnmedel och hälften värkstillande. Den tredje natten. Han hade bara en enda, och trodde inte att jag skulle klara en natt till utan sömn.

Att se en människa förändras från någon du hatar till någon du förstår utan tanke på sig själv, utan att försöka få bekräftelse för det han gör, har gett dig all kärlek han har... det stannar kvar.



Gyangse, en by på Tibets högplatå 3 977 möh.

Tobias stoppade om mig den kvällen och jag sov, sov utan att kroppen ens värkte.

På morgonen la han mig vid grusvägen igen, och försvann för att åtminstone försöka.

Det var alltså min fjärde dag där vid grusvägen, liggandes på marken alldeles bredvid alla de som var på väg dit jag behövde komma. I början försökte jag se på dem, få dem att förstå att jag behövde hjälp men alla de hånleenden, skratt och spottloskor som blivit resultatet hade fått mig att helt ge upp. Jag förstod givetvis ingenting alls, varför de behandlade mig med antingen ointresse eller någon sorts nedlåtenhet och avsky. Jag var i Tibet, i Shangri-La, något stämde inte.

Till slut var jag för trött för att bry mig. Jag låg bara där och tänkte på mina föräldrar och väntade på Tobias.

Då stannade en buss alldeles framför mig. Framhjulen gled in underifrån i mitt synfält, stannade och dörren öppnades. Jag kunde se chauffören.

Passagerarna klev ut för att sträcka på benen. De var uppenbarligen på väg mot Lhasa, vägen gick ju bara dit. Jag hann bara tänka så långt innan jag förstod att en grupp män samlats runt mig. De pekade, skrattade och börja sedan att pissa på mig. Inte i mitt ansikte, inte på min överkropp, men på mina ben, lår och fötter.

Jag låg döende vid en grusväg i Shangri-La och människorna pissade på mig. Eftersom jag inte längre orkade gå kröp jag undan, jag kröp i riktning mot den öppna bussdörren där chauffören fortfarande satt kvar vid ratten. Med de skratande männen bakom mig kröp jag uppför trappstegen och in i bussen. Jag hamnade på knä framför chauffören.

Med en frågande min sa jag *Lhasa?*. Han skakade på huvudet. Jag vände mig till de passagerare som satt kvar. *Lhasa?* De nickade. Jag frågade chauffören en gång till, men även den här gången skakade han på huvudet, irriterad nu. Igen vände jag mig till passagerarna ... de nickade och en av dem log snett, hånlog och just det fick mig att förstå att det var de som sa sanningen. Jag visste det egentligen redan innan, vägen gick bara åt det hållet, men den där mannens hånleende som sa *Du kommer att dö här, vi tar inte med dig även om vi skulle kunna* fick mig att fatta vad jag måste göra.

Jag la mig på rygg, tog tag i de ledstänger som fanns alldeles bakom mig och skrek. Jag skrek så högt jag orkade under tiden som chauffören och hans biljettpojke slet i mig, de drog i mina nerpissade ben och försökte få loss mig, kasta av mig. Tobias som befunnit sig något hundratal meter bort kom springande, hoppade in i bussen och började slåss med chauffören och pojken. Ett rejält knytnävslagsmål. Jag skrek att jag hade trettiotusen kronor i ryggsäcken, att han kunde ge



Inte så långt från Ganges källa i Tibet. Dalai Lama flydde över floden just här då han lämnade landet 1959. Potala-palatset syns i bakgrunden.

dem allt det jag hade för att jag annars skulle dö häruppe. Jag ville hem, bort och jag förstod ingen-djävla-ting.

Jag minns ingenting mer förrän vi sitter på golvet, mitt i bussen där bakdör-rarna öppnar sig, där vi brukar ställa barnvagnar. Tobias säger: *Vi får åka med nu, det är lugnt, vi fick betala 52 kronor extra. 52 kronor..!?* Hade vi bara kunna muta oss tillbaka hela tiden? Med femtiotvå sketna kronor?

*Men vi måste sitta här på golvet, vi får inte sitta på några säten.*

Jag tittade upp från Tobias ansikte och såg att bussen inte var full. Det fanns lediga platser där bak, bakom passageraren med hånleendet. Jag frågade Tobias varför och han skakade bara på huvudet: *Vi måste sitta här på golvet bara.*

Jag såg upp och mötte den hånleende mannens blick. Strax innan han drog in luft och snorloskan landade på mig förstod jag varför. Vi skulle sitta på golvet för att vi inte hörde hemma i Shangri-La.

Nu ska jag försöka berätta något som under många år var min hemlighet. Jag vågade inte formulera den för någon annan eftersom det kändes helt främmande, jag trodde inte att någon skulle förstå.

Jag minns inte riktigt hur länge resan tillbaka till Lhasa varade, kanske ett dygn. Under hela vägen fick både jag och Tobias ta emot snorloskor på våra kroppar från andra män som föraktade oss, som tyckte att vi inte hade något där att göra, som inte gav oss något människovärde alls. En enda sak höll mig uppe just då. Det var en känsla som jag vare sig innan eller efter upplevt, som jag inte visste fanns.

Jag visste att om någon av de som spottade kom tillräckligt nära så skulle jag döda honom.

Jag skulle använda det sista jag hade av krafter, offra mitt eget liv bara för att få döda. Ett slag mot ett knäveck, ett fall nedför trappan vid bakdörrarna, sedan snabbt kasta mig på honom och ingen skulle få loss mig innan det var över.

Det var en lugn, koncentrerad känsla. Inte ilska, inte hat. Bara koncentration och väntan. Samtidigt kände jag glädje över att den här känslan gav mig kraft. Det var en mycket, mycket otäck upplevelse.

Det hände inte, då skulle du ju inte läsa det här nu. Ingen kom tillräckligt nära.

Många år senare berättade jag den här historien för Oren Lyons. Ingen annan än Karin, min livskamrat, hade hört den då. Jag kände skam. Oren log, klappade mig på handen över bordet där vi satt och formulerade känslan:

*Hans, det du kände är en känsla som ni i din kultur har förträngt men som vi fortfarande lever med, ibland till och med bejakar. Du hade ingenting av din värdighet kvar, du var trängd och det hjälpte inte att vara rädd. Det är det sista som händer när djur eller människor hamnar där, utan värde, vi slår tillbaka. Det du kände är det vi kallar blodlust ("blood lust"). Det är en känsla vi bär på inombords, som alla andra.*

Sedan den dagen förstår jag det hat som föds av att bli kränkt. Jag tror att det kan växa långsamt, matat med små portioner som inte behöver handla om urin och spottloskor. Jag tror att om nedlåtande blickar, skämtsamma kommentarer och allt annat vi sysslar med för att förtrycka, förnedra och förminska, om det pågår under en tillräckligt lång tid så vaknar den känsla som kanske börjar med ilska, övergår i hat men sedan detta hemska.

Jag läste mig senare till anledningen till att de gjorde som de gjorde. I Tibet, mitt Shangri-La, är de flesta lamaister. Lamaism är en gren av buddismen som



Vila efter att ha varit nära döden, på två olika sätt.

skiljer sig genom att lamaisten tror på demoner. Demonerna har goda eller onda egenskaper och det gäller att hålla sig väl med dem. Eftersom man är övertygad om att demonerna bor i skyn, betraktar man sig som närmast stående dessa demoner genom att man helt enkelt bor högst upp, på "Världens tak". Vi andra stackare som håller till här nere jämsställs med hundar, kor och annat som i bästa fall kan användas till något nyttigt ändamål.

De var alltså vanliga rasister. Givetvis inte alla, bara de som gjorde det de gjorde. Resten tittade bara på, som de flesta av oss gör.

### NATURFOLKEN

Jag tillfrisknade så snart vi kommit ner till Kina. Fick dras med en bihåleinflammation ganska länge, tills vi kom fram till Hongkong och jag kunde få riktig antibiotika. De färgglada piller i mängder som jag fick på sjukhuset i Chengdu hjälpte inte.

Tobias och jag skiljdes åt i Bangkok, han skulle vidare till Australien och jag ville se mer av Asien. Efter bara ett par veckor anlände jag med en lastbåt till Siberut, ön utanför Sumatras östkust som han berättat om och där människorna åt träd.

På Siberut bor Mentawai-folket, de är animister. De tror att allt omkring oss har en själ, även stenar, träd och regnbågar. Alla dessa själar har samma värde. Man tar därför inte mer ur naturen än man behöver för att överleva och man ber under långa ceremonier dessutom naturen om ursäkt innan man tar det man behöver. De skogsbolag som finns över hela Indonesien har därför haft svårt att få till avverkningen med lokal arbetskraft på Siberut, även om den förekommer. Trots att den mentaweianska kulturen är en samlar- och byteskultur, alltså fungerar helt utan pengar och någon form av ekonomiskt system, händer det att männen ändå tar ett korttidsjobb för skogsbolagen. De vet att pengarna de får efter utfört arbete ger dem möjlighet att köpa något de behöver på den lokala marknaden som anordnas av indoneser som bor ute vid öns kustområden. När de har fått ihop tillräckligt för att köpa precis det som de behöver försvinner de och bolaget måste leta upp någon annan som är beredd att göra deras jobb.

Dessutom tar alla de danser som ska dansas innan varje träd fälls *alldes* för lång tid för att passa in i ett skogsbolags ganska tidspressade verksamhet.

Därför var Mentawai-kulturen fortfarande mycket orörd då jag fick möjlighet att uppleva den. Mina bilder därifrån höll faktiskt på att bli en utställning på Etnografiska Museet i Stockholm, hade lite för få bilder på hantverket bara.

Vi möttes på flodstranden, hela byn Rok-Dok och jag. Mr Sayaruhdin hade kört mig uppströms i en motordriven kanot, långt in i den siberutska djungeln.





Båten från Sumatra till Siberut.



Sagopalmen läggs i blöt i floden, så att märgen mjuknar och kan tillredas.

Det var oerhört vackert, orört och vilt. Ormar, vackra fåglar och skrikande apor var verkligen här, precis som på naturprogrammen jag sett på TV.

När vi möttes på stranden, hela byn Rok-Dok och jag, kändes det verkligen att jag befann mig på en mycket avlägsen plats. Framför mig stod halvnakna människor med höftskynken, tatuerade kroppar och slipade tänder. Någon hade pilbåge, någon annan ett blåsrör.



Bebeget med sin fru och son utanför sitt hem på Siberut.

Jag blev högröd i ansiktet då jag plötsligt insåg att jag betraktade dem som stod närmast uppifrån och ned, på utsidan, som objekt. Skammen försvann när jag såg att de betraktade mig på precis samma sätt.

En morgon några dagar senare skulle vi vandra längre in i djungeln för att jag skulle få uppleva metaweianernas traditionella liv, det levde man där odlingarna fanns och där träden man förberedde till middag bearbetades. För att göra mig redo för vandringen dit tvingades jag under en hel natt att testas på olika sätt av hövdingrådet medan ganska många bybor såg på. Jag verkade väl helt värdelös på det mesta i deras ögon. Kunde inte träffa en kokosnöt med pilbåge, inte ens på femton meters avstånd. Höll faktiskt på att skjuta mig själv i foten vid ett tillfälle, till männens stora jubel. Hövdingen visade hur man skulle göra, höll pilbågen vid höften, släppte iväg pilen och klöv kokosnöten i två delar.

Men nu skulle vi ändå gå, rakt igenom tät djungel där ormarna krävde att en man gick bakom mig med en stor machete och en annan framför mig. Jag packade mina mycket starka sömntabletter och värktabletter som jag mutat till mig av en cancerläkare i Malaysia ("Du skulle tappa håret och få gul hud" varnade han mig) – hade inte en aning om när nästa båt från ön skulle gå och jag hade lärt mig av upplevelsen i Tibet.



Mr Sayaruhdin som tog mig till mentawei-byn Rok-Dok.



Loite, Bebegets bror. Lägga märke till hans ben som antyder polio – ändå hade jag inte en chans att hinna med honom i djungeln. Bladet som hänger i Loites halsband visar att han är ogift, att han har svendomen kvar och att vilken kvinna som helst har rätt att ta den ifrån honom. När som helst. Jag fick också ett sådant blad, men ingen ville ha mig.



Rok-Doks medicinman, några andra män och barn från byn.



Bygata i Rok-Dok

Det var mitt i regnperioden. Mina tunna Tretornskor i tyg var inte mycket att ha. Siberut är en bergig ö och jag rutschade alltför många gånger handlöst nedför de gyttjiga stigarna. Männen skrattade förstås gott åt den store vite som inte ens kunde gå, dessutom knakade det alldeles för mycket när han väl försökte, men de förstod snart att det inte var någon idé att be mig gå mer försiktigt. Kanske ville de illustrera skillnaderna oss emellan; plötsligt försvann de bara. Fullkomligt ljudlöst. Jag hörde eller såg dem aldrig om de inte ville det. När de tittade fram och visade sig, jag såg nog ganska ensam ut där utan en enda machete i närheten, skrattade de vänligt men ibland ganska ... högt.

Det var mycket varmt och fuktigt, ändå var jag tvungen att skydda kroppen mot blodiglar genom att bära långärmade och långbenta kläder. När en blodigel ändå sög sig fast, tog någon bort den och baddade såret med tobak. Det slutade blöda nästan direkt. Värmen, brist på vatten, allt klättrande och rutschande gjorde att jag till slut tvingade alla till en paus så att jag fick spy en stund. Jag var fruktansvärt trött.



På väg från Rok-Dok och längre in mot Siberuts centrala delar där människorna fortfarande levde på traditionellt sätt. Hade just kräcks av trötthet när bilden togs.



En farmor som hämtat mat åt djuren. Sago-stammen hon bär orkade jag knappt lyfta.





Bebegets hus, mitt hem för en tid.

Då kom en mycket gammal kvinna ikapp oss, på väg till samma ställe som vi. Hon såg ut att vara i åttioårsåldern men var antagligen runt 50-60. Hon samtalande en stund med mina beskyddare, de pekade åt mitt håll. Hon log, vinkade och fortsatte. Jag hade träffat henne tidigare i Rok-Dok då jag hjälpt henne att lyfta upp en tung bit av en sagostam som hon sedan bar iväg i en ränsel. Jag förstod att vi skulle träffa henne igen då vi kom fram, antagligen ganska långt efter henne.

En känsla av att vara ganska klumpig och okunnig började infinna sig. När en av killarna visade mig en tam-tam trumma (de heter faktiskt så) som fanns i marken där vi befann oss, när han spelade på den och vi kunde höra att någon svarade långt, långt bort... då kände jag mig imponerad över smartheten i det han precis visat mig.

Jag ska inte göra det här till någon antropologisk betraktelse av livet på Siberut. (Såg förresten i ett TV-program för ett tag sedan att de fortfarande verkar ha det ungefär som då; en svensk familj fick leva under en tid tillsammans med folket på Siberut och deras möte dokumenterades.)

Det är bara några enskilda saker som påverkat mig mer än andra och som jag vill berätta.



Antonio min guide, meddelar att vi är på väg.

Det jag kände inte bara då, utan än idag när jag ser naturfolkens tekniska lösningar på sina vardagliga utmaningar är samma känsla som den jag har inför våra västerländska innovationer. Förlåt min okunskap, men jag var innan resan till Siberut övertygad om att vi som lever i den västerländska kulturen kommit längre, utvecklat mer komplexa idéer och är mer teknologiska än de människor som lever jämförbart med vår egen bronsålder. Så vet jag sedan 25 år tillbaka att det inte är.

Vi lever bara med olika förutsättningar och behöver därför olika lösningar. Skillnaden är att när naturfolken har uppfunnit något som fungerar tillräckligt bra finns ingen anledning att ösa på med nya innovationer på samma sätt som vi gör. Det man har det har man, och det räcker. Kunskap saknas inte däremot. Kunskap som vi i den västerländska kulturen

inte har, på samma sätt som de inte har vår.

Det är heller inte så att de strävar efter att leva som vi gör, även om våra mediciner och mycket annat är sådant man gärna vill ha.

Ändå, samma natt som vi tränade mig med pilbågen, samma natt avled en man av ett ormbett i en hydda alldeles intill. Begravningsceremonin skulle hållas dagen efter och jag upplevde en helt annan känsla inför döden än hos oss. Ingen frågade mig efter mediciner, att mannen skulle dö var något som alla accepterade och vi hade ganska roligt alldeles utanför hyddan där han låg och hörde oss.

När flygplanen flyger över mentawaiernas huvuden tror de inte att det är stålfåglar. De *vet* att vi lever på ett annat sätt och vill upprätthålla sin isolering från våra ekonomiska och kulturella system. Man väljer helt enkelt att bevara sitt sätt att leva och strider än idag för det.

Alla värderingar vi har i väst är inte värderingar som alla människor delar.

En av de första dagarna (vid närmare eftertanke måste det ha varit den allra första) undrade jag var jag skulle göra mina behov. Kvinnan som fick frågan pekade i riktning mot floden.

Den indonesiska regeringen vill påverka mentawai-folket att odla ris istället för att äta mårgen i sagopalmen. På det sättet tänker man att människorna producerar en handelsvara som kan stimulera framväxten av en normal ekonomi. Problemet är att sagomårgen har ett högre näringsinnehåll, kräver mindre arbete och dessutom föder de höns och grisar som mentawai-familjerna håller. Motståndet mot ris är därför mycket stort.



Djungeldusch.



De sade att gröna ormar var särskilt farliga.

”Naturligtvis”, tänkte jag ”Floden tar ju hand om ...” och kände mig så som jag så ofta gjorde på Siberut; ganska korkad som ens ställt min fråga.

När jag ganska nervös och koncentrerad försökte hålla balansen i någon slags halvsittande ställning i vattnet mitt ute i floden, jag minns att jag just hade sett en smal grön orm vaja med höjd kropp vid flodkanten och där- för gärna snart ville vara klar, började någon

att skrika på land. Lite längre ned, på samma ställe där stigen från byn ledde fram till floden. Fler människor kom och snart stod tio eller femton personer och gapade. Det var uppenbart att de ville mig någonting. Jag tryckte på så gott jag kunde och började torka mig med det toalettpapper (!) som jag haft med mig. Då kom de springande ut i floden. De drog mig i ena armen, bort därifrån jag valt att göra ifrån mig och nu förstod jag varför: Det var förstås den gröna ormen jag sett. Den fanns någonstans runtomkring oss och jag började ivrigt flaxa med armarna i vattnet för att skrämma bort den.

Nu var det inte ormen det handlade om.

Jag hade gått *uppströms* för att tömma tarmen, det var vad det handlade om. Hur dum får en människa egentligen vara? Det vatten hela byn använde hämtades givetvis i floden, nu skulle alla tvingas gå uppströms, förbi den plats som jag gjort till min privata toalett, för att kunna hämta sitt vatten. Ingen ville ju riskera att få bakterier från de inre delarna av min kropp i sin mat.

Jag fick naturligtvis rensa min toalett ordentligt. När jag kom tillbaka till byn samlades några av kvinnorna kring mig, de fnittrade och skrattade. Först förstod jag inte alls vad de ville, men sedan fattade jag – de ville hänga ett löv i halslinningen på det linne jag hade på mig. Det fick de gärna göra.

Jag märkte sedan att alla kvinnor fnittrade, tisslade och tasslade så snart jag kom i närheten. Det jag inte förstod då var att de dömt ut mig fullständigt som man och medborgare. Ett sådant löv som de hängde väl synligt på mig har betydelsen att den man som bär det fortfarande har svendomen kvar. Vilken kvinna som helst äger då rätten att tala om för denne man att han ska följa med henne in i en hydda så att hon kan lära honom hur en mycket viktig del av livet fungerar. När som helst, vem som helst.

Det var ingen som bad mig. Jag tror att de menade att jag inte var något att ha.

Den kunskap vi har är inte rätt kunskap överallt.

Till sist är det kortspelet, något jag än idag inte förstår och nästan varje dag tänker på. Min största kulturupplevelse, som jag bär med mig än idag och som absolut tillhör en av de händelser i mitt liv som påverkat mig allra mest, inträffade under ett parti poängpoker.

Människorna som bor på Siberut har inga egentliga räkneord. De har heller inga begrepp för tid eller pengar. De saknar helt förståelse för en hel del av det som i vår kultur tillhör grundstenarna. "Saknar förståelse för" är nog ett felaktigt begrepp dock.

Eftersom mårgen av en enda sagopalm föder en familj och deras djur under hela tre månader, och eftersom man inte tar mer ur naturen än man behöver för att överleva, arbetar människorna inte mer än ett par, tre timmar varje dag. Resten av tiden umgås man. Kanske har man därför utvecklat extrema, sociala förmågor.

Männen kom hem från sitt arbete ungefär samtidigt som jag vaknade vid sju-tiden på morgonen. Sedan försökte vi med teckenspråk och teckningar i mina block att göra oss förstådda med varandra. Särskilt minns jag skratten då jag berättade att man där jag kom ifrån under en del av året kunde gå på vattnet och att jag då var en hejare nedför slutningarna med långa trädbitar på fötterna, mycket bättre än de skulle vara.

När vi tömt våra berättelser, när jag lärt mig alla sånger tog jag fram kortleken. Jag ville försöka visa två män hur man spelar poker, utan att de hade begrepp för högre tal än fem och utan att de tidigare sett något som ens påminde om en spader eller hjärter.

På kvällen förlorade jag för första gången. Lite för mycket tävlingsmänniska som jag är blev min spontana reaktion mycket kraftig: "Jag kan väl för sjutton inte förlora i poker mot..." och så närmade sig mina tankar det där fördomsfulla igen, precis som vid vårt första möte vid flodens strand. När jag såg upp såg jag rakt in i mina motspelares glada ansikten. De hade ju redan fattat att jag var både förvånad och förbannad. Och så blev de just det, mina motspelare och vänner, Loite och Bebeget. Vi som bara för några dagar sedan fulla av våra omedvetna fördomar betraktat varandra som objekt, utifrån som om vi kom från varsin planet. Våra liv som verkat så annorlunda, vi som varit på ett sådant avstånd från varandra, vi satt nu där och uppförde oss precis som vanligt då vänner spelar spel och antingen vinner eller förlorar.

Just då, just där insåg jag hur lika vi alla är. Trots alla våra yttre olikheter är vi mer lika inuti än olika. Det kräver bara att vi söker varandra, att vi ger varandra den tid det tar att förstå varandra.

Jag insåg också att vår intelligens är baserad på olika förutsättningar och inte går att mäta på det sätt vi idag gör – för hur hade Loite och Bebeget då kunnat lära sig allt det de behövde för att behärska poker på så kort tid?

Vi hade blivit vänner Loite, Bebeget och jag. Och det hade gått så fort.

Vår kunskap gör oss inte smartare än andra.

## Jag blir företagare

Efter ett år bland naturfolk i Tibet, Indonesien och Nya Zeeland hade jag det helt klart för mig: Jag skulle ägna resten av mitt liv åt att förändra näringslivet. Det var i näringslivet som makten fanns och det var där de flesta av de beslut som blev problem för "miljö och människor" fattades. Istället för kemiingenjör, socialarbetare eller journalist skulle jag bli företagare, precis som min far. Hur gick det till? Det var nog flera händelser, som mer handlade om etik, moral och kunskap i allmänhet än om företagande som ledde mig dit. Världen hade verkat så stor och ogripbar då jag inledde resan, det gjorde den inte längre. Jag kände mig inte längre lika liten, inte heller lika maktlös, kanske allra mest beroende på möten med människor och kulturer som stod längre ifrån vårt sätt att leva än jag vetat var möjligt.

- Att möta sin dödsångest förändrar. Det hände mig vid tre tillfällen under 1986.
- Att bli djupt kränkt förändrar. Det hände mig vid två tillfällen under 1986.
- Att uppleva sin egen kraft i mötet med människor som vill dig illa förändrar.

Det hände mig vid två tillfällen 1986.

### DET 30-ÅRIGA KRIGET INLEDS

Min tanke var att bevisa att jag genom investeringar i mitt företags "miljö och människor" skulle nå en högre lönsamhet, tillväxt och trovärdighet och på det sättet kunna påverka de ekonomiska intressen som styr näringslivet att närma sig ett mer moraliskt riktigt sätt att tänka.

Efter att ha räknat hit och dit på hur många människor jag direkt skulle kunna påverka genom att i praktisk handling, under en lång tid, påtagligt visa ett alternativt sätt att handla kom jag fram till att det absolut var meningsfullt. Även om jag i sämsta fall bara skulle påverka de individer som mitt företag kom i direkt kontakt med var det tillräckligt många. Mitt tidsperspektiv var nämligen 30 år. Först fem års samtidig affärs-, kultur- och organisationsutveckling, sedan 25 år av mer framgång än vad som annars varit möjligt, det var min strategi.

Delmålet var 25 anställda så snart som möjligt, att efter tio år vara branschledande med en unik verksamhet som alltid väckte andras intresse.

Såhär i efterhand ler jag lika mycket som jag tror att du som läser gör. En ung och av näringslivsfrågor nästan helt oerfaren människa som plötsligt bestämmer sig för att lägga trettio år av sitt liv för att skapa en bättre sorts företag än alla andra och på det sättet påverka samhället. En person som dessutom bara en kort tid dessförinnan sett på företagande som det värsta uttrycket för utsugning av arbetarklassen. Visst är det en ganska konstig historia?



Världens största ljusreklam.



## AVHOPPET

Det blev tyvärr för min del som för min far. Efter nästan femton års arbete där vi tillsammans nådde många av de mål jag satte upp då företagets bildades (det fanns faktiskt de som ville inleda forskning på hur vi gått till väga) gick jag en dag hem, lika besviken och uppgiven som min far. Engagemanget var borta, inget förtroende fanns mellan mig och företagets andra ägare. Vi hade varit över 40 personer då verksamheten var som störst, på väg mot en allt starkare ställning i vår bransch och utan vidare ett av Europas skickligaste företag inom vårt område.

Mitt mycket självupptagna uppsägningsbrev löd såhär (man kan nästan utgå ifrån att ingen som fick det orkat läsa det, men ändå ... Jag skyller ansvaret för att brevet finns med i sin helhet på bokens redaktör):

*Idag, 28 februari 2000, ställer jag Hans Hassle min plats som VD för Vision och Verklighet i Sverige AB till förfogande. Jag säger alltså upp mig. Med ett kort avbrott har jag varit verksam på posten i fjorton år.*

*Bakgrunden till mitt beslut är att jag efter långa och noggranna överväganden kommit fram till att jag är fel person att genomföra de åtgärder som jag anser nödvändiga för att bolaget ska klara av att följa den strategiska plan som föreligger och därigenom nå de mål som ställts upp.*

*Vision och Verklighet är inte mitt alldeles egna företag, även om jag tror att några faktiskt upplever det så. Kanske har också jag ibland upplevt det så, eller agerat som om det vore så, men jag tror egentligen inte det.*

*Jag är en av flera aktieägare. Jag äger störst andel, jag är verksam i styrelsen och jag är VD och ofta inblandad i produktionen. Jag säljer, arbetar med utvecklingsarbetet och administrerar, ansvarar för personalfrågor, policys och strategiarbete. Dessutom startade jag en gång i tiden företaget. Så, det är inte så svårt att förstå att bilden kan bli att det är "mitt eget" företag. Men det är inte så.*

*Jag är, som sagt, en av flera aktieägare som investerat i företaget. Jag är medlem i den styrelse som tillsätter och avsätter VD för bolaget, och jag är VD. Som VD ska jag vara den naturliga ledaren för bolagets verksamhet och utveckling.*

*Som VD kommer mitt chefsuppdrag från bolagets styrelse. Som ledare ställs krav av hela organisationen, där de anställda är den tyngsta uppdragsgivaren. I båda rollerna måste jag känna att jag har förtroende och själv slutligen bedöma min förmåga att verkställa fattade beslut. Det är mitt jobb.*

I dagsläget består styrelsens insyn i bolagets verksamhet till stor del av det jag själv ser. I ett sådant läge som bolaget nu befinner sig måste jag därför genomföra ganska svåra (för att inte säga halsbrytande) tankeövningar för att det i slutändan ska bli rätt för bolaget. Mina egna önskemål, drömmar och begränsningar hör inte till den beslutsprocessen såvida de inte krockar med de krav bolaget ställer och om de dessutom menligt påverkar mina möjligheter att verkställa.

Under de senaste månaderna har en stark känsla växt fram hos mig: "Det fungerar inte, jag passar inte in här längre." Det är svårt för mig att exakt peka på varför, det finns så många olika anledningar, men jag kan trots allt konstatera det viktigaste: Jag känner inte längre någon kärlek till företaget och jag är övertygad om att just det, kärleken till det företag man leder, är en förutsättning för en riktigt duktig och framgångsrik ledare.

Kärlek är för mig viljan att leva. Viljan att utveckla, utforska och uppleva. Att se var det goda i människan finns och våga öppna sig för sin egen och andras storhet. Att komma i kontakt med hela den storslagenhet som omger oss. Att tillsammans med andra leva ut hela sig själv.

Älska är för mig att djupt tycka om, att alltid förlåta men det är inte samma sak som kärlek. Det jag försöker beskriva är att den kraft och övertygelse jag alltid känt komma ur min kärlek till Vision och Verklighet, är borta.

Jag älskar Vision och Verklighet, men jag känner ingen kärlek.

Kärlek skapar tro. Tro skapar föreställningen att det man gör är det riktiga. Om en ledare tappar sin övertygelse, eller lever utan, är det en kris för den organisation som han eller hon har ansvaret för. Kriser föder utveckling eller leder till förfall. I vårt fall vill jag göra allt jag har makt att göra för att ge näring åt fortsatt utveckling.

Jag ska försöka förklara vad min känsla bottnar i, men först vill jag dela med mig av den bedömning jag gör av Vision och Verklighet i dagsläget.

1. Vision och Verklighet har skapat en mycket stark, bra och tydlig värdegrund att stå på, som kan och bör användas för att vidareutveckla och konsolidera en stabil och bärande kultur. Kulturen kan skönjas redan idag, men den är inte stabil.
2. Bolaget har valt en mycket bra och med värdegrunden överensstämmande mission som skapar stora möjligheter till självförverkliganden både för företaget, dess organisation och övriga intressenter (företaget består av mer än oss anställda, t.ex. aktieägare, kunder och leverantörer och bör betraktas som en egen person med en egen identitet och med egna mål), något som är mycket ovanligt.

3. Bolaget har en mycket bra och med värdegrund och mission överensstämmande vision som kan bära företaget och dess människor i riktning mot de mål som ställts upp – något som också är mycket ovanligt.
4. Bolagets ledning har formulerat huvuddragen i en långsiktigt strategisk och taktisk plan som jag bedömer fyller alla de krav som bör ställas på den med utgångspunkt från värdegrund, mission och vision. Ytterligare ett mycket ovanligt förhållande.
5. Den strategiska planen och bolagets mål bedömer jag som fullt genomförbara och uppnåeliga om man utesluter alla andra faktorer än de jag hittills nämnt.

Så långt väl alltså; ett spännande och sympatiskt företag med förberedda "dynamikstrukturer", storslagna med genomtänkta framtidsplaner – ett företag som borde stimulera ägare, företagsledning och anställda att göra allt, precis allt, som står i deras makt för att förverkliga sin vision och därigenom en bit av sig själva.

Men, så upplever jag inte Vision och Verklighet.

Jag ser, inte alltid men alltför ofta, en organisation där individer vänder varandra ryggen, där överenskommelser inte hålls och där externa relationer och resultat värderas så mycket högre än respekten för oss själva, våra mål och ambitioner att agerandet i själva verket är tydliga tecken på att det vi pratar om inte är förankrat i verkligheten. Den relationsorienterade kulturen inte är tillräckligt stark eftersom det sker utan att någon reagerar eller säger något så att de konflikter som borde finnas, skapas. Det verkar som om de flesta ser med likgiltighet eller uppgivenhet på de fel som nog är uppenbara för de allra flesta.

Har jag rätt i min långsiktiga bedömning av hur en framgångsrik nätverksorganisation ska fungera; om vi är på väg mot ett "relationssamhälle" där värderingar, kultur och humankapital är avgörande konkurrensfördelar, så måste min personliga bedömning bli att Vision och Verklighet behöver korrigera sig, "komma ihåg sig själv", innan den tillväxtperiod som tydligt ligger framför oss kan påbörjas. I annat fall kommer bolaget att misslyckas.

Jag kan givetvis ha fel, men det har ingen praktisk betydelse för Vision och Verklighet eftersom det är jag själv i min roll som VD som gör den avgörande bedömningen och föreslår åtgärder.

Vision och Verklighet behöver en kraftig förbättring och förstärkning av administration och produktion. Inte i form av system och metodik (där befinner vi oss tillräckligt i fas med oss själva), utan i form av konkretisering av det vi påstår oss vara och vilja

bli. Vi måste börja leva upp till alla orden. Vi måste lära oss, förstå deras innebörd och vilka konsekvenser de har. På djupet.

Utän djup förståelse, inget förändrat eller bestående beteende som förverkligar de idéer vi enkelt accepterar eftersom det egentligen inte finns någon anledning att invända mot dem – om man inte förstår deras konsekvenser. Det tror jag gäller oss alla, alltid.

(*"Fred på Jorden!"*). Det är också en god idé, som ännu misslyckats oss att förverkliga därför att vi inte är beredda att ta konsekvenserna av vad den kräver av oss. Förlåt den kanske långsökta jämförelsen men för mig är den relevant. Självklara idéer känns alltid just självklara men är sannolikt svårast att genomföra. Det har med motsättningar mellan känslor, intellekt och psykologiska och kulturella drivkrafter att göra. Tror jag. Man hamnar i en strid mellan vad man vet är det rätta och det som ser ut att vara mest framkomligt på kort sikt. Därifrån blir det karaktär, fastheten i övertygelsen och ens egen storhet, eller litenhet, som avgör.)

En ärlig organisation står för "Dåligt!" och kräver bekräftelse för "Bra!".

En ambitiös organisation håller den lovar, alltid, och anstränger sig för att göra mer än man måste, inte precis det som gör att man har ryggen fri. Man erbjuder sig att prioritera om, att lösa problem åt både kunder, leverantörer och arbetskamrater. När man misslyckas anstränger man sig för att, genom att visa hur man väljer att hantera misslyckandet skapa ännu större förtroende ä det man åtnjöt innan. Man försöker förstå för att utvecklas, lära sig och vet att det är det enda sättet att komma vidare.

En visionsdriven organisation röjer alla hinder ur vägen för det man upplever som "större än sig själv" och drar ut i ett "heligt krig" för att förverkliga sina drömmar. Det enda krav som finns är egentligen att hålla alla de överenskommelser man gjort eftersom inget anses onödigt eller för litet. Besluten kan däremot alltid ifrågasättas, och ändras, eftersom ingenting är viktigare än "Saken".

Allt det, och mycket till, krävs för att bli riktigt framgångsrik idag, tror jag. Man är övertygad om att man har en viktig uppgift att fylla och man tänker då f-n inte nöja sig med mindre än att verkligen ha försökt att genomföra den. I graven går man, men nöjd över att ha deltagit i striden.

Låter det stimulerande? Låter det hemskt? Skiter du i vilket, bara du kommer vidare? Det har egentligen ingen betydelse. Om jag har rätt i hur jag bedömer vår framtida marknad, och om vi jobbar på ett företag som gjort en sådan (riktig) analys av omvärld, framtid och sina egna möjligheter, måste vi allihop hjälpas åt för att nå dit. Inte för att det finns ett ändamål i sig att vi hjälps åt, trots att man skulle kunna tro det, utan för att det krävs av oss. Vi måste tänka som många, men agera som en.

Eftersom jag pratar mycket, skriver jag mycket. Någonstans därinne finns naturligtvis ett personligt behov av bekräftelse, av att bli sedd och förstådd. Därför lär väl det här bli världens längsta uppsägningsbrev. Men, för att ge både er och mig själv chansen att förstå vad som nu händer tror jag ändå att det är riktigt. Det jag skriver måste bli långt, eftersom det är resonemangen bakom besluten som alltid är det väsentliga, som ger den utomstående möjlighet att själv göra en bedömning av vad som verkar rimligt, rätt och fel. Därför fortsätter jag.

Alltså. Min bedömning är att jag som VD inte lyckats implementera (införliva) vår mission, vision och strategi i den dagliga verksamheten. Jag trodde, jag hade som mål att till stora delar ha lyckats med det under hösten, göra klart under våren så att vi sedan lugnt och stabilt men i ett mycket högt tempo skulle kunna utvecklas vidare och vara många som bar kulturen vidare i mötet med alla nya människor som snart omfattas av Vision och Verklighet. Ett nätverk av företag och människor med ungefär samma grund att stå på, som skulle utgöra en av de allra första, effektivt fungerande och med relationer kontrollerade och styrda "imaginära" eller "virtuella" organisationerna. Ett bättre och enklare sätt att skapa lönsamhet och värdetillväxt.

Det tror jag inte att Vision och Verklighet kommer att klara av.

Allt det jag beskriver, om jag har rätt (individer vänder varandra ryggen, överenskommelser håll inte, externa resultat värderas högre än respekten för oss själva), gör att respekten för våra egna värderingar och bolagets vision ständigt riskerar att glömmas bort, för att slutligen vittra sönder. Det går ut över så konkreta saker som lönsamhet och värdetillväxt, både på kort och lång sikt vilket i grund och botten är de absoluta målen för ett företags verksamhet – allt annat är val vi gör om hur just vi, med våra förutsättningar och drömmar, tar oss dit.

När en företagsledning gör en sådan bedömning av läget, alltså att bolaget har helt rätt idéer men inte förmåga att leva upp till dem, och om man bedömer att värdet av idéerna är sådant att det borde motivera bolaget att fortsätta enligt den väg man stakat ut, måste någonting göras. I vårt fall ser jag flera olika handlingsalternativ:

1. "Rening, lugn och tålmod": Sänk ambitionsnivån tillfälligt. Vänta in organisationen och förbered den inom samtliga områden (utveckling, produktion, administration och marknadsföring) för genomförandet av den strategiska planen.
2. "Nej nu dj-lar!": Riktade insatser mot det som skapar glappet för att på kortast möjliga tid blåsa liv i mission, vision och genomförande; med hjälp av mycket högt ställda krav öka organisationens engagemang i det som måste göras.

3. "Den enkla vägen": Ny mission, ny vision, nya mål, ny strategi. Bolaget går igenom och anpassar sig till sina tillfälliga förutsättningar och väljer sedan den vision som ser ut att enklast leda till ökad lönsamhet och värdetillväxt.

Självklart finns fler alternativ, men dessa tre beskriver nog ganska väl huvuddragen i de åtgärder Vision och Verklighet måste vidta, för att bli ett framgångsrikt och lönsamt företag.

Alltså (igen):

1. Rening, lugn och tålmod.
2. Nej nu dj-lar!
3. Den enkla vägen.

Alla leder, enligt mitt sätt att se det, vidare. Kanske inte dit jag själv vill, men för Vision och Verklighet spelar det ingen roll vart jag vill, bolaget har en egen väg som det kommer att följa. Jag tror fortfarande att vi, Vision och Verklighet och jag, vill ungefär samma sak. Men Vision och verklighet kräver av mig sådant som jag just nu inte kan ge, inte har kraft över för att ge. Inget av de handlingsalternativ som jag räknat upp passar mig.

Jag skulle föredra det första, men har inte det tålmod som krävs. Jag vill vidare nu, och kan inte tänka mig ens 3-4 månader (den tid jag bedömer att det skulle ta) framför mig av "korrigeringar". Jag är också så besviken över att inte ha hunnit längre än hit och att det fortfarande behövs grundläggande arbete, att jag inte tror mig klara av den sortens arbete för Vision och Verklighets räkning. Gjorde jag det, skulle jag inte uppleva de problem som jag anser att jag gör, som jag anser att vi har.

Det andra alternativet kan jag också tänka mig, men hela bröstet känns tungt och jag blir andfådd och kallsvettig när jag låter tanken löpa vidare. Har gjort liknanden insatser tidigare och är just nu alldeles för trött och utan tro för att känna den integritet, envishet och kraft som jag vet att det kräver av mig.

Det är inte så att jag känner mig kraftlös, faktiskt är det tvärtom, jag har aldrig känt mig så övertygad om vad framtiden erbjuder oss allihop som just nu, men den här typen av arbete är för mig förknippat till negativ energi – även om konsekvensen av arbetet ofta är positiv – och mitt hjärta håller på att sprängas av något helt annat, som jag måste få släppa ut. Därför kan jag inte.

Det tredje kan jag inte ens föreställa mig att försöka mig på. Jag vet att det skulle vara förödande för mig själv att kliva ut ur min egen dröm, att välja bort allt det jag

*känner att vi tillsammans kan åstadkomma, bara för att enklare tjäna pengar. Vill inte, kan inte heller. Om det bara är en dröm, vill jag fortsätta drömma den.*

*Här ska jag stanna, vid att konstatera att jag som delägare och styrelsemedlem ser att det bolag som jag investerat i, har ett stort ansvar för och älskar, har en VD som inte kommer att göra det som krävs av honom.*

*Som VD utan förtroende hos huvudägare och styrelse kan man bara göra en sak.*

*Slut på tankeleken. Jag hoppas också att jag kan bidra till en period av allvarliga, djupa och engagerade funderingar och samtal tillsammans med Vision och Verklighets just nu viktigaste intressenter; anställda, aktieägare och styrelse.*

*Undertecknad står till bolagets förfogande till 000331.*

*Stockholm som ovan / Hans Hassle*

Nio månader senare gick företaget i konkurs.

Vi som gick igenom den här utvecklingen, alltifrån grundare, anställda, nytillkomna ägare och leverantörer har naturligtvis olika beskrivningar av vad som egentligen hände. Jag vill inte ta ställning för någons beskrivning, inte heller min egen. Inget kan t.ex. försvara att jag som huvudägare fränsade mig mitt ansvar på det sätt jag gjorde genom att till slut ge upp.

Däremot är det viktigt att dra nytta av de insikter man får, oavsett hur de kommer till.

Jag har lärt mig att oavsett verksamhet och ändamål måste ett företag betraktas precis som den egna person ("juridiska person") som det är. Företaget är inte bara en samling människor som bestämt sig för att göra något tillsammans, det är också en egen organism som är till för alla som påverkar det eller påverkas av det, långt utöver ägarna. Det spelar ingen roll hur vällovt syftet än är, ett företag innebär i första hand ett ansvar, inte rättigheter.

Okunskap kan leda till en situation där företaget blir som en rakkniv i en drucken människas hand med förbundna ögon. Man skadar sig själv och andra utan att ens veta hur det går till. Jag tror faktiskt att den risken är särskilt stor då ett företag används för ett annat syfte än vinstsyftet.

De regler som omger företaget är i första hand utformade med vinstsyftet som grund och en balans mellan företagets skyldigheter och rättigheter eftersträvas ofta genom olika typer av ekonomiska transaktioner. Ett socialt inriktat företagande med moraliska riktlinjer och kanske t.o.m. sociala mål riskerar att bli en plats där det goda ändamålet helgar medlen.

Man kan reflektera över våra statliga och kommunala bolag. Verkar moralen vara högre än i börsnoterade bolag eller våra stora kooperativa företag...? Någon som tror att beslut inte påverkas av ägarnas egenintressen? Någon som tror att korruptionen är mindre här tack vare avsaknaden av vinstintresse?

Avhoppet från det företag jag brunnit för i femton år var något jag kände mig tvingad till. Valet stod mellan att fortsätta leva tillsammans med kompanjoner som jag inte längre hade förtroende för eller min familj och hälsa. Jag valde bort mitt ansvar för företaget till förmån för min hälsa och familj. Eftersom det var rakt emot allt jag påstått att jag stod för blev många besvikna, förbannade för att inte säga rasande på mig. Jag lämnade dem i sticket.

Trots det, och trots att jag själv fått ta mycket stora ekonomiska konsekvenser av mitt avhopp ångrar jag ändå inte mitt beslut. Det går naturligtvis inte att bedriva socialt motiverad verksamhet utan att dela värderingar. Oavsett vem av oss som hade rätt eller fel värderingar kunde vi alla konstatera att de var olika.

Den händelse som var starten på våra bekymmer var följande.

#### **KONTRAKTSBROTET**

Ett mycket stort, statligt bolag bröt ett kontrakt med oss. De var missnöjda med vår leverans. Problem i samarbetet hade uppstått efter att de i efterhand halverat budgeten för att genomföra det förslag vi vunnit deras internationella tävling med, och som vi avtalat om.

Strax efter meddelandet om att uppdraget avbrutits kommit på faxen, ringde det stora företags chefsjurist och förklarade för mig att ett annat företag skulle överta uppdraget. De skulle dessutom utan vårt godkännande ta över allt vårt dittills framtagna material och göra klart arbetet istället för oss. Vi skulle inte få ersättning för våra utlägg eller för ofakturerat arbete. Han beklagade att det skedde just före jul och han räknade med att vi skulle stämma för kontraktsbrott.

Paniken jag kände just då var svår att hantera. Jag försökte få honom att förstå att jag hade femton anställda med egna familjer... hur kunde han resonera som han gjorde, han erkände ju själv att det var fel...? Jag glömmer aldrig hans svar:

”Det där är inte mitt problem, det får du som VD för ditt eget företag ta hand om. Jag gör det som är bäst för mitt företag. I det här fallet handlar det om att byta budget och minska kostnader. Kostnaden för den förlikning som sannolikt blir utfallet av en stämning hamnar på ett annat konto och blir troligen högst en femtedel av den verkliga kostnaden. Det är mitt jobb.”





I samtal med Irokesförbundets högste ämbetsman och ledare, Tadodaho Sidney Hill. Bakom Tadodaho syns Chief Oren R. Lyons och klanmödrar från Onondaga Nation.

Jag kände mig som en naiv idiot som borde ha förstått det svaret innan jag fick det. Vi önskade varandra God Jul och lade på (många år senare betalade det stora, statliga företaget 20 % av den verkliga kostnaden till konkursboet).

På kvällen, hemma vid köksbordet, lovade jag att fortsätta driva mitt arbete men helt koncentrera det på vad jag då kallade Corporate Citizenship. Det ledde till en kursändring i mitt viktiga försäljningsarbete på byrån och effekten blev dramatiskt lägre inkomster för oss. Vi hade brutit mot en av grundreglerna, att inte låta någon anställd eller kund dominera ekonomin alltför mycket.

#### **FRIÅRET**

Efter mitt avhopp satt jag i "frivillig karantän" under knappt ett år. Det var i första hand av rent egoistiska skäl, för att skydda mig själv från anklagelser om att ha hoppat av för att nå egna fördelar. Om någon kund som lämnat företaget tillsammans med mig hörde av sig och ville ha min fortsatta hjälp tackade jag under den

här tiden nej. Karin, jag och ungarna levde på sparade pengar. Den förmögenhet som funnits bunden i företaget var förstås borta.

Många av dessa möten skedde tack vare mitt samarbete med Gröna Korset (numer GreenCross Sweden) där Jan Danielsson då var ordförande. Tack vare Gröna Korsets stora eldsjäl och nuvarande Generalsekreterare Tonia Moya utvecklades samarbetet långt.

Det gav mig tid att arbeta med sådant som jag inte ville ha betalt för. Under det här året ägnade jag mig åt arbete utan ersättning för ett par frivilligorganisationer, några småföretagare och ett par kommuner.

På många sätt var det ett av de mest intressanta åren i mitt yrkesliv. Jag fick tillfälle att möta människor som Ted Turner, Steven Rockefeller, Michail Gorbachev. Höjdpunkten var då jag som svensk observatör fick medverka i the Millennium

Peace Summit (beskrivs av Guinness Rekordbok som världens största möte för religiösa och andliga ledare) som hölls i FN:s sal för Generalförsamlingen i New York augusti 2000. Här återknöts mina kontakter med naturfolk.

Anledningen till att jag blev inbjuden (formellt av Gröna Korset) var att Chief Oren Lyons, Faithkeeper och hövding i Irokesförbundet och Onondaga Nation ville att jag skulle presentera en filmidé som han och jag tillsammans med Tonia Moya på Gröna Korset diskuterat under ett par års tid. Vi behövde ytterligare fyra naturfolksledare och nu skulle jag få möta dem.

Två år efter den här fantastiska upplevelsen inledde Oren och jag arbetet med Plantagon.

### **CORPORATE CITIZENSHIP... FÖRLÅT CITIZENSHIP**

Sju år innan Plantagon bildades startade jag tillsammans med Göran Pettersson, dåvarande VD för Röda Korsets Idé- och Utvecklingscenter i Mariefred, och min gamle vapendragare Magnus Hjelmare ett konsultföretag som specialiserade sig på Corporate Citizenship. Företagets namn var Corporate Citizenship AB. Det ägdes till 10 % av ett av det börsnoterade teknikkonsultföretaget Swecos koncernbolag, Sweco Energuide.

Tillsammans med Swecos dåvarande miljöchef Gunnar Nordberg utvecklade vi det allra första ledningsverktyget för det som idag kallas Corporate Social Responsibility (CSR): Global Compact Index. Arbetet skedde i samförstånd med Global Compact – FN:s och Kofi Annans initiativ för ett ökat, frivilligt ansvarstagande bland de multinationella företagen.

Syftet var att kartlägga, utbilda och genomföra konkreta projekt som dels gjorde våra kunder till mer ansvarstagande företag, dels ökade deras lönsamhet.



Chief Oren R. Lyons har just hållit sitt klassiska tal i FN:s Generalförsamlingshall: "The Ice is Melting".



Många spännande historier finns från de här åren, även om min egen känsla alltmer kom att präglas av "att spika ramar på andras tavlor" som jag brukade säga hemma. Jag hade under så många år varit koncentrerad på att bygga upp mitt eget entreprenörskap, nu var jag bara konsult åt andra.

Den avgörande historien, relevant för utvecklingen av companisationen är en enda.

Global Compact Index bestod av ett åttiotal frågeställningar som byggde på FN:s rekommendationer i Global Compact. Områdena var mänskliga rättigheter, arbetsrätt och miljö. Med utgångspunkt från befintliga, internationella överenskommelser hade FN, på direkt initiativ av Kofi Annan själv förenklat alla dessa överenskommelser och brutit ned dem till nio punkter som han uppmanade det internationella näringslivet att sluta upp kring. Bakom varje punkt i programmet fanns konkreta rekommendationer, t.ex. hur ett företag skulle hantera en situation som av misstag uppkommit och berörde barnarbete.

Läs om  
Global Compact  
på sidan 22 ff.

Global Compact Index var utformat med utgångspunkt från dessa rekommendationer. Det vi gjorde var helt enkelt att göra om FN:s rekommendationer till frågeställningar.

Exempel: Om en av rekommendationerna bakom principen mot barnarbete var att erbjuda utbildning till ett barn som man av misstag använt i produktionen, då blev vår fråga ungefär "Skulle företaget erbjuda utbildning till ett barn som av misstag använts i produktionen?" Svartalternativen sträckte sig mellan "Helt säkert" och "Högst osäkert".

Frågorna var alltså ur ett folkrättsligt perspektiv sådana att bara självklara svar borde finnas.

Efter en mycket omfattande undersökning i svenskt näringsliv kunde vi konstatera att svaren inte var så självklara. Även om det resultat vi presenterade tillsammans med Stockholm Centre for Organizational Research (SCORE) visade att många företag visade en relativt positiv inställning till FN:s rekommendationer fanns det också många grova undantag.

Rapporten fick en hel del uppmärksamhet, publicerades på FN:s sida för Global Compact och kan än idag laddas ned därifrån.

Läs hela rapporten  
på [www.unglobalcompact.org/News-AndEvents/news\\_archives/2005\\_02\\_08.html](http://www.unglobalcompact.org/News-AndEvents/news_archives/2005_02_08.html)

Det som inte finns med i rapporten är kommentarer, åsikter och inställning hos en del av de inbjudna som inte ville delta i undersökningen. Det var de som gjorde störst intryck på mig. Trots att FN:s stöd för vår metod och för studien gav en klar möjlighet

att glida runt i TV-soffor och etablera oss som "gurus" inom CSR-området (jag tror att vi än idag är ensamma om att som företag fått ett liknande material publicerat av FN) valde vi att göra om vår verksamhet helt.

Vi visste vad vi kunde, att vi var bra på det vi gjorde, men vi kunde också dra tre slutsatser:

- Marknaden för det vi menade med CSR-konsulting skulle bli 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.
- 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 till.
- Det vi menade med Corporate Citizenship och CSR kunde företagen inte hantera. De var helt enkelt inte konstruerade för det.

Klipp från Dagens Industri, 17 juni 2005



Att jag personligen också hade svårt för att fortsätta relatera frågor om barnarbete, skuldslaveri och miljöförstöring till om det var lönsamt eller inte blev till slut avgörande. Det var vid en middag hemma med familjen som jag bestämde mig slutgiltigt. Vi satt och pratade som familjer gör om dagen som gått, jag berättade om mitt och sa "Tänk om mamma och jag uppfostrade er på samma sätt som vi pratar med varandra på jobbet... Då skulle jag säga till er att gå till skolan imorgon och bara ta ansvar när ni själva tjänar på det..."

Barnens moraliska funderingar när jag försökte förklara för dem att det inte alltid var så enkelt, att det ibland måste ta tid och... det blev som sagt det som avgjorde.

Corporate Citizenship AB, som vid det här laget bytt namn till Swecorp Citizenship Stockholm AB lade ner all sin konsultverksamhet för att inrikta sig på det vi kallade CSR 3.0 – projekt där det miljömässiga, sociala och ekonomiska ansvaret implementeras i verksamheten från allra första början och säkerställs för all framtid.

Vi gick ut med en pressrelease om det här och fick en hel del uppmärksamhet. Tre helsidor i Dagens Industri under rubriken "Många företagare kan inget, vill inget och förstår inget". Även om det var felciterat, det skulle ha stått "företag" och inte "företagare", var det ett effektivt sätt att bli av med alla CSR-uppdrag. Vi fick ännu fler helsidor i tidningen ETC, en radikal socialistisk tidning under rubriken: "Kapitalismen ska rädda världen!"

Båda artiklarna var lika roliga att se, uppenbarligen hade vi tagit någon sorts ställning som intresserade människor med ganska olika perspektiv.

### VÄSSADE ARMBÅGAR

Precis som figuren Leo Kall i Karin Boyes roman *Kallocain* har jag tvingats gå motsatta vägen, ut i det ändamålslösa för att komma till min förståelse, min övertygelse. Det är en lång, lång rad av händelser och erfarenheter som kanske inte verkar ha med varandra att göra men som för mig är en oändlig, röd tråd. De förbinds av en dröm jag har om ett mer tillåtande samhälle där vi borde kunna möta varandra utan så mycket skydd, utan att behöva förstå oss.

Så, efter allt detta, vad är min egen slutsats?

För att kunna nå ett tillstånd där *Business as usual is over* och skapa Kofi Annans *marknad med ett mänskligt ansikte* måste man först förstå *Business by the book*.

Se citat  
sid 120.

Eftersom vi rör oss i en värld där Adam Smiths moraliska rutenhet härskar får vi välja mellan att acceptera den som den är eller att slåss mot den som företeelse. Det senare handlar snarare om etik och politik än om att driva företag.

Precis som alla de kvinnor som får slåss för att deras röster ska höras i en mansdominerad värld måste vi, kvinnor och män som drivs av idealism i näringslivet förstå att ingen tar det vi säger för givet från början. Vi måste vara skickligare än de som vi delar utrymmet med; smartare, fräckare och minst lika förslagna. Vi begränsas av de moraliska ramverk vi frivilligt åtagit oss att verka inom, vår personliga moral och givetvis den lagstiftning som omger oss alla, men vi kan inte tro att våra goda avsikter på något sätt kräver mindre entreprenörsdriv, skicklighet i affärer och ekonomiskt sinne.

Jag citerar Adam Smith igen:

*"Denna benägenhet för att beundra, till och med nästan dyrka, de rika och de mäktiga samt förakta eller i varje fall förbise fattiga personer och människor av låg ställning är visserligen nödvändig för att bevara klasskillnaderna och samhällsordningen, men den är på samma gång den viktigaste och mest allmängiltiga orsaken till våra moraliska känslors rutenhet. Att rikedom och makt ofta betraktas med den högaktning som tillkommer visheten och dygden, och att det förakt, vars enda passande föremål är lasten och dårskapen, ofta ytterst obefogat ägnas fattigdomen och svagheten, har varit moralfilosofernas klagomål i alla tider."*

(*"Wealth of Nations"*)

Det är därför dags att vi som högaktar vishet och dygd slutar vara moralfilosofer, vässar armbågarna och ser till att bevisa att det går att göra saker på ett bättre sätt. Ingen annan kommer att göra det. Vi måste åstadkomma en förändring av näringslivets värdegrund, om vi vill överleva.

Världens första companisation, Plantagon, startades den 29 januari 2008 i Onondaga Nation, New York State. Den tisdagen undertecknade medlemmarna i Onondaga Nations hövdingråd Oren. R. Lyons, Vincent Johnsson, Virgil Thomas och jag de dokument vi arbetat fram redan 2004. Våra namnteckningar innebär i praktiken att vi delade med oss av företagets inkomster och den långsiktiga kontrollen över Plantagon redan då bolaget bildades. Det hade tagit oss sex år att komma från ord till handling, och ingen av oss kunde veta hur det skulle gå.

Idag när jag skriver detta är det snart fyra år sedan. Vi har mycket långt kvar innan vi bevisat att companisationen som idé fungerar, men redan nu betraktas

vi som global marknadsledare inom vårt affärsområde stadsjordbruk. Plantagons arbete har belönats med en lång rad internationella utmärkelser, bl. a. utsågs vi av Red Herring till ett av Europas 100 mest innovativa företag.

Personligen har jag fått utmärkelsen som "Årets VD" i Sverige av European CEO ([www.europeanceo.com](http://www.europeanceo.com)) för mitt arbete med värderingsfrågor inom näringslivet. Det innebär mycket för fortsättningen att de tack vare kompanisationen och utvecklingen av den placerade mig på femte plats av 20 direktörskollegor i Europa.

Lade du märke till ordet? "Direktörskollegor"... jo jag tackar jag. Sedan Bastuhagsvägen 46 i Stureby och pappas thinnerdoftande målarverkstad har jag tagit mig fram här i livet, jag har väl gjort en klassresa som man brukar säga. Eller har jag det? Nej, så känns det inte alls. Det jag gör är samma sak som det han gjorde, jag försöker bara driva ett företag med utgångspunkt från mitt förnuft. Jag plågas av samma bildningskomplex och känsla av att vara obekvämt i framgångsrika människors sällskap, känner mig som bara tillfälligt inbjuden, tycker mig inte vara där på deras villkor. Men det finns en mening i det och därför fortsätter jag.

På ett möte i Singapore nyligen, hälsades jag för andra gången i mitt liv med orden "Welcome to the top of the world!". Det var en person som fullt begripligt tyckte att hon befann sig där, på världens topp alltså och nu var jag uppenbarligen också där. "Tack... Hej..!" Mitt arbete i Plantagon hade gett mig ännu en möjlighet att visa en mycket inflytelserik person hur kärleken till det vi tror på kan övervinna utmaningar som de flesta är rädda att försöka sig på. Mötet ledde till ett beslut som kan bli avgörande för att vi på ett hållbart sätt får fram mat till befolkningen i framtidens tropiska megastäder.

Om det spelar någon roll får vi se, alltför ofta tvivlar jag faktiskt. Det viktigaste för min egen del är att jag alltid kommer att veta att jag försöker och att jag tror på att det skulle kunna gå om vi hjälps åt. Förr eller senare kommer vi att förstå det.





# Tack till

**Mina arbetskamrater** på Plantagon som bad mig skriva. Annars hade jag inte vågat.

**Tobias Geimer**, min vän som räddade mitt liv i Tibet, som formulerade mina tankar så att jag själv förstod dem.

**Göran Pettersson**, Generalsekreterare för Forum för Frivilligt Socialt Arbete, som med sitt stora kunnande och nytänkande om föreningslivet förde in många avgörande idéer och synpunkter, bl.a. föreningsens inflytande över bolagets styrelse.

**Mats Tyrstrup** vid Center for Advanced Studies in Leadership, som ifrågasatte allt på ett berömmande sätt och tvingade fram detaljerna.

**Anita Roddick**, grundare av företaget Body Shop, som lyfte perspektivet till en helt ny nivå och införde tanken om en "grön börs".

**Oren R. Lyons**, sin generations mest inflytelserika företrädare för världens ursprungsbefolkningar, som tillsammans med Onondaga Nation gav mig möjligheten att pröva i verkligheten.

**Åke Olsson**, innovatören av Plantagons vertikala växthus, som förstod allt direkt och vågade överlåta sin egen vision till mig.

**Karl-Erik Edris**, författare och en vis man, som pallade trycket då jag tvivlade som allra mest.

**Tonia Moya**, Generalsekreterare för GreenCross Sweden, som genom sitt arbete på GreenCross visade mig Earth Charter, spred companisationen som idé och delade med sig av sitt enorma nätverk och sin kärlek till Oren R. Lyons.

**Simon och MoaLee Hassle**, våra barn, som växte upp med en far som hade ett jobb de aldrig lyckades förklara.

**Karin Hassle**, min livskamrat, som lyssnade då ingen annan förstod och sedan gav allt.

**Alla ni**, som genom att vara levande exempel på hur illa girighet, maktambitioner och egoism fungerar som drivkrafter för en långsiktigt hållbar systemutveckling, övertygat mig om att "Business as usual is over".

# Ordförklaringar

En pil → före ett ord är en hänvisning till detta uppslagsords grundform. Så betyder exempelvis "→ aktiebolagets" att mer finns att läsa under aktiebolag.

**administration** [av latin *administrare*, förvalta], förvaltning, ledning.

**administrera** [se *administration*], förvalta, hantera information för att fatta beslut.

**aktie** [av latin *actio*, handling], ägarandel i ett → aktiebolag. Aktien kan överlåtas. Den ger aktieinnehavaren rätt att delta och rösta på företagets bolagsstämmor och ta del av bolagets vinst i form av aktieutdelning. Genom nyemission, → emission eller → split kan antalet aktier och aktiekapitalet i bolaget förändras. Man skiljer mellan olika *aktieslag*, bland annat A- och B-aktier (med olika röstvärde på bolagsstämman), stamaktier och preferensaktier (med olika andel i bolagets tillgångar och vinst). Motivet till att ge ut aktier med olika röstvärden kan vara att man vid en kapitalökning (nyemission) vill förbehålla en viss ägargrupp ett avgörande inflytande i bolaget.

**aktiebolag** (*förkortat AB*), företagsform där en eller flera personer (stiftare) slagit sig samman och tillskjutit ett *aktiekapital*, som fördelats på ett antal → aktier på samma belopp (nominellt värde). Aktiekapitalet i privata aktiebolag ska vara minst 50 000 SEK, i publika minst 500 000 SEK. Endast publika aktiebolag får sälja sina aktier till allmänheten, notera aktien på en aktiebörs eller annan organiserad marknadsplats. Aktieägarna har rösträtt i förhållande till sitt aktieinnehav och ansvarar inte personligen för bolagets förbindelser (ett aktiebolag är en juridisk person). Aktiebolagets beslutande organ är *bolagsstämman* som består av aktieägarna. Verksamheten i ett aktiebolag regleras i *aktiebolagslagen*. En aktie berättigar innehavaren till årlig andel i bolagets vinst (utdelning). *Aktieutdelningen* föreslås av bolagsstyrelsen men beslutas på bolagsstämman av aktieägarna. Försäljningsvärdet på börsnoterade aktier bestäms av det aktuella värdet på marknaden, *aktiekursen*, se aktiebörs.

**aktiebrev** är ett dokument som styrker innehavarens aktieäggande i ett bolag. Det är utställt på en viss person och kan omfatta en eller flera

aktier av samma aktieslag. Utfärdas av Euroclear Sweden, tidigare VPC (Värdepapperscentralen).

**aktiebörs**, marknadsplats för aktier till marknadspris. Ett → aktiebolag kan notera sina aktier på börsen så att säljare och köpare kan göra affärer på ett kontrollerat sätt. En notering föregås av en omfattande granskning, då företaget står på *observationslistan*. Den som vill sälja lägger en *säljorder* (antal aktier och pris) på börsen. På motsvarande sätt kan den som vill köpa lägga in en *köporder*. Lägsta försäljningspris och högsta inköpspris utgör aktieaffärens *limit*. Idag förekommer en omfattande datoriserad *robot-handel*. I Sverige finns två aktiebörs, Nasdaq OMX för etablerade bolag och NGM Equity för tillväxtbolag.

**aktiekapital**, se aktiebolag.

**aktiekurs**, se aktiebolag.

**aktiemarknad**, samlingsplats för utbyteshandel med värdepapper. Vanligen sker utbytet på en → aktiebörs, men utbytet kan också göras upp mellan enskilda personer.

**aktieportfölj**, ett företags eller en persons samlade aktieinnehav i minst två börsnoterade företag.

**aktieslag**, se aktiebolag.

**aktieutdelning**, utbetalning av tillgångar från ett aktiebolag till aktieägarna. Den del av vinsten som betalas ut kallas *utdelningsandel*. Storleken på aktieutdelningen föreslås av bolagsstyrelsen till bolagsstämman, men beslutet tas av aktieägarna.

**ansvarsfrihet**, juridiskt begrepp som innebär att de ansvariga på ett årsmöte eller bolagsstämma får godkänt för den gångna räkenskapsperioden. Ansvarsfrihet innebär att föreningen eller företaget inte har rätt att i efterhand stämma exempelvis styrelseledamöter eller VD. Beslut om ansvarsfrihet är obligatoriskt på årsstämman.

**associationsrätt**, sammanfattande benämning på de rättsregler som rör juridiska personer. (aktiebolag, enkla bolag, handelsbolag, ekonomiska föreningar). En ideell förening är en oregerad associationsform.

**bolagsordning**, en av → aktiebolagets stiftelsehandlingar. Anger tillsammans med lagstiftningens ramarna för företagets verksamhet. Se även faktadelen sidan 33.

**bolagsstämma**, → aktiebolagets beslutande organ.

**bridge loan** [engelska], ett kortfristigt lån menat att ge likviditet medan ett företag arbetar fram en långsiktig lösning.

**börs**, se aktiebörs.

**Corporate Citizenship** [engelska], term för företagets samhällsansvar (andra termer med liknande innehåll är CSR, Corporate Social Responsibility, och SR, Social Responsibility). Detta samhällsansvar kan delas upp i olika delar: ekonomiskt, miljömässigt, socialt och etiskt ansvar, som tillsammans bör styra företagens agerande. Det finns olika kontrollmekanismer för att garantera att företagen lever efter sina värderingar. Ett år → GRI (Global Reporting Initiative). Sedan 2010 finns också en ISO-standard (ISO 26000) som ger global vägledning. Idag används i stället för Corporate Citizenship ofta termen *hållbarhet* (engelska *sustainability*) som anses ha ett mer vetenskapligt innehåll.

**Corporate Social Responsibility**, se Corporate Citizenship.

**CSR**, se Corporate Citizenship.

**diffusion** [engelska, spridning], spridning av en innovation. Ofta kategoriseras användarna av en ny innovation utifrån hur snabbt de tar till sig den nya idén: snabbast är *innovators*, följda av *early adopters*. De som sist anammar innovationen kallas *laggards*.

**dygd** betecknar i klassisk mening viljans inriktning på det goda. Grekiska filosofer listade fyra kardinaldygder: vishet, tapperhet, självbehärskning och rättvisa. Kristendomen lade till tro, hopp och kärlek. Särskilt under 1600- och 1700-talet var dygd ett honnörsord. I mer allmänt språkbruk betecknar dygd en god egenskap.

**ekonomi** [av grekiska *oikonomia*, förvaltning], hushållning, enskild eller offentlig affärsställning. Vetenskapligt omfattar ekonomin → nationalekonomi och → företagsekonomi.

**ekonomisk förening** driver ekonomisk verksamhet i syfte att främja medlemmarnas

ekonomiska intressen. Verksamheten bedrivs enligt kooperativa principer (till skillnad från bolag och ideell förening). En ekonomisk förening kan registreras hos Bolagsverket och blir då en → juridisk person. Föreningen ska ha en styrelse med minst 3 medlemmar, ha en revisor och upprätta årsredovisning.

**emission** [av latin *emittere*, utsända], utbudande av värdepapper, till exempel → aktier, obligationer, förlagsbevis till försäljning. Priset, *emissionskursen*, får inte understiga det nominella värdet. Vid *nyemission* ökas bolagets aktiekapital genom utgivandet av nya aktier.

**entreprenör** [av franska *entreprendre*, åta sig], person eller företag som tar sig an entreprenader (åtagande av större omfattning) inom ett visst fack. Sedan 1980-talet används entreprenör också om en nyskapande företagare med kraft och djärvhet att starta nya företag (*entreprenör-sanda*).

**etik** [av grekiska *ethos*, sed], den del av filosofin som försöker besvara frågor som "vad är det goda?" och "vad är det rätta?". Den *deskriptiva* etiken beskriver historiskt gva föreställningar om gott och rätt, medan den *normativa* vill fastställa normer för hur vi bör handla. Jämför → moral.

**Euroclear Sweden** för register över flertalet aktier och värdepapper som handlas på de svenska finansiella marknaderna. Startade 1971 under namnet Värdepapperscentralen (VPC).

**evolutionär ekonomi** studerar ekonomiska förändringsprocesser initerade framför allt av innovationer.

**företagsekonomi** är studier i bland annat marknadsföring, företags organisation, redovisning och ekonomistyrning.

**företagsledning** är en grupp med verkställande makt som tillsatts av ett företags styrelse för att på bolagsstämmans uppdrag tillvarata aktieägarnas intressen. Arbetet leds av en VD (verkställande direktör). Övriga i ledningen kan vara konsulter med olika kompetenser. Ofta koordineras informationen av en administrativ handläggare.

**Global Compact** [eng] är en global plattform som 1999 skapades på initiativ av FN:s dåvarande generalsekreterare Kofi Annan. I ett tal under World Economic Forum i Davos uppmanade han

näringslivet att ta samhällsansvar. Läs mer på sidorna 18-23.

**Global Reporting Initiative**, se → GRI.

**GRI** (*Global Reporting Initiative*), en standard för att redovisa företags resultat avseende samhällsansvar. Används i hållbarhetsredovisningar, antingen som en del i årsredovisningen eller som en fristående rapport. Se Corporate Citizenship.

**idealism** är en riktning inom filosofin som anser det primära vara medvetandet eller anden, i motsats till realism och materialism.

**ideell förening**, förening som inte bedriver ekonomisk verksamhet. Läs mer på sidorna 35 och följande.

**innovation** [av latin *innovare*, förnya], benämning på tekniska och kulturella nyheter, som uppfinningar, nya idéer etc.

**investmentbank** är en bank som ger ut (*emitterar*) och säljer finansiella tillgångar, ofta kombinerat med rådgivning och handel för egen räkning.

**investmentbolag**, företag med affärsidén att äga aktier i andra aktieföretag.

**ISO 26000**, en vägledande standard för företags samhällsansvar, framtagen av länder och internationella organisationer under ledning av SIS, Swedish Standards Institute. Publicerades 2010. Se Corporate Citizenship.

**juridik** [av latin *jus*, rätt, lag, och *dicere*, tillkännage], läran om rättsreglerna och deras tillämpning.

**juridisk person** är ett juridiskt begrepp för en sammanslutning (företag, förening, stat, kommun, konkursbo etc) med egen rättskapacitet. Den juridiska personen kan teckna avtal, ha anställda, äga tillgångar och åta sig skulder, uppträda som part i domstol med mera. En juridisk person kan skydda sina ägare från personligt ansvar.

**kalla kriget**, benämning på det spända förhållandet mellan väst- och östblocken ungefär mellan 1946 (efter andra världskrigets slut) och 1962 (Cubakrisen). Det var framför allt en ideologisk kamp med propaganda och diplomati som vapen. Direkta krigshandlingar undveks. Vid Potsdamkonferensen 1945 uppdagades motsättningar mellan de allierade, vilket ledde

till att Tyskland delades i två delar med *järnridån* mellan sig, något som ytterligare förstärktes av *Pragkuppen* 1948 och en ökad sovjetisering av Östeuropa. I juni samma år inleddes *Berlinblockaden*, som amerikanerna besvarade med en "luftbro". Västmakterna skapade 1949 den militära alliansen *Atlantpakt* (*Nato*), östblocket kontrade med *Warszawapakten*. 1961 byggdes *Berlinmuren*.

Den första militära kraftmätningen var *Korea-kriget* (1950-53), följt av en rad andra kriser. Den allvarligaste var *Cubakrisen*, då Castro närmade sig Sovjetunionen. När Sovjet skickade robotar till ön svarade USA med en sjöblockad, och världen stod på randen till ett kärnvapenkrig som avvärdades av en direkt uppgörelse mellan Kennedy och Chrusjtjev. Därefter gjordes vissa försök till avspänning (bland annat genom *SALT-avtalen*), men *kapprustningen*, med syfte att upprätthålla *terrorbalansen*, fortgick länge.

**kapitalism**, ekonomiskt system baserat på marknadshushållning, lönearbete och enskilt förfogande över produktionsmedlen. Kapitalismen har varit dominerande i de utvecklade länderna sedan 1700-talet.

**kvotvärde** anger kvoten mellan ett aktieföretags aktiekapital och antalet utestående aktier (kallades förr *nominellt belopp*).

**LBO** (*Leveraged Buy-Out*), belånat uppköp av ett företag exempelvis med obligationer eller lån. Ofta ställs det inköpta bolagets tillgångar som garanti för lånen. Syftet är att möjliggöra stora affärer utan att satsa mycket av det egna kapitalet.

**LCO** (*Leveraged Cash-Out*) kallas det då ett lån tas ut ur ett företag. Syftet är att sänka soliditeten för att tvinga företaget till förbättrad effektiviteten.

**legitimitet** [av latin *legitimus*], berättigande.

**Leveraged Buy-Out**, se LBO.

**Leveraged Cash-Out**, se LCO.

**Management Buy-In**, se MBI.

**Management Buy-Out**, se MBO.

**materialism** är en riktning inom filosofin som antar dels att det finns en yttrevärld som är oberoende av vårt medvetande (*realism*), dels att denna är uteslutande fysisk (inte *transcendental*) och därför i princip vetenskapligt fattbar.

**MBI** (*Management Buy-In*) innebär att en extern grupp köper in sig i företaget och tar över ledningen.

**MBO** (*Management Buy-Out*) innebär att ledningen köper upp firmen, ibland tillsammans med en riskkapitalist.

**moral** [av latin *moralis*, som rör sederna], sedlighet, de normer, regler och principer som i en kultur anses rätt att leva efter. Vissa aspekter av moralen studeras inom → etiken.

**nationalekonomi** studerar båda agerandet hos enskilda aktörer (*mikroekonomi*) och ekonomin som en helhet (*makroekonomi*). Här behandlas bland annat teorier om utbud/efterfrågan, räntesatser och internationell handel.

**NGO** (engelska *Non-Governmental Organization*, icke-statlig organisation), en organisation som står utan band till stat eller regering. Kan verka ideellt eller kommersiellt, även över nationsgränser.

**nyckeltal**, benämning på vissa tal som kan användas för att värdera ett företag och bedöma dess utveckling. Det är främst soliditet, likviditet, omsättning, avkastning och nettomarginal som studeras. Ett exempel på nyckeltal är → P/E-tal.

**nyemission**, se *emission*.

**organisation** [av grekiska *organon*, verktyg, redskap], större sammanslutning, exempelvis företag, facklig organisation, förening. I dagligt tal betyder organisation att ordna olika delar till inbördes samverkan.

**P/E-tal** är aktiekursen dividerat med vinsten per aktie. Det ger en indikation på hur högt eller lågt värderad en aktie är i förhållande till den faktiskt uppvissade vinsten.

**politik** [av grekiska *politikos*, hörande till staten], statlig verksamhet, även partiets, grupperns eller enskildas verksamhet för att vinna inflytande på statsmakten. Politik kan också syfta på de riktlinjer som en organisation, ett företag eller en person drar upp för sitt handlande i ett bestämt avseende.

**privatekonomi**, den gren av ekonomin som behandlar privatpersoners inkomster, utgifter, tillgångar, skulder och med mera

**produktivitet**, produktionens effektivitet, exempelvis resultatets storlek per arbetstimme.

Produktivitet kan också användas allmänt om skapande förmåga eller fruktbarhet.

**realism** är en riktning inom filosofin som anser att det existerar en yttervärld oberoende av det mänskliga medvetandet. Inom konst och litteratur betecknar realism verklighetsskildringar.

**revision** [av latin *revidere*, se åter], granskning och översyn av bokföring, redovisning och förvaltning i företag, förening eller offentligt organ. Syftet är att klarlägga att redovisningen är rättvisande och förvaltningen betryggande.

**revisionsberättelse**, redogörelse som bland annat enligt aktiebolagslagen årligen ska lämnas av revisorerna. Förutom meddelande om resultatet av revisionen ska balansräkningen fastställas och om man utifrån resultatet kan bevilja styrelsen ansvarsfrihet för den tid räkenskaperna omfattar.

**revisor**, person som yrkesmässigt och på uppdrag av företag utför → revision.

**riskkapital**, samlingsnamn för olika sätt att finansiera ett företags uppstart eller tillväxt. Riskkapitalister kan investera pengar i behövande bolag, utveckla verksamheten och sälja med vinst. Det finns två typer av riskkapital → venture och → buy-out.

**rösträtt** i aktiebolag, se → aktiebolag.

**samhällsansvar**, se Corporate Citizenship.

**skattesubjekt** är skyldiga att deklarerar för sina inkomster och betala skatt på vinsten. Hit hör exempelvis aktiebolag.

**split** [engelska splittring, klyvning], indelning av en aktie i mindre delar utan att det nominella värdet ändras. En split 100:1 innebär att en aktie med det nominella värdet 100 SEK delas i 100 aktier med värdet 1 SEK. En sådan aktieuppdelning, *splitemission*, vidtas exempelvis för att öka ägarspridningen, påverka kurs, utdelningsbelopp eller liknande. Vid en *omvänd split* slås flera aktier ihop till en och effekten blir den omvända (kan användas exempelvis då värdet av en aktie sjunkit till bräddelar av en krona).

**SR** (*Social Responsibility*), se Corporate Citizenship.

**stadgar**, interna regler för föreningar och stiftelser. Se även bolagsordning.

**stiftare**, den eller de personer (fysiska eller juridiska) som grundat en stiftelse.

**stiftelse**, en organisationsform (juridisk person) som används exempelvis till att förvalta en förmögenhet enligt ett testamente, gåvobrev eller liknande. Till skillnad från bolag och föreningar har stiftelsen inga medlemmar eller ägare. Stiftelsen leds av en styrelse eller förvaltare, och styrs av en *stiftelseurkund*. Övervägande ideella eller allmännyttiga stiftelser kan åtnjuta speciella skatteregler. De flesta stiftelser står under tillsyn av en länsstyrelse.

**styrelse**, grupp av personer med uppdrag att svara för organisation och förvaltning i aktiebolag, förening, stiftelse eller annan juridisk person. Vanligen väljs ledamöterna på bolagsstämma, årsmöte eller liknande. Styrelsen leds av en ordförande.

**styrning** av aktiebolag avser de beslutssystem genom vilka ägarna styr bolaget, direkt eller indirekt. Större företag kan avge en särskild rapport om bolagsstyrningsfrågor i samband med årsredovisningen. Många börsnoterade företag följer den svenska koden för bolagsstyrning, som utarbetats av Kollegiet för svensk bolagsstyrning.

**såddkapital**, se → venture capital.

**tillväxtkapital** behövs för att ett nystartat företag ska kunna utvecklas till en större aktör. Se även bridge loan.

**varumärke** är namn, symbol eller tecken som används för att identifiera en viss produkt eller tjänst. Varumärket har en grundläggande betydelse för ett företags marknadsföring och termen syftar ofta på hela konsumenternas upplevelse av företaget, det vill säga att varumärket bär företagets positiva intryck gentemot allmänheten. Varumärket är en immateriell tillgång och skyddas genom varumärkesskydd (registreras hos PRV, Patent- och registreringsverket).

**venture capital** [engelska vågstycke, risk], *såddkapital*, initial finansiering som en entreprenör behöver för att utveckla en idé och starta ett företag.

**verkställande direktör**, *VD*, den person som inför styrelsen ansvarar för den löpande förvaltningen i ett bolag eller en organisation.

**vishet**, *visdom*, förmågan hos en person att kombinera kunskap, förstånd, intelligens och erfarenhet som grund för beslut.

**VPC**, *Värdepapperscentralen*, numera → Euroclear Sweden.

**WTO** (*World Trade Organization*), *Världshandelsorganisationen*, internationell organisation med syfte att övervaka och liberalisera internationell handel. Organisationen har tre huvudavtal: *GATT* (*General Agreement on Tariffs and Trade*) som reglerar varuhandel mellan länder, *GATS* (*General Agreement on Trade and Services*) som reglerar handel med tjänster och *TRIPS* (*Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*) med regler för bland annat upphovsrätt och patent. Utöver dessa finns avtal på en lång rad områden. WTO inrättades 1995 och har drygt 150 stater som medlemmar.

**årsredovisning**, bokslut för bolag, ekonomiska föreningar och liknande. Enligt aktiebolagslagen ska årsredovisningen omfatta resultaträkning, balansräkning och förvaltningsberättelse och läggas fram på ordinarie bolagsstämma. Större bolag ska också avge delårsrapport. Efter det att redovisningen fastställts av stämman (och verkställande ledning samt styrelsen beviljats ansvarsfrihet) ska den skickas in till Bolagsverket för offentliggörande.

**årsstämma** kallas det årliga mötet för medlemmarna i ett parti eller en förening, eller för aktieägarna i ett aktiebolag.

# Index

Ett **[B]** efter ett ord innebär att på denna sida finns en illustration till ordet (foto eller teckning), ett **[O]** hänvisar till ordförklaringarna. **f** betyder följande sida, **ff** följande sidor.

- A**  
**AccountAbility 1000** 107  
**Adamo, Amelia** 128 **[B]**  
**administration** 179 **[O]**  
**administrera** 179 **[O]**  
**advisory group** 67  
**aktie** 179 **[O]**  
**aktiebolag** 179 **[O]**  
**aktiebolaget 2.0** 30  
**aktiebolagslagen** 33  
**aktiebrev** 179 **[O]**  
**aktiebörs** 179 **[O]**  
**aktieportfölj** 179 **[O]**  
**aktieutdelning** 179 **[O]**  
**aktieägaravtal** 40, 90ff  
**alternativa energikällor** 125  
**Annan, Kofi** 22ff, 23 **[B]**  
**ansvarsfrihet** 179 **[O]**  
**associationsrätt** 179 **[O]**  
**avslutsrättighet** 53ff, 54 **[B]**
- B**  
**Barnens Brevlåda** 126 **[B]**  
**Bastuhagsvägen** 122, 123 **[B]**  
**Bebegat** 146 **[B]**  
**bildande, companisationen** 63  
**blodlust** 133, 142  
**blood lust** 142  
**Body Shop** 14 **[B]**, 59  
**bolagsordning** 34, 80ff, 180 **[O]**  
**bolagsordning, companisationen** 36  
**bolagsstyrelse** 51  
**bolagsstämma** 34, 180 **[O]**  
**Boye, Karin** 120  
**bridge loan** 180 **[O]**
- Butler, Martin** 104
- C**  
**Carlberg, Anders** 130  
**Cavalli Björkman, Hans** 127f  
**certifiering** 76 **[B]**  
**Closure Right** 54 **[B]**  
**Companisationen princip-skiss** 20 **[B]** 68–69 **[B]** 96 **[B]**  
**Corporate Citizenship** 180 **[O]**  
**Corporate Citizenship AB** 170, 174  
**CSR 3.0** 174  
**CSR-arbete** 16
- D**  
**Dagens Industri** 173 **[B]**  
**diffusion** 180 **[O]**  
**dygd** 180 **[O]**  
**dödsångest** 133, 159
- E**  
**E-business Advantage Butler Group** 104  
**Edris, Karl-Erik** 18, 107  
**ekonomi** 62, 180 **[O]**  
**ekonomisk förening** 180 **[O]**  
**emission** 180 **[O]**  
**entreprenör** 180 **[O]**  
**entreprenör** 28  
**ETC** 174  
**etik** 180 **[O]**  
**etiskt regelverk** 38  
**Euroclear Sweden** 180 **[O]**  
**European CEO** 176  
**evolutionär ekonomi** 180 **[O]**
- F**  
**fara** 111  
**Fichtelius, Eric** 127  
**FN 22, 171** **[B]**  
**Friedman, Milton** 108, 113  
**Fryshuset** 130  
**föreningsstyrelse** 51  
**företagsekonomi** 180 **[O]**  
**företagsledning** 180 **[O]**  
**företags sociala ansvar** 108
- G**  
**Geimer, Tobias** 139ff  
**generalförsamlingen** 171 **[B]**  
**generationer, sju** 56  
**generationsaktie** 54 **[B]**  
**genomförande** 62  
**Global Compact** 22ff, 180 **[O]**  
**Global Compact Index** 170ff  
**Global Compact principer** 24f  
**Global Compact Research Report Sweden** 116  
**Global Reporting Initiative** 107, 181 **[O]**  
**GRI** 107, 181 **[O]**  
**grundare** 66  
**grundarmakt** 39, 48  
**Gröna Korset** 170  
**Gullbrandssen, Per** 128  
**Gyngangse** 139 **[B]**
- H**  
**Hassle, Hans** 126 **[B]**, 151 **[B]**, 169 **[B]**, 173 **[B]**  
**Hassle, Karin** 142  
**Hassle&Olsson** 130



- Hill, Sidney** 116, 169 [B](#)  
**himmelsk begravning** 129 [B](#)  
**Hjelmare, Magnus** 170  
**höjdsjuka** 137
- I**  
**ICC** 25  
**ice is melting** 171 [B](#)  
**idealism** 102, 181 [O](#)  
**ideell förening** 31, 181 [O](#)  
**innovation** 58, 181 [O](#)  
**International Chamber of Commerce** 25  
**Internet** 103  
**intressenter** 28  
**investmentbank** 181 [O](#)  
**Irokesförbundet** 14, 169 [B](#), 170  
**ISO 26000** 181 [O](#)
- J**  
**Jerring, Sven** 126 [B](#)  
**Johnsson, Vincent** 175  
**Jokhang** 135 [B](#)  
**juridik** 181 [O](#)  
**juridisk person** 181 [O](#)
- K**  
**Kall, Leo** 120, 174  
**kalla kriget** 124, 181 [O](#)  
**Kallocain** 120  
**kapitalism** 181 [O](#)  
**Kell, Georg** 23  
**Kennedy, John F.** 124  
**Kennedy, Robert** 124  
**King, Martin Luther** 274  
**KK-stiftelsen** 104  
**konstitution** 59  
**kränkning** 159
- kvotvärde** 181 [O](#)  
**kärlek** 111
- L**  
**lagstiftning ideella föreningar** 32  
**LBO** 181 [O](#)  
**LCO** 181 [O](#)  
**legitimitet** 181 [O](#)  
**legitimitet** 28  
**Leveraged Buy-Out** 181 [O](#)  
**Leveraged Cash-Out** 181 [O](#)  
**Lhasa** 129 [B](#), 135 [B](#), 136 [B](#)  
**Loite** 148 [B](#)  
**Lyons, Oren** 14 [B](#), 93, 109, 142, 170, 171 [B](#), 175  
**Löhman, Ola** 107
- M**  
**Management Buy-In** 182 [O](#)  
**Management Buy-Out** 182 [O](#)  
**materialism** 181 [O](#)  
**MBI** 182 [O](#)  
**MBO** 182 [O](#)  
**medlemsavgift** 51  
**medlemskap** 47  
**Mentawai-folket** 144ff  
**Millennium Peace Summit** 170  
**moral** 182 [O](#)  
**Moya, Tonia** 170
- N**  
**nationalekonomi** 182 [O](#)  
**NGO** 182 [O](#)  
**Non-Governmental Organization** 182 [O](#)  
**Nordberg, Gunnar** 170  
**nyckeltal** 182 [O](#)
- O**  
**oljekrisen** 125  
**Onondaga Nation** 14, 95, 115, 169 [B](#), 170, 175  
**organisation** 182 [O](#)  
**originalpresentation av The Companization** 97ff  
**osynliga handen** 113
- P**  
**P/E-tal** 182 [O](#)  
**Palmstierna, Jacob** 127f  
**Pettersson, Göran** 23, 170  
**Plantagon**  
**International AB** 41, 80ff  
**Plantagon Non-Profit Association** 45, 46, 83ff  
**Plantagon, start** 175  
**Plantagon, statement** 93ff  
**poker i djungeln** 157  
**politik** 182 [O](#)  
**Potala-palatset**, 135 [B](#), 141 [B](#)  
**Power, Thomas** 104  
**principer, sju** 72ff  
**privatekonomi** 182 [O](#)  
**produktivitet** 182 [O](#)  
**produktivitet** 28
- R**  
**realism** 182 [O](#)  
**Red Herring** 176  
**rekrytering** 58, 62  
**revision** 182 [O](#)  
**revisionsberättelse** 182 [O](#)  
**revisor** 182 [O](#)  
**riskkapital** 59, 182 [O](#)  
**Roddick, Anita** 15 [B](#), 59  
**Rok-Dok** 144ff, 149 [B](#), 150 [B](#)  
**rädsla** 111  
**röstning** 47

- S**  
sagopalm 145 [B](#)  
samhällsansvar 116  
samhällsmål 38  
Sayarhudin 147 [B](#)  
**SCORE** 172  
**SEB** 127  
Shangri-La 136ff  
Siberut 144ff  
Six Nations 14  
sju generationers  
perspektiv 56  
sju principer 72ff  
skattesubjekt 182 [O](#)  
Smith, Adam 17, 123, 175  
Social Responsibility  
of Business... 113  
sociala medier 103ff  
spindlar 104  
split 182 [O](#)  
stadgar 32, 83ff, 182 [O](#)  
stadgar, companisationen 45  
stadgeändring 50  
Steinholz, Daniel 107  
stiftare 182 [O](#)  
stiftelse 183 [O](#)  
  
Stockholm Centre for  
Organizational research 172  
Stureby 121ff, 123 [B](#)  
styrelse 39, 48, 183 [O](#)  
styrning 183 [O](#)  
Sumatra 133, 134 [B](#)  
SWECORP Citizenship  
Stockholm AB 95, 174  
  
**T**  
Tadodaho 116, 169 [B](#)  
Thomas, Virgil 175  
Tibet 129 [B](#), 137 [B](#)  
tillväxtkapital 183 [O](#)  
trovärdighet 62  
trygghet 111  
  
**U**  
upplösning 50  
uppsägningsbrev 161ff  
uteslutning 49  
  
**V**  
Value Change for Survival 109  
varumärke 183 [O](#)  
VD 183 [O](#)  
  
venture capital 183 [O](#)  
verkställande direktör 183 [O](#)  
Vietnamkriget 124  
vishet 183 [O](#)  
Vision och Verklighet 161ff  
värderingar 109  
värderingar 114  
  
**W**  
Wealth of Nations 17, 175  
whistle blowers 24  
World Trade Organization 22,  
183 [O](#)  
WTO 22, 183 [O](#)  
  
**Y**  
Yamdruk Yumtsu 137 [B](#)  
Youtube 109  
  
**Å**  
årsredovisning 183 [O](#)  
årsstämma 183 [O](#)  
  
**Ö**  
överlåtelse 55

## Hans Hassle

Född 1959, affärsman med fokus på CSR (Corporate Social Responsibility). I början av 1980-talet arbetade Hassle som frilansjournalist och skrev en rad reseskildringar från sina vistelser hos ursprungsbefolkningar i Tibet, Indonesien och Nya Zeeland.



1986 grundade han kommunikationsbyrån Vision and Reality Communication Network AB, där han var VD till år 2000 och bidrog till att utveckla nya arbetssätt inom reklam- och kommunikationsbranschen. Under sitt varumärke Corporate Citizenship har Hassle utvecklat flera ledningsverktyg inom CSR-området.

Efter många års arbete och experimenterande lanserade Hans Hassle år 2002 the Companization, en kombination av kommersiellt företag och ideell förening, den idé han nu utvecklar i denna bok. Det första företag i världen som är uppbyggt enligt denna modell är Plantagon International AB, grundat 2008 av Hassle och den nordamerikanska ursprungsbefolkningen i Onondaga Nation. Hassle är VD för företaget och Oren Lyons styrelseordförande.

Hans Hassle är ledamot av Etikprövningsnämnden vid Karolinska Institutet och en av författarna till Global Compact Research Report Sweden, en studie av det svenska näringslivet som publicerats av FN:s Global Compact.

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 enbart 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 för det politiska företaget, eller aktiebolaget 2.0. Business As Usual Is Over.



#### **HANS HASSE UTSEDD TILL CEO OF THE YEAR 2012 AV TIDSKRIFTEN EUROPEAN CEO. MOTIVERING:**

Hans Hassle, PLANTAGON: A world leader in the field of corporate social responsibility, the founder and CEO of Plantagon has become a shining beacon of inspiration for ethical business people. Having written on the subject of business attitudes in his homeland, Hassle's early life as a travel journalist has had a profound effect on his career in business, and his organisation was founded in cooperation with the Onondaga, a Native American nation. Always promoting a moral basis for business, Hassle merges the principles of a non-profit and a for-profit organisation, ensuring the company is equally responsible for the success of both intentions.

Läs hela listan:

<http://www.europeanceo.com/ceo-of-the-year-2012#the-list>



#### **PLANATAGON PÅ 2011 RED HERRING TOP 100 EUROPE**

Red Herring är en global mediagrupp, specialicerad på innovationer, högteknologi och affärer. Sedan 1996 utser man varje år de 100 ledande företagen inom dessa områden.

2011 utsåg Red Herring Plantagon till ett av de 100 mest innovativa företagen i Europa.

Läs hela listan: [www.redherring.com/top100/](http://www.redherring.com/top100/)



VOICE OF CHANGE

ISBN 978-91-980170-0-7