



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
FEK582, ht 2005

Moraliska aspekter på belöningssystem

Författare:
Lisa Berndtsson
Therese Persson

Handledare:
Robert Wenglén

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Moraliska aspekter på belöningssystem
- Seminariedatum:** 2005-12-19
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Lisa Berndtsson och Therese Persson
- Handledare:** Robert Wenglén
- Nyckelord:** Moral, Etik, Belöningssystem, Aktörsperspektiv, Skandia
- Syfte:** Syftet är att utifrån tre etiska läror analysera vilken moraluppfattning som ligger bakom de olika aktörsgruppernas ställningstaganden kring hur belöningssystemen i stora svenska företag är utformade och huruvida de anses vara etiskt försvarbara.
- Metod:** Vi har samlat in sekundärdata genom en dokumentundersökning som bygger på artiklar. För bearbetningen av data har en kvalitativ metod använts samt en induktiv ansats.
- Teori:** Vi har utgått från tre olika etikläror. Dessa är: konsekvensetiken, pliktetiken och diskursetiken.
- Empiri:** Kapitlet är indelat i fyra delar, ett för vardera aktörsgrupp som vi studerar. Dessa är: *ägare, ledning, anställda* samt *stat och myndigheter*. Under varje avsnitt redogörs för de olika aktörsgruppernas ståndpunkter vad gäller belöningssystemens utformning och användning.
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att aktörsgruppernas moraluppfattning kan härledas ur alla tre etikläror. Dock har vi funnit stöd för en tydligare konsekvensetik hos ägarna och ledning, samt en mer tydlig pliktetik hos anställda samt stat och myndigheter. Diskursetiken har däremot varit svårare att härleda.

Abstract

- Title:** Moral aspects of Incentive Programs
- Seminar date:** 2005-12-19
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Lisa Berndtsson and Therese Persson
- Advisor:** Robert Wenglèn
- Key Words:** Moral, Ethics, Incentive Programs, Interested Party Perspective, Skandia
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine what moral perception that lies behind the different interested party group's standpoints around how incentive programs in large Swedish companies are designed and whether they are considered ethical defensible.
- Methodology:** A document study has been used to collect secondary data. We have used a qualitative method and an inductive approach for the processing of the data.
- Theoretical Perspective:** The thesis is based on three ethical sciences: Consequence ethics, Duty ethics and Discussion ethics.
- Empirical Foundation:** This chapter is divided into four sections, one for each interested party group. These are: *owners, management, employee and government and authorities*. This chapter intends to describe the different groups' standpoints regarding how incentive programs are designed and used.
- Conclusions:** We have come to the conclusion that each interested party group's moral perception can be derived from all three ethical sciences. However, we have found support for a more distinct Consequence ethics among owner and management and a more distinct Duty ethics among employee and government and authorities. The Discussion ethics is however more difficult to derive.

1	INLEDNING	6
1.1	BAKGRUND	6
1.1.1	<i>Belöningsystem.....</i>	7
1.1.2	<i>Etik och moral</i>	9
1.2	PROBLEMFORMULERING	10
1.3	SYFTE	11
1.4	AVGRÄNSNINGAR	11
2	METOD	13
2.1	VAL AV ÄMNE	13
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.2.1	<i>Aktörsperspektivet</i>	15
2.2.2	<i>Val av aktörsgrupper.....</i>	16
2.2.2	<i>Kritik mot aktörsperspektivet.....</i>	16
2.3	INSAMLING AV DATA.....	17
2.3.1	<i>Sekundärdata</i>	17
2.3.2	<i>Induktiv ansats</i>	18
2.4	VAL AV TEORETISK REFERENSRAM	18
2.5	VAL AV ANSATS	19
2.5.1	<i>Kvalitativ ansats.....</i>	19
2.5.2	<i>Dokumentundersökning.....</i>	19
2.6	KRITIK AV KÄLLOR	20
2.7	KRITIK AV METOD	21
3	TEORI	23
3.1	KONSEKVENSETIK.....	23
3.2	PLIKTETIK	26
3.3	DISKURSETIK	28
3.4	SAMMANFATTNING AV MORALTEORIerna.....	31
4	EMPIRI	32
4.1	EXEMPLET SKANDIA	32
4.1.1	<i>Förmåner till ledande befattningshavare</i>	32
4.1.2	<i>Incitamentsprogram.....</i>	33
4.1.3	<i>Skandias nya ersättningspolicy</i>	33
4.2	ÄGARNA	34
4.2.1	<i>Sammanfattning av ägarerna</i>	37
4.3	LEDNING	38
4.3.1	<i>Sammanfattning av ledning.....</i>	40
4.4	ANSTÄLLDA	41
4.4.1	<i>Sammanfattning av anställda</i>	43
4.5	STAT OCH MYNDIGHETER.....	43
4.5.1	<i>Sammanfattning av stat och myndighet.....</i>	46
5	ANALYS.....	48
5.1	ÄGARNA	48
5.1.1	<i>Analys av ägarnas åsikter.....</i>	48
5.1.2	<i>Resultat</i>	51

5.2	LEDNING	51
5.2.1	<i>Analys av ledningens åsikter</i>	52
5.2.2	<i>Resultat</i>	54
5.3	ANSTÄLLDA	54
5.3.1	<i>Analys av de anställdas åsikter</i>	54
5.3.2	<i>Resultat</i>	57
5.4	STAT OCH MYNDIGHETER.....	57
5.4.1	<i>Analys av stat och myndigheters åsikter</i>	57
5.4.2	<i>Resultat</i>	59
5.5	GEMENSAMMA STÅNDPUNKTER.....	60
5.5.1	<i>Analys av gemensamma ståndpunkter</i>	60
6	SLUTSATSER	62
6.1	SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....	62
7	REFERENSER	65
7.1	LITTERATUR.....	65
7.2	ARTIKLAR	65
7.3	RAPPORTER.....	67
7.4	PRESSMEDDELANDE.....	67
7.5	ELEKTRONISKA KÄLLOR	67

1 Inledning

Det inledande kapitlet syftar till att ge vårt ämne en bakgrund. Det följs av en beskrivning om hur belöningsystem mot ledningen är utformade samt hur de används. Vi kommer även att ge en definition av och reda ut skillnaderna mellan begreppen etik och moral. Slutligen presenterar vi vår problemformulering och vårt syfte, som kommer att ligga till grund för vår analys.

1.1 Bakgrund

Mot bakgrund av vad de flesta anser vara skandaler inom näringslivet har frågan om belöningsystemens utformning och användning fått en stor roll i debatten. Det har även medfört ett ökat intresse för etik och moralfrågor, samt väckt frågan om det överhuvudtaget går att kombinera etik och ekonomi.¹

Det som verkar ha upprört mest är att ledningen för många av dessa företag tar emot stora belöningar för sina prestationer. Att en företagsledning skall belönas när de leder företaget framåt är det många som håller med om, men att dessa belöningar ges ut även när företaget inte uppvisar positiva resultat upprör de flesta.

Det företag som blivit synonymt med detta är Skandia. Det som har upprört mest i Skandia-fallet är storleken på de ersättningar som betalats ut och att detta skett på ett missvisande sätt.² Dessutom handlar det om ett ansett bolag med många ägare och kunder, vars ledande befattningshavare i hög grad framställt sig själva som näringslivets företrädare utåt. Många menar således att hela företagsamheten drabbas av deras handlingar. Det som har skett inom Skandia har tillsammans med dylika händelser inom andra stora företag i Sverige bidragit till den förtroendekris som har drabbat det svenska näringslivet.³

¹ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

² *Förlorat förtroende*, 04-02-07, Dagens Nyheter

³ *Smit inte från förtroendekrisen*, 02-07-28, Dagens Nyheter

Ämnet är aktuellt inte bara i Sverige utan i de flesta länder, vilket har gjort att det är ett globalt fenomen.⁴ Eftersom USA har fungerat som föregångare vid utformning av bonusprogram har även motsättningarna uppstått där först. Debatten har fokuserat främst på den generellt mycket höga nivån på belöningarna, på användandet av gratisoptioner samt på den idag svaga kopplingen mellan prestation och belöning. Det som skiljer debatten i USA från den här i Sverige, är att där blev reaktionerna omedelbara, med strängare lagstiftning som följd.⁵

Som vi nämnt tidigare är etik och moral två ord som ligger i tiden och som har aktualiserats till följd av den pågående debatten. Studier har visat att orden etik och moral är två av de mest vanligt förekommande orden i rubriker som publicerats i artiklar som har behandlat vad som allmänt anses vara skandaler inom näringslivet.⁶ Därmed är det påtagligt hur intresset för etiska och moraliska frågor kraftigt har ökat och att det idag, på flera ansedda universitet, även ges ut kurser i företagsetik. Den företagsetik som man ofta pratar om är dock inte ett nytt fenomen.⁷ Idag handlar det i större utsträckning om att ha kunskap om hur normer och värderingar skall hanteras inom företaget samt hur dessa skall förmedlas ut till medarbetarna. Därmed är företagen även beroende av hur deras aktörer reagerar och inte minst allmänheten.

Vidare har etikdebatten i hög grad handlat om att det i många belöningsystem har funnits en svag koppling mellan prestation och belöning, vilket har lett till att många röster har höjts i frågan. Intressanta åsikter har kommit bland annat från professorer, som menar att det är svårt att finna vetenskapligt stöd för att belöningsystem, oavsett utformning, leder till att arbetsinsatserna ökar.⁸ Vidare finns det även de som kritiserar belöningsystemets roll som motivationshöjare samtidigt som andra går ett steg längre och menar att belöningsystem till och med sänker en individs motivationsnivå.

1.1.1 Belöningsystem

⁴ *Den lilla, svaga människan*, 03-12-01, Dagens Nyheter

⁵ *Förlorat förtroende*, 04-02-07, Dagens Nyheter

⁶ Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

⁷ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁸ *Inte givet att bonusar förhöjer arbetsinsatsen*, 04-03-31, Svenska Dagbladet

Alla företag och organisationer använder sig av belöningsystem.⁹ Dessa kan ha olika syften, bland annat kan de vara att företaget vill belöna goda prestationer, skapa motivation, behålla kompetent personal och öka företagets konkurrenskraft. Belöningsystemens utformning varierar beroende på dess syfte. De belöningsystem som riktas gentemot företagets ledningar brukar bestå av en fast och en rörlig del. Den fasta delen består av grundlönen, diverse förmåner, som sjukvård, bil, bostad etc. och ett pensionsavtal. Den rörliga delen utgörs av till exempel ett bonusavtal, optionsprogram samt reglerade aktieutdelningar.¹⁰ Det är framför allt den rörliga delen och grundlönen som dagens debatt handlar om. Vilken storlek grundlönen får beror på ett antal faktorer, både personliga och företagsmässiga. Vid bestämmandet av grundlönen ser man till medellönen i företagets bransch, företagets storlek, men även på personens ålder och tidigare erfarenheter. Bonusen brukar bestå av en kontantdel som utbetalas efter varje gånget år och summan avgörs vanligen av årliga redovisningsmässigt mätbara prestationer.¹¹ En nackdel med att använda dessa metoder till att mäta prestationer är att de kan manipuleras.

Options- och aktieprogrammen finns i syftet att de skall öka ledningens incitament att arbeta för vinst och tillväxt på lång sikt och inte bara på kort, som bonusen premierar. Genom optionsprogrammen ges ledningen en möjlighet att göra vinster om aktiekursen stiger, men de kan även bli utan denna inkomst om aktiekursen istället skulle sjunka. Detta används som argument för optionsprogrammen, att ledningen av dem skulle få incitament att arbeta för en högre aktiekurs och att det skulle sammanföra ledningens mål med ägarnas.¹²

Det finns dock ett antal problem med dessa optionsprogram. Genom optionsprogrammen kan ledningen bli alltför fixerad vid att försöka höja aktiekursen, vilket kan leda till att man prioriterar strategier som kan leda till just detta. I vissa fall kan önskan att försöka att höja aktiepriset leda till manipulation av intäkter för att maximera lönsamheten ett visst år. Detta bidrar till ett ökat aktiepris vid den tidpunkten, men kan leda till reducerad lönsamhet åren därefter och kursfall.¹³

⁹ Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1989) *Belöningsystem*, SIPU Förlag

¹⁰ Mallin, Christine A. (2004) *Corporate Governance*, Oxford University Press

¹¹ Kim, Kenneth A. & Nofsinger, John R. (2004) *Corporate Governance*, Prentice Hall

¹² Kim, Kenneth A. & Nofsinger, John R. (2004) *Corporate Governance*, Prentice Hall

¹³ Kim, Kenneth A. & Nofsinger, John R. (2004) *Corporate Governance*, Prentice Hall

Fallskärmsavtal eller avgångsvederlag är ett annat omdebatterat belöningsmedel gentemot personer i ledningen.¹⁴ Man skriver ett avtal som ger mottagaren en viss summa när han av någon orsak avgår. Denna summa är ofta mycket stor och inte alltid i proportion med vad personen har åstadkommit. Ibland kan en person avgå efter att ha misslyckats med att styra företaget med vinst och trots det få ett stort avgångsvederlag, något som ofta upprör allmänheten. Stora avgångsvederlag brukar även betalas ut när personen pensionerar sig. Idag har företag i allmänhet börjat minska beloppen på dessa summor, på grund av kritik utifrån.¹⁵

1.1.2 Etik och moral

Det kan lätt skapas en förvirring i debatten när man använder orden moral och etik i samma betydelse. Inte minst beroende på att de ofta uppfattas som synonymer till varandra. Nedan redogörs det för Nationalencyklopedins definition av de båda begreppen.¹⁶

Etik: (av grek. *ethos* 'som har att göra med karaktären', 'moralisk', 'sedlig'), studiet av moraliska fenomen och föreställningar, av gammalt en gren av såväl filosofin som teologin.

Moral: (fr. *morale*, av lat. *moralis* 'som rör sederna', av *mos*, genitiv *moris*, 'sed'), uppfattning om rätt och orätt.

För att ytterligare förklara de båda begreppen kan man säga att etik är moralens teori.¹⁷ Det är genom våra handlingar som moralen visar sig och som ger uttryck för hur vi lever och uppför oss mot varandra. När man talar om etik talar man istället om den metod som vi använder oss av när vi utifrån normer och värderingar utvärderar människors handlande. På motsvarande sätt kan man även skilja mellan affärsetik och affärsmoral. Genom att använda oss av ett affärsetiskt perspektiv ges det utrymme att kritiskt granska de normer och värderingar som kan användas för att försvara personers och företags agerande i affärsvärlden.¹⁸ På så sätt måste affärsetiken grundas på den allmänna etiken. När vi istället talar om affärsmoral refererar vi till den moral som finns inbyggd i varje företag. Det är vanligt att man gör denna särskiljning mellan affärsmoral och affärsetik, dock är det inte lika enkelt att skilja på vad som är etisk och/eller moraliskt rätt och fel.

¹⁴ Mallin, Christine A. (2004) *Corporate Governance*, Oxford University Press

¹⁵ Mallin, Christine A. (2004) *Corporate Governance*, Oxford University Press

¹⁶ www.ne.se

¹⁷ Hermerén, Göran. (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

1.2 Problemformulering

Det är viktigt att ha ett fungerande belöningsystem inom varje företag. Som vi har nämnt i bakgrunden har det blossat upp en debatt i svensk media kring hur belöningsystemen gentemot företagsledningarna utformas och används idag. Med tanke på att företagsledningarna fungerar som förebilder i samhället är det viktigt att de föregår med gott exempel¹⁹ och att den etik som ligger bakom belöningsystemen reflekterar de normer och värderingar som finns i samhället. Detta har lett till frågan huruvida det är moraliskt försvarbart att det betalas ut så stora ersättningar till företagsledningarna. Det går därför att fråga sig vilken moral som ligger till grund samt bör ligga till grund för de beslut som tas rörande belöningsystemens utformande och användande. Vilka bör till exempel vara med och bestämma vad som skall ingå i belöningsystemen och ta ansvar för att det finns en rimlighet i dem? Ytterligare en fråga handlar om striktare lagstiftning. Finns det ett behov av fler och tydligare lagar och förordningar som skall reglera hur belöningsystem utformas och används? Vidare undrar vi om det finns en allmän uppfattning kring dessa frågor eller om åsikterna skiljer sig åt beroende på vem som uttalar sig och dennes position i företaget.

Genom att utgå från ett aktörsperspektiv kan skillnader i åsikter kring dessa synliggöras. Dock berörs inte alla aktörer av samma frågor och de upplever problem ur olika synvinklar.²⁰ Detta beror på vilket förhållande aktören har till företaget, till exempel om man är ägare eller anställd. De kan även ha skilda uppfattningar om vilka mål som företaget skall sträva efter på kort och lång sikt. Detta kan leda till att intressekonflikter uppstår,²¹ och att etiska problem skapas inom företaget.²²

Eftersom aktörers olika åsikter och uppfattningar kan förklaras och motiveras genom moralteori, kan man fråga sig vilken eller vilka teori deras åsikter grundar sig i. Går det att urskilja och placera aktörernas åsikter inom en specifik etiklära, inom till exempel konsekvensetiken, pliktetiken eller diskursetiken? Eller är moralen så djupt grundad i oss

¹⁸ Hermerén, Göran. (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

¹⁹ *LO till attack mot VD-pensioner*, 04-06-20, Svenska Dagbladet

²⁰ Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

²¹ Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

²² Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

genom vårt kulturarv att det inte går att urskilja tydliga skillnader mellan aktörernas etiska ställningstaganden i enlighet med ovanstående teorier. Kanske är det till och med så att åsikter kan grundas i en kombination av dessa tre etikläror. Den ena etikläran behöver inte utesluta de andra.

Beroende på om det är konsekvensen, plikten eller samtalet som väger tyngst för aktören, kan man se vilken teori som ligger till grund för deras moraluppfattning. Konsekvensetiken säger att en handling är moralisk då man väljer det handlingsalternativ som ger de bästa konsekvenserna.²³ Enligt pliktetiken styrs moralen istället av olika generellt tillämpliga principer som avgör hur man skall handla.²⁴ Till sist säger diskursetiken att en moralisk handling i en viss situation avgörs genom en dialog mellan de inblandade aktörerna.²⁵ Om dessa teorier säger att det är moraliskt rätt att få ersättning för sitt bidrag, vem avgör då vad som är moraliskt rimligt? Hur kommer man fram till det, vilken måttstock skall användas? Pliktetiken säger att principerna skall avgöra, men vilka grundläggande principer skall då gälla vid utformningen och användandet av belöningssystem för att uppnå en god moral? Vidare kan man fråga sig vilka konsekvenser som enligt konsekvensetiken leder till en god moral inom belöningssystemet. Slutligen kan man fundera över hur samtal mellan aktörerna skapar moraliska och rimliga belöningssystem utifrån diskursetiken samt hur dessa samtal skall vara utformade.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att från tre etiska läror analysera vilken moraluppfattning som ligger bakom de olika aktörsgруппernas ställningstaganden kring hur belöningssystemen i stora svenska företag är utformade och huruvida de anses vara etiskt försvarbara.

1.4 Avgränsningar

I den debatt som förs kring de stora företagens belöningssystem talas det ofta om de olagligheter som ägt rum. Vi vill därför redan i detta avsnitt klargöra att det finns en stor

²³ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

²⁴ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

²⁵ <http://www.vardalinstitutet.net>

skillnad mellan vad som är omoraliskt och vad som är olagligt. Det är inte vår avsikt att denna uppsats skall behandla de olagliga aspekterna i denna fråga. Vår fokus ligger istället på de moraliska aspekterna på belöningssystemens utformande och användande.

2 Metod

Under detta kapitel presenterar vi hur vi har gått tillväga vid hopställandet av denna uppsats. Därmed redogör vi för hur tillvägagångssättet vad gäller insamling och bearbetning av information har gått till utifrån ett aktörsperspektiv. Metodkapitlet syftar även till att möjliggöra en kritisk granskning av våra källor och val av metod samt skapa förståelse för våra antaganden och de val vi har ställts inför under arbetets gång.

2.1 Val av ämne

Det var i och med de senaste årens debatt angående belöningssystem som intresset för vårt ämne väcktes. Dessutom ansåg vi att det fanns en aktualitet i ämnet som inte hade behandlats i tidigare uppsatser. Vidare var det våra avslutade kandidatkurser inom Strategi och Styrssystem samt Finansiering, som bidrog till att vi fick upp ögonen för vårt ämne. Eftersom vi anser att belöningssystem som fenomen är väldigt intressant ville vi försöka ge ämnet ett nytt perspektiv och istället titta på vilken moral som ligger bakom belöningssystemets utformning och användande utifrån ett aktörsperspektiv. Vår förhoppning är att läsaren, på samma sätt som vi, ska känna att det är ett intressant ämne som engagerar och som bjuder in till eftertanke och diskussion.

2.2 Tillvägagångssätt

En uppsats tillvägagångssätt ska spegla vilken metod man har använt sig av och hur man utifrån problemformuleringen har kommit fram till sina slutsatser.²⁶ Vårt tillvägagångssätt bygger således på att utifrån ett aktörsperspektiv använda oss av dokumentundersökningar som metod för att samla in och bearbeta informationen. Denna information ska sedan presenteras under vår empiridel och ligga till grund för vår analys och slutsatser. Eftersom aktörsperspektivet utgör en väsentlig del av vår metod, har vi valt att beskriva detta närmre

²⁶ Rienecker, Lottie & Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

under avsnittet 2.2.1 *Aktörsperspektivet*. Där kommer vi även att redogöra för vilka aktörsgrupper vi valt att studera närmre samt vilken kritik som kan riktas mot att använda sig av detta perspektiv.

Vi insåg tidigt att det skulle vara intressant att dela upp aktörerna i olika grupper i syfte att på ett mer distinkt vis kunna se om det går att urskilja likheter och skillnader i deras ståndpunkter vad gäller etik och moral. Vi har enbart utgått från de åsikter som vi har funnit i de artiklar vi har studerat. Det innebär att det kan finnas andra åsikter från aktörerna som inte finns med i vår uppsats. Detta val har vi gjort eftersom vi inte kan spekulera kring vad de olika aktörerna anser när en sådan information inte har kommit fram i vårt material. Det är dessutom inte vår avsikt att leta efter specifika åsikter bara för att vi anser dem vara troliga och för att de skulle kunna leda till ett önskat resultat. För att finna dessa åsikter har vi till största delen utgått från tidningsartiklar från svensk press. Eftersom huvuddelen av våra källor utgörs av sekundärdata, krävs det att vi ställer oss särskilt kritiska till hur dessa data ska behandlas och överblickas.²⁷ Antalet artiklar som vi har studerat har varit mycket stort. Uppskattningsvis utgick vi från ett hundratal artiklar, men för att få fram den mest relevanta informationen blev vi tvungna att förkasta och sälla bort ett övervägande antal. Det resulterade i att vi till sist har använt och utgått från cirka tjugofem artiklar som vi fann mest relevanta för vårt syfte. En längre redogörelse kring hur datainsamlingen har gått till finns tillgänglig under avsnittet 2.3 *Insamling av data*.

Till analysen valde vi att plocka ut tre tydliga ställningstaganden från vardera aktörsgrupp för att i analysen ha ett mer greppbart material att analysera. Dessa ställningstaganden representerar de enligt vår mening mest framstående åsikterna inom varje grupp vad gäller belöningsystemens utformning och användning. Vissa av de ståndpunkter vi utgått från har i viss mån varit lättare att tolka utifrån en teori framför den andra. Framför allt kan det ibland vara lättare att arbeta utifrån konsekvensetiken på grund av att den i jämförelse med pliktetiken är lättare att utveckla. Vad gäller diskursetiken kan den vara lättare att applicera på vissa grupper då den på andra inte är så relevant.

Vidare är det inte vår avsikt att denna uppsats skall spegla politiska åsikter, även om vi är medvetna om att det kan finnas en politisk underton i flertalet uttalanden. Framför allt inser vi

²⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

att detta kan förekomma inom det aktörsperspektiv vi kallar stat och myndigheter. Vidare inser vi att åsikterna kan variera beroende på politisk tillhörighet och därför har vi gjort ett strategiskt val i att inte fokusera på detta. Inom aktörsperspektivet stat och myndigheter ser vi främst till de åsikter som är gemensamma över partigränserna. Vi är dessutom medvetna om att alla aktörers åsikter i frågan kan påverkas av vilken ställning aktören har gentemot företaget.

2.2.1 Aktörsperspektivet

Ett företag existerar genom olika aktörer eller intressenter och genom att studera ett företag från dessa aktörer får man en bredare förståelse kring hur organisationer och företag fungerar. Alla aktörsgrupper är viktiga för företagets existens, fast på skilda sätt. Aktörerna för in olika värden i företaget, för vilka företaget måste kompensera dem.²⁸ Utan belöningar kan aktören lockas bort från företaget. Man kan därför säga att det finns ett ömsesidigt beroende mellan företaget och dess intressenter och denna jämvikt, vad gäller bidrags/belöningsbalansen, utgör en viktig förutsättning för att det inte ska uppstå konflikter mellan intressenternas olika krav.²⁹ Vidare kan dessa grupper även drabbas av lojalitetskonflikter.³⁰ Å ena sidan vill de vara lojala mot företaget å andra mot sig själva och de egna uppfattningarna om etik och moral.

De vanligaste aktörsgrupperna är följande: ägare, ledning, anställda, kunder, leverantörer, finansiärer, stat och myndigheter, konkurrenter samt media. Alla aktörer berörs inte av samma frågor.³¹ Företaget behöver därför veta vilka aktörer som berörs av den aktuella frågan, direkt eller indirekt. För att ta reda på hur den aktuella frågan påverkar aktörerna samt vilket intresse de har av den kan det vara bra för ett företag att utföra en etisk intressentanalys i olika typer av situationer.³² Man bör även kartlägga aktörernas värderingar samt hur de prioriterar dem. Vi har av den orsaken funderat över vilka aktörer vi anser har ett tydligt intresse av belöningsystemens utformning och användande. Vi kom fram till att de aktörer som vi ville undersöka var: *ägare, ledning, anställda* samt *stat och myndigheter*.

²⁸ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

²⁹ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

³⁰ Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

³¹ Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen

³² Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

2.2.2 Val av aktörsgrupper

Vi har valt att studera vårt syfte utifrån fyra berörda aktörsgruppers åsikter och uttalanden. Den första aktör som vi valde att använda oss av var *ägarna*. Vi anser att de är en viktig aktör i denna fråga eftersom det är de som faktiskt äger företaget och det är deras pengar som det handlar om. Ägarna har även en stark ställning i företagen och genom det ett visst inflytande. Det finns de som menar att ägarna borde ha en än starkare ställning inom företaget eftersom de riskerar att förlora kapital om det går dåligt för företaget.³³

Företagsledningarna är nästa aktörsgrupp som vi har valt att använda oss av. Anledningen till det var att det är ledningarna som står i fokus i den fråga vi behandlar, eftersom det är dem som belöningssystemen riktar sig till.

Den tredje gruppen som vi har valt att se till är de *anställda* i företagen och då har vi bortsett från de ledande befattningshavarna. De anställdas åsikter har i vårt material representerats av olika fackföreningar. Vi anser att denna aktörsgrupp är intressant att använda då de i jämförelse med de övriga grupperna har den minsta möjligheten till inflytande gentemot företaget. Samtidigt utgör de en mycket viktig komponent i företagets verksamhet.

Den sista aktörsgrupps åsikter som vi anser är relevanta för vårt syfte är *stat och myndigheter*. Denna grupp är i motsats till de övriga aktörsgrupperna inte en integrerad del i företagen, de står istället över dem. Eftersom alla beslut som kommer från stat och myndigheter i hög grad kan komma att påverka företagen och dess verksamheter anser vi att deras åsikter är betydelsefulla för vår uppsats.

2.2.2 Kritik mot aktörsperspektivet

Kritik har riktats mot aktörsperspektivet för att den skulle gynna företagsledningens perspektiv framför ägarnas och att det blir svårt för ägarna att få igenom sina åsikter när de bara är en av många aktörer.³⁴ Dessutom skiljer sig ägarnas intressen från företagsledningens på flertalet betydelsefulla punkter. Framför allt brukar man säga att ägarna som grupp ser till

³³ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

³⁴ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

det långa perspektivet, samtidigt som ledningen främst arbetar mot nästa kvartalsrapport.³⁵ Hur mycket självständighet företagsledningen har beror på ägarsammansättningen. Om det inte finns någon eller ett par dominerande ägare får ledningen det lättare att prioritera sina egna intressen, men om det istället finns några mycket stora ägare med mycket inflytande kommer ägarnas intressen att komma först.³⁶ Vidare har det påpekats att det inte är tillräckligt att enbart leda företag genom intressebalansering. Dessutom understryker detta vikten av att ha en företagsledning som ständigt ser över och ifrågasätter relationerna till sina intressenter, samt att man ser till att det uppstår en jämvikt i bidrags/belöningsbalansen.³⁷

2.3 Insamling av data

2.3.1 Sekundärdata

Metoden för insamling av data kan ske genom både primär- och sekundärdata.³⁸ Vi har främst använt oss av sekundärdata, vilket innebär att vi har använt oss av material som är insamlat av andra och som ofta har samlats in för ett annat ändamål än det vi vill undersöka. Det innebär att vi måste vara särskilt kritiska till urvalet av källor till denna typ av data³⁹, eftersom det finns stor risk att informationen har sällats i stor omfattning innan vi tagit del av den. Den sekundärdata som kommer att utgöra analysverktyget i vårt fortsatta arbete och vara underlag för vår argumentation, kommer främst från artiklar som vi fått ifrån svenska dagstidningar och veckopress. De tidningar vi letat i är: Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, Dagens Industri, Affärsvärlden samt Metalls medlemstidning Dagens Arbete. Till sekundärdata räknar vi även in citat ur artiklar som finns presenterade i vår empiri. Vi har även i viss mån tagit del av andra källor som är vanligt förekommande när man som vi genomför dokumentundersökningar.⁴⁰ Det är genom dessa källor vi hämtat in våra primärdata. Dessa är exempel på offentliga källor i form av pressmeddelanden samt institutionella källor i form av företagsrapporter. Vi har bland annat tagit del av pressmeddelanden från Skandia, Aktiespararna och Ledarna, samt olika rapporter från Skandia. Ytterligare information har vi

³⁵ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

³⁶ Bruzelius, Lars H. & Per-Hugo Skärvad (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur

³⁷ Bruzelius, Lars H. & Per-Hugo Skärvad (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur

³⁸ Rienecker, Lottie och Jorgensen, Peter Stray (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

³⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁴⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁴⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

fått från företagens och organisationernas respektive hemsida samt genom annan kurslitteratur.

2.3.2 Induktiv ansats

Vidare har vi valt att använda oss av en induktiv ansats vad gäller vår datainsamling. Denna är i motsats till den deduktiva ansatsen, ett arbetssätt för att angripa teorin utifrån empirin.⁴¹ Därmed har vårt syfte med uppsatsen varit att vi använt verkligheten som utgångspunkt för att sedan förklara och kategorisera denna utifrån väl valda teorier. Fördelen med den induktiva ansatsen är att utredaren går ut i verkligheten utan klara föreställningar och förväntningar.⁴² Detta leder till att datainsamlingen blir heltäckande och att den korrekt återger verkligheten så som den ser ut. Vidare har vi strävat efter att gå in i studien med en öppen inställning och utan förutfattade meningar. Vi insåg dock snabbt att vårt ämne, beroende på dess aktualitet, gärna inbjuder till att egna tolkningar och åsikter kommer till ytan. Det skulle innebära att vi i viss mån skulle vara deduktiva i vårt tankesätt.⁴³ Detta ger även stöd för att ingen av metoderna, varken den deduktiva eller den induktiva metoden, ger en helt objektiv verklighetsbeskrivning.⁴⁴ Vi anser dock att vi övergripande har använt oss av en induktiv ansats för att hantera vår datainsamling, vilket är en ansats som man överlag använder sig av då man utgår från kvalitativa metoder.⁴⁵

2.4 Val av teoretisk referensram

För att kunna underbygga våra antaganden och slutsatser krävs en noga utvald teoretisk referensram, i syfte att ha möjlighet att tolka och förklara ämnets fenomen.⁴⁶ Vi har valt att dela in teoriavsnittet i tre olika avsnitt. Dessa avsnitt ämnar redogöra för konsekvens-, plikt- samt diskursetiken. Vårt val av teoretisk referensram bygger på att vi anser att dessa teorier är passande för vårt syfte, då de finns inbyggda i vår kultur och vårt sätt att tänka. Dessutom är teorierna mycket betydelsefulla när vi utifrån olika aktörer ska bedöma vilken

⁴¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁴² Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁴³ Holme, I. M & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

⁴⁴ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁴⁵ Rienecker, Lottie & Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

⁴⁶ Rienecker, Lottie & Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

moraluppfattning som ligger bakom deras ståndpunkter. Det finns även ett flertal grenar inom konsekvens- och pliktetikerna som vi avser redogöra för och använda i vår analys. Dessa är mest framstående inom konsekvensetiken. Vi har även gjort ett medvetet val då vi har valt att vara relativt sparsamma med antalet teorier. Andledningen till detta beror på att vi vill att vår teori och empiri ska relateras till varandra samt användas i vår analys och ligga till grund för våra slutsatser. Det bidrar till att det inte tas upp onödig plats till att beskriva teorier som inte sedan har något underlag i vår analys. Med andra ord strävar vi efter att producera en uppsats som varken är teoretiskt överstyrd eller understyrd.⁴⁷

2.5 Val av ansats

2.5.1 Kvalitativ ansats

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats då vi anser att vi genom en sådan metod kan uppnå en djupare förståelse för det ämnesområde vi avser att undersöka. Kvalitativa ansatser tenderar att vara mer flexibla och nyanserade än de kvantitativa, eftersom det finns möjlighet att anpassa insamlingen av data under processens gång.⁴⁸ Det innebär inte att vi negligerar användandet av den kvantitativa ansatsen eller att dessa två inte kan kombineras. Vi har dock valt den ansats som känns naturlig och relevant i vårt fall. Vi är medvetna om att den kvalitativa metoden lätt genererar en stor datamassa. Det innebär att det från vår sida krävs en noga avvägning mellan vad som ska tas med och vad som ska utelämnas. Vår förhoppning är att kunna leverera en uppsats som uppvisar koherens och där den information som vi presenterar är korrekt och tillförlitlig. För att kunna förstå de olika aspekterna av vårt ämne, krävs det att vi använder oss av en metod som får fram många nyanser.⁴⁹ Det är just denna dynamik som vi hoppas att den kvalitativa ansatsen kan bidra med.

2.5.2 Dokumentundersökning

Insamling av kvalitativ data kan ske genom följande metoder: Öppna intervjuer, gruppintervjuer eller genom dokumentundersökningar.⁵⁰ Vi har valt att använda oss av den

⁴⁷ Rienecker, Lottie & Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

⁴⁸ Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur

⁴⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

sistnämnda, vilken är en datainsamlingsmetod som till skillnad från intervjuer istället bygger på användning av sekundärdata.⁵¹ Denna metod är relevant i vårt fall eftersom vår insamling av data, exempelvis genom artiklar och rapporter, är data som i hög grad bygger på information som har samlats in eller nedtecknats av andra. Dokumentundersökningar är lämpliga i vårt fall eftersom det skulle vara mycket svårt att få tillgång till primärdata från de aktörer vi har valt att studera. Istället mäter vi förhållanden indirekt då vi utgår från en stor mängd sekundärdata. Vidare ger denna metod oss tillgång till information om hur andra har tolkat en viss situation eller händelse och är även användbar när vi vill få veta vad andra människor faktiskt har sagt eller gjort.⁵²

2.6 Kritik av källor

Det är viktigt att man har ett kritiskt förhållningssätt till de källor som man använder sig av, eftersom det underlättar bedömningen av källornas äkthet och relevans.⁵³ Merparten av våra källor kommer från artiklar vilket gör att det är särskilt viktigt att förhålla sig kritiskt till materialet. Texten i en artikel kan av författaren vinklas i enlighet med dennas åsikter, och därför är det svårt att veta om källorna är helt objektiva. Detta problem kommer alltid att finnas, oavsett om man använder sig av intervjuer eller som i vårt fall av dokumentundersökningar. Fördelen med att använda sig av denna metod är dokument och artiklar överlag anses vara objektiva eftersom de bekräftar vad personer har sagt eller gjort.⁵⁴ Dock tenderar sekundärdata ofta att vara manipulerade för att passa den ursprungliga användarens behov.⁵⁵ Vi kan därför inte utesluta att vissa artiklar har färgats av författaren politiska åsikter eller att innehållet i artikeln är baserat på vad författaren själv väljer att ta med och vad som skall uteslutas. Detta kan leda till att det uppstår luckor i materialet som vi måste vara uppmärksamma med. Det kan även vara så att åsikter och citat inte återgivs korrekt men vi har dock antagit att de citat från tidningsartiklar som vi har använt i vår empiri har varit korrekt återgivna. Vidare har vi antagit att de åsikter som aktörerna har uttryckt, men som inte har angivits i citatform, också har återgivits korrekt. Tidningsartiklar kan i vissa fall ha en tendens att överdriva beroende på artikelns syfte. Vi har uppmärksammat att i det

⁵¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵² Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵³ Rienecker, Lottie & Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

⁵⁴ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

material vi har utgått från har det funnits en del överdrivna ordval som vi till största mån har försökt att undvika. Dessutom har vi valt att inte använda artiklar från kvällspressen. Genom dessa åtgärder anser vi att vi har garderat oss mot tendenserna till överdrivenhet, så gott det går.

Ytterligare kritik mot de källor vi använt oss av är att de tenderar att vara mindre spontana om man jämför med exempelvis intervjuer, då de är mer reflekterade och genomtänkta.⁵⁶ Detta kan vara både till vår fördel och till vår nackdel, eftersom det kan betyda att informationen kan ha förvrängts och förfalskats samtidigt som det också kan betyda att den är mer genomtänkt och bearbetad.

Vidare har vi använt oss av pressmeddelanden i vårt källmaterial. Huvudproblemet med pressmeddelanden är att utgivaren själv kan välja vilken information som skall offentliggöras. Ytterligare ett problem är att dessa kan vara överdrivet positiva. Vi ser ändå dessa som en relativ tillförlitlig källa. Rapporter är en annan typ av källa som vi har använt oss av. Dessa anser vi är tillförlitliga och korrekta. Svårigheterna med att använda rapporter är att de framför allt är väldigt utförliga och därför svåra att överblicka och sammanfatta. Dessutom kan de vara svårlästa eftersom de innehåller mycket facktermer. Avslutningsvis har vi utgått från att den litteratur vi har använt är tillförlitlig och korrekt. Dock är en del av dessa något äldre.

2.7 Kritik av metod

Huvudproblemet med att använda sig av dokumentundersökningar som metod, som till stor del bygger på sekundärdata, är att sådana data kan ha samlats in och använts för ett helt annat ändamål än vårt eget.⁵⁷ Dessutom måste man ta hänsyn till det informationsbortfall som kan ha förekommit under processens gång. Det innebär att vi måste ställa oss kritiska till den information som kan ha sållats bort under processens gång, det vill säga den information som författaren ursprungligen tagit del av, och den information som författaren sedan väljer att använda och redogöra för. Vi kan dock bara kontrollera den sista fasen, alltså urvalet av källor

⁵⁶ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

bland dem som finns tillgängliga.⁵⁸ Denna typ av metod kräver även att vi ställer oss extra kritiska till vilka dokument vi väljer ut och hur stor trovärdighet de enskilda dokumenten har, särskilt när vi använt oss av andrahandskällor. Det innebär att vi ständigt måste ha ett kritiskt förhållningssätt till vem det är som uttalar sig och hur datainsamlingen har gått till samt hur den har registrerats.⁵⁹

Metoden som sådan är även väldigt resurskrävande eftersom den har genererat en stor datamassa vilket har inneburit att vi hela tiden varit i behov av att sälla bland allt material i syfte att få fram de viktigaste artiklarna. Dock är metoden fördelaktig om man som i vårt fall inte har använt sig av intervjuer. Slutligen anser vi att vårt val av metod är hanterbart för att kunna besvara vår problemformulering utifrån våra förutsättningar och resurser.

⁵⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

⁵⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur

3 Teori

I kapitel tre presenterar vi de teorier som senare kommer att ligga till grund för vår analys. Vi har valt att vara relativt sparsamma vad gäller användandet av olika teorier. Därmed kommer vi att utgå från tre olika moraliska ansatser. Dessa är konsekvensetik, pliktetik samt diskursetik. Vi anser att dessa teorier på ett bra sätt representerar vårt ämne samt är relevanta för vårt syfte.

3.1 Konsekvensetik

Konsekventialismen består av en rad olika etiska läror som alla baseras på att man i en situation ser över alla handlingsalternativ och sedan väljer det alternativ som man anser får de bästa konsekvenserna.⁶⁰ Denna moralfilosofi bygger på att det finns ett inneboende icke-moraliskt värde i varje konsekvens.⁶¹ Moralen finns i själva handlingen, men en handlings moral beror på storleken av detta inre värde i dess konsekvenser. Enligt konsekvensetiken är det alltså konsekvenserna som avgör huruvida en handling är etisk eller ej och man skall handla så att de önskade resultaten maximeras. En av lärorerna inom konsekvensetiken är handlingskonsekventialism som säger att huruvida en handling är moralisk eller ej avgörs av värdet av den särskilda handlingen gentemot alla de övriga handlingar agenten hade kunnat utföra istället.⁶² Det räcker inte att dess resultat ger ett högt värde, det måste överstiga det värde som uppstår från var och en av de övriga handlingsalternativen för att vara moralisk.

Eftersom alla konsekvenser kan beskrivas genom olika värden blir det svårt att veta vilket värde agenten skall ta hänsyn till.⁶³ Om det bara är ett av dessa värden som är önskat finns det inga problem, men i de flesta fall är det fler än ett värde som ger positiv effekt. I förslagsvis ett företag kan de önskade värdena vara till exempel vinst, tillväxt eller ökat aktievärde. Frågan är då om bara ett värde skall prioriteras eller om hänsyn skall tas till flera olika värden och vilket värde som i så fall är viktigast. Den värdepluralistiska konsekvensetiken tillåter att

⁶⁰ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁶¹ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁶² Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

man tar med mer än ett värde i konsekvensanalysen⁶⁴ och ibland kan ett speciellt värde anses vara viktigare än andra. I teorin är konsekvensetiken dock objektiv, vilket innebär att man inte främjar ett särskilt värde över ett annat.⁶⁵ Generellt kan man dock säga att värdet av en konsekvens inte kan vara högt i sig själv, det måste finnas någon vars nytta det ökar/gynnar. Lärorna inom konsekvensetiken skiljer sig åt vid de olika uppfattningar som finns om vems eller vilkas värden som skall beaktas; individen, gruppen eller mänskligheten.

Utilitarism är en gren inom konsekvensetiken som menar att handlingarna är etiska då de leder till lyckomaximering för hela världen eller mänskligheten. Det innebär att alla individer behandlas lika och att ingens intresse går före den andres.⁶⁶ Resultatet av det är att agenten kan behöva handla på ett sätt som leder till att hans egen nytta inte maximeras. Däremot skall han inte behöva handla på ett sådant vis att han helt offrar sin egen nytta.⁶⁷ Kritikerns åsikt om detta är att det är att erfordra för mycket av människan om man begär att hon alltid skall handla för samhällets bästa. Detta besvarade John Stuart Mill genom att peka på att det är att misstolka betydelsen av en moralisk standard.⁶⁸ Normen är något att sträva den yttersta moralen, men man kan inte begära att man konstant skall handla efter den, utan att den mer skall vara en vägvisare. John Stuart Mill betonade dessutom att syftet med majoriteten av moraliska handlingar inte är att maximera allmänhetens lycka utan individens, genom vilken allmänhetens lycka skapas.⁶⁹ Vidare menade han att valet mellan fler värden endast kan avgöras av dem som har erfarenhet av dem alla. Det är således det värde som majoriteten av agenterna anser vara bäst som ska väljas och om någon antar ett annat alternativ beror det på okunnighet. En invändning mot utilitarismen är att den inte tar hänsyn till de relationer vi befinner oss i⁷⁰ samt att de subjektiva konsekvenserna glöms bort och att de kan vara minst lika viktiga⁷¹.

En lära som i motsats utilitarismen fokuserar på subjektiviteten är etisk egoism som menar att det är det handlingsalternativ som leder till de bästa konsekvenserna för agenten som är den

⁶³ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁶⁴ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁶⁵ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁶⁶ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁶⁷ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁶⁸ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁶⁹ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁷⁰ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁷¹ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

mest moraliska handlingen.⁷² Man ser alltså alltid till sin egen nytta, som därmed alltid utgör motiv till handlingar. Där blir kritiken den motsatta: bör man inte se även till de kollektiva konsekvenserna. Många har uppfattningen att en handling skall bortse från den egna nyttan för att vara moralisk. Kritiker anser därtill att då många handlingar utförs av andra orsaker, till exempel för att man vill hjälpa någon, kan man inte hävda att alla handlingars motiv är det egna välbefinnandet.⁷³ Ytterligare en invändning mot etisk egoism är att en moralisk handling ska gälla för alla, vilket är motsägelsefullt om man utgår från egoism. Etisk Partikularism innebär att man istället för individen tar hänsyn till gruppens intressen. I princip innebär den att man överför etisk egoism till gruppnivå.⁷⁴

För att veta om det som är bra för företaget också är bra för mänskligheten, kan man utföra en cost/benefit-analys (samhällsekonomiska kalkylen). Meningen med analysen är att man skall ta med samtliga konsekvenser för samhället och dess medborgare i beräkningarna. Denna modell används ibland vid statliga och kommunala investeringsprojekt. Genom att resonera kring olika alternativkostnader kan man sedan sätta pris på konsekvenserna.⁷⁵

Kritiker till konsekventialismen menar att man med den i ryggen kan göra i princip vad som helst eftersom det inte är handlingen i sig som är viktig utan dess konsekvenser. Så länge resultaten av en handling ger ett högt värde kan man utföra handlingar som kan ses som omoraliska. De invänder även mot att en person i en viss situation skulle ha möjlighet att överblicka alla möjliga handlingsalternativ och analysera dess konsekvenser innan man agerar.⁷⁶ Svårighet att beräkna konsekvenserna kan innebära att analysen av handlingsalternativen blir felaktig och att handlingen som utförs inte var den bästa i situationen. Konsekventialismen besvarar kritiken genom att säga att allt handlande bygger på en viss osäkerhet och att agenten skall välja det bästa handlingsalternativet utifrån en rimlig kunskapsgrund.⁷⁷ En variant av konsekvensetik som bemöter denna kritik på ytterligare ett sätt är regelkonsekventialismen.

Enligt regelkonsekventialism är det inte konsekvenserna av själva handlingen som avgör om handlingen är moralisk eller ej. Det avgörs av att det handlingsalternativ man väljer är en

⁷² Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁷³ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁷⁴ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁷⁵ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁷⁶ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

generell socialt accepterad norm för den typ av situation som man befinner sig i.⁷⁸ Reglerna motiveras med att tillämpandet av dem kommer att leda till de bästa konsekvenserna.⁷⁹ Istället för att behöva analysera varje situation, dess handlingsalternativ och konsekvenserna av dessa kan man utgå från historiska erfarenheter och de accepterade etiska principer som finns i samhället för att avgöra hur man skall handla.⁸⁰

3.2 Pliktetik

Pliktetiken eller deontologin, som den också kallas, framställs ofta som en motsats till konsekvensetiken.⁸¹ Enligt pliktetiken styrs moralen av olika principer som bestämmer hur man skall handla, inte konsekvenser och känslor i det enskilda fallet. Dessa principer eller moraliska lagar skall vara generellt tillämpliga. Pliktetiken bygger även på att människan skall behandla andra på ett sätt som hon själv önskar bli behandlad. Det innebär att principerna måste respektera alla och ge dem en rättvis behandling.⁸²

Immanuel Kant, som var pliktetikens störste förespråkare,⁸³ ansåg att människans handlande styrs av både känslor och förnuftet. För att handla moraliskt måste man bortse från känslorna och enbart utgå från plikten och förnuftet, vilket betyder att de principer som man skall handla efter grundas i förnuftet. Känslor och medlidande har vi för att lättare kunna handla i enlighet med plikten.⁸⁴ Kant sade vidare att man skall ”handla endast efter principer som du kan vilja se som allmänna lagar”.⁸⁵ Detta är Kants kategoriska imperativ, som är tvingande till formen.

Pliktetiken omfattas av tre grundstenar.⁸⁶ Den första har vi redan tagit upp, principerna måste vara allmänt giltiga. Det som är rätt för en person i en viss situation måste vara rätt för alla i samma situation. För det andra måste principerna även vara grundade i respekt mot varje människa och hennes rättigheter, det finns vissa grundläggande rättigheter som inte får

⁷⁷ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁷⁸ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁷⁹ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁸⁰ Darwall, Stephen. (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing

⁸¹ www.sv.wikipedia.org

⁸² Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

⁸³ Magee, Bryan (1998) *Bonniers stora bok om filosofi*, Albert Bonniers Förlag

⁸⁴ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁸⁵ Magee, Bryan (1998) *Bonniers stora bok om filosofi*, Albert Bonniers Förlag

⁸⁶ Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber

kränkas.⁸⁷ Kant formulerade detta som att man alltid skall handla så att man behandlar människan som ett mål i sig och aldrig som ett medel. Den tredje grundstenen till pliktetiken är människans etiska autonomi. Det innebär att vi inte borde ge över vårt ansvar på auktoriteter då vi själva har förmågan och viljan att bestämma över våra liv och handlingar. Kant: ”handla så att din vilja genom sina principer uppfattar sig själv som allmän lagstiftare”.

De pliktetiska normer som vi omfattas av kommer från olika håll, genom till exempel demokratiska beslut eller sunt förnuft. Det finns formella och informella normer. Lagar är formella normer. Företag påverkas även av andra sorter av formella normer som till exempel rekommendationer gällande företagets redovisning. Formella normer tillkommer genom formella beslut. För att beslutet skall gälla krävs att beslutsfattarna uppfyller vissa krav. Dessutom finns alla formella normer nedtecknade. För de informella normerna finns det ingen dylik beslutsprocess. De har uppstått någon gång under historien och stannat eftersom de har visat sig fungera bra.

De problem som finns med pliktetiken är att det är svårt att fastställa dessa absoluta etiska principer. Man menar på att det inte går att fastställa så tydliga och absoluta kriterier att de leder till goda resultat i alla situationer.⁸⁸ Det bemöts med att man inom pliktetiken inte ser till konsekvenserna, utan bara till handlingen i sig. Enligt Etzioni finns det dock en variant av pliktetik där konsekvenserna betänks i andra hand efter principerna.⁸⁹ Dessutom finns det moderna tolkningar av pliktetiken som menar att man faktiskt beaktar konsekvenserna vid fastställandet av de olika principerna.⁹⁰ Vidare kan det bli problematiskt om plikterna hamnar i konflikt. Vissa förespråkare av pliktetiken besvarar den kritiken med att i dylika situationer är det intuitionen som bestämmer vilken av dessa plikter som skall väljas. Denna plikt kallas faktiskt plikt. Det betyder att i dylika fall är det faktiskt känslan och inte förnuftet som avgör hur vi skall handla. Den andra plikttypen, som kallas prima facie-plikter, är dock också mycket viktiga då de fungerar som grund för hela det moraliska handlandet.⁹¹

⁸⁷ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

⁸⁸ Bergkvist, Wahlund & Wärneryd (1994) *Etik och finanser*, SNS Förlag

⁸⁹ Lewis, A. & Wärneryd, K-E. (1994) *Ethics and Economics Affairs*, Routledge

⁹⁰ Bergkvist, Wahlund & Wärneryd (1994) *Etik och finanser*, SNS Förlag

⁹¹ Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur

3.3 Diskursetik

Enligt diskursetiken avgörs den rätta handlingen i en viss situation genom en dialog mellan de inblandade aktörerna.⁹² Syftet med dialogen är att deltagarna öppet skall pröva varandras argument för att komma fram till de rätta moraliska handlingarna i en viss situation, som samtidigt skall vara så bra som möjligt för de gemensamma målen. Detta innebär dock inte att man skall kompromissa mellan olika ståndpunkter eller bortse från motsättningar.⁹³ Det ställs dock ett antal krav på hur denna dialog skall fungera. Således fokuserar diskursetiken, till skillnad från konsekvens- och pliktetiken, framför allt på hur etiska normer och värderingar formas och inte bara på deras innehåll.⁹⁴ Det enda krav som ställs på de etiska normerna är att de skall vara kritiserbara samt legitimerbara, med andra ord måste de kunna bli föremål för en dialog.⁹⁵ Givetvis är innehållet inte oväsentligt, värderingarna kan inte säga vad som helst bara för att de har formats på rätt sätt.⁹⁶

Jürgen Habermas, en av grundarna av diskursetiken, menar att den finns många olika värde- och normsystem parallellt med varandra och att dessa ofta ligger i konflikt. Vidare säger han att vi med hjälp av moralteorin skulle kunna förstärka de värden och normer som vi har gemensamt och klargöra den universella kärnan hos våra moraluppfattningar. Genom en välgrundad procedur skall man kunna lösa konflikter, som bygger på olika etikuppfattningar, och hitta en för alla människor gemensam etik grundad i förnuftet.⁹⁷ Enligt diskursetiken formuleras de gemensamma grundläggande värderingarna genom människors dialoger.⁹⁸

Diskursetiken bygger följaktligen, liksom pliktetiken, på användandet av förnuftet, fast med en annan uppfattning av hur förnuftet brukas och den härstammar alltså ur den deontologiska etiken.⁹⁹ Diskursetiken grundar sig i den kollektiva rationaliteten snarare än den individuella.¹⁰⁰ Även inom diskursetiken skall känslor hållas utanför, inom den rationella dialogen är det endast de framförda argumentens hållbarhet som är relevant.¹⁰¹

⁹² <http://www.vardalinstitutet.net>

⁹³ <http://www.vardalinstitutet.net>

⁹⁴ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

⁹⁵ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

⁹⁶ <http://www.sverigesinformationsforening.se>

⁹⁷ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

⁹⁸ <http://www.sverigesinformationsforening.se>

⁹⁹ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰⁰ www.infra.kth.se/~nmoller/Hansson_Etikkompendium.pdf

¹⁰¹ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

Under dialogen eller samtalet skall olika tolkningar, argument och motargument föras fram och prövas för att man skall finna den norm som säger vad som är ett moraliskt agerande i den aktuella situationen. Karl-Otto Apel, en av diskursetikens grundare kallar denna process för en *argumentationsgemenskap* och menar att den är en förutsättning för att det logiskt skall gå att rättfärdiga en tanke.¹⁰² Det är viktigt att alla som berörs av frågan och som anser sig ha något relevant att säga skall tillåtas föra fram det, ifall de skulle ha ett giltigt och hållbart motargument som kan leda till att normen inte går att försvara. Om inte alla tillåts delta i dialogen går det inte att hävda att den etiska normen är hållbar.¹⁰³ Därmed är argumentationsgemenskapen öppen till sin natur. Dessutom är det väsentligt att individernas hierarkiska ställning inte tillåts påverka bedömningen av vad de säger, med andra ord skall alla delta på samma villkor. Maktutövning eller manipulation förekomma får inte förekomma.¹⁰⁴ Vidare måste de som deltar i diskussionen försöka att se situationen ur andra synvinklar än sin egen och tar de andra deltagarnas argument på allvar,¹⁰⁵ för att dialogen överhuvudtaget skall vara meningsfull. För att det skall gå att meningsfullt tolka och bemöta det som sägs är det en förutsättning att deltagarna enbart talar med anspråk om att säga något viktigt och för ämnet relevant.¹⁰⁶ Ett krav för att diskursetiken skall vara giltig är att det existerar vissa etiska normer som vi redan är överens om. Dessa är öppenhet, viljan att lyssna och övertyga andra.¹⁰⁷ Utan dem skulle det inte vara möjligt att föra en givande dialog. I de flesta diskussioner kring moraliska frågor är dock inte alla krav uppfyllda för att dialogen skall vara etisk i enlighet med diskursetiken.¹⁰⁸

Jürgen Habermas menar att det finns två typer av handlingar som han benämner kommunikativ handling och strategisk handling. Den förstnämnde är inriktad på gemensam tolkning och förståelse, den försöker förstå vad som är rätt. Målet med den kommunikativa handlingen är i princip samma som för Apels argumentationsgemenskap. Den strategiska handlingen vill istället få rätt och den är inriktad på att nå framgång utifrån egoistiska mål. Denna typ av handling får inte förekomma inom den diskursetiska dialogen.¹⁰⁹

¹⁰² Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰³ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰⁴ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰⁵ www.infra.kth.se/~nmoller/Hansson_Etikkompendium.pdf

¹⁰⁶ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰⁷ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹⁰⁸ www.infra.kth.se/~nmoller/Hansson_Etikkompendium.pdf

Björn Gustavsen menar att en etisk organisation skall utformas genom och genomsyras av en argumentationsgemenskap eller kommunikativa handlingar. Hans namn på dessa är dock demokratiska dialoger. Han menar dessutom att det främsta kännetecknet för en etisk organisation är just goda kommunikativa processer.¹¹⁰

Diskursetiken kan betraktas som en vidareutveckling av Kants imperativ, som säger att etiska normer skall kunna accepteras av alla, om man lägger till alla som är berörda och som deltar i argumentationsgemenskapen. Syftet är, som vi har nämnt tidigare, att alla deltagare skall enas kring en gemensam bedömning grundad i förnuftet.¹¹¹

Det har riktats kritik mot diskursetiken, bland annat för att det är svårt att vara helt säkra på att strategisk handling inte förekommer. För att med säkerhet kunna veta det måste aktörerna ha en perfekt psykoanalytisk förmåga, annars är det svårt att skilja mellan den kommunikativa argumenteringen och det strategiska samt en genuin konsensus från en maktinfluerad kompromiss. Detta skulle inte gå utan att veta alla aktörers innersta tankar. Vidare menar kritikerna att ytterligare en förutsättning för diskursetikens dialog är en total självmedvetenhet, för att med säkerhet veta att man ansluter till konsensus för att man är övertygad av argumenten och inte för att det gagnar de egna intressena. Dessutom menar kritiker att kravet på att känslor skall utelämnas från dialogen kan vara negativt. Detta eftersom erfarenheter och kunskap som aktörerna inte kan klä i ord då inte kommer att finnas med i konsensus. Det går även att ifrågasätta vem som för talan för dem som inte själva kan göra det, till exempel framtida generationer och miljön. Till sist kritiseras teorin för att den bygger på en överdriven förnuftstro samt att den inte har fått något ordentligt genomslag, vilket skulle visa på att den är otillräcklig.¹¹²

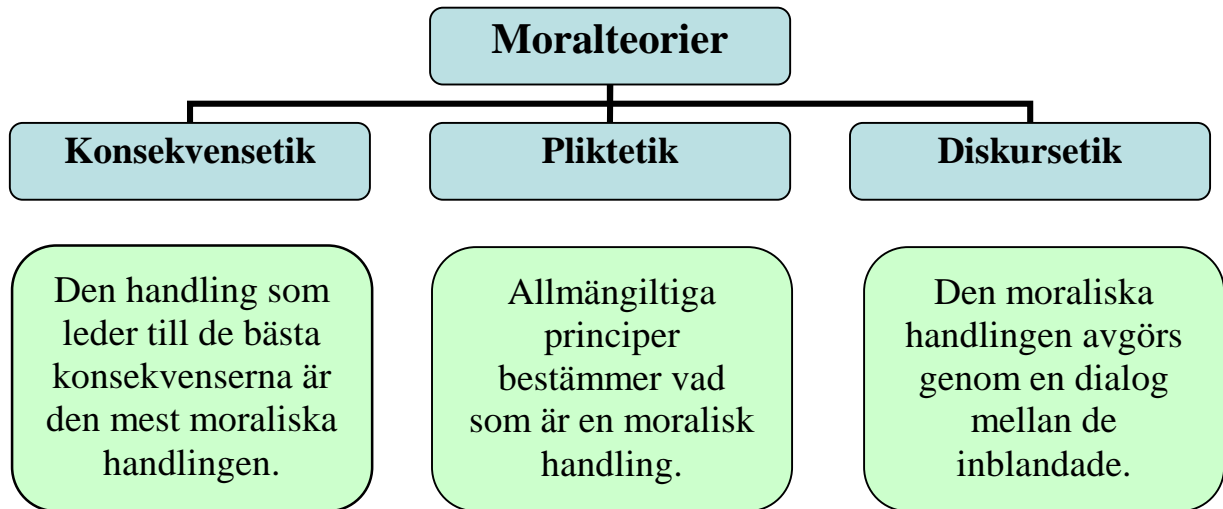
¹⁰⁹ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹¹⁰ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹¹¹ Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

¹¹² Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber

3.4 Sammanfattning av moralteorierna



Konsekvensetik och pliktetik brukar ofta sättas i motsats till varandra¹¹³ eftersom de utgår från mycket skilda uppfattningar om vad som avgör huruvida en handling är moralisk eller ej. Diskursetiken ligger närmare pliktetiken än konsekvensetiken, då de bygger på samma grundläggande tänkande. Dock är det svårt att leva och handla utifrån bara en etisk lära, då man i praktiken styrs och präglas av olika överväganden, tidigare erfarenheter och grundläggande värderingar.¹¹⁴ De flesta åsikter kan motiveras från alla tre teorier, även om vissa åsikter kan ge uttryck för en starkare typ av moraluppfattning.

¹¹³ www.sv.wikipedia.org

¹¹⁴ Brytting, De Geer & Silferberg (1993) *Moral i verksamhet*, Natur och kultur

4 Empiri

I detta avsnitt ämnar vi redogöra för de olika aktörsgruppernas ståndpunkter vad gäller belöningsystemens utformning och användning. Dessa ståndpunkter baserar vi på den information vi fått via främst artiklar. Vi börjar dock med att redogöra för Skandia-fallet eftersom de flesta åsikter som åskådliggörs i detta kapitel baseras just på detta fall. Dock har vi valt att endast fokuserar på hur belöningsystemen inom Skandia har varit utformade, samt hur dessa har kommit att ändras mot bakgrund av den pågående debatten.

4.1 Exemplet Skandia

Det är den omtalade Skandia-affären som har bidragit till debatten om orimliga belöningsystem. Frågan har därmed väckts om det är etiskt försvarbart att ta emot så höga ersättningar som har varit fallet inom Skandia.¹¹⁵ För att reda ut dessa frågor tillsattes en oberoende utredning av företagets styrelse, i syfte att bland annat granska företagets incitamentsprogram och de förmåner som betalats ut till styrelseledamöter och ledande befattningshavare under perioden 2000-2003.¹¹⁶ Den information som granskningsrapporten bygger på presenteras nedan.

4.1.1 Förmåner till ledande befattningshavare

Förmånerna som betalades ut till ledande befattningshavare innan Skandia-affären uppmärksammades bestod av en fast och en rörlig del. Därtill ingick även pensionsförmåner samt rätten till avgångsvederlag. Den ersättning som gick till Skandias styrelse var dock endast av fast karaktär medan den rörliga ersättningsdelen innebar 40 procent av grundlönen för VD respektive 30 procent till övriga ledande befattningshavare. Skandia säger själva att dessa nivåer bestämdes utifrån uppställda mål, men medger samtidigt att den rörliga ersättningen i viss utsträckning grundats på en mer allmän uppfattning från företagets sida.

¹¹⁵ *Förlorat förtroende*, 04-02-07, Dagens Nyheter

¹¹⁶ Granskningsrapport Skandia, <http://www.dn.se/content/1/c6/21/04/53/skandiarapportse.pdf>

En stor del av den kritik som riktats mot Skandia i det här fallet är att man från styrelsen sida tog ett beslut om att höja taket på ersättningsnivåerna. Vad gäller pensionsförmåner hade Skandia pensionsavtal som medförde en livsvarig pension motsvarande 50-70 procent av grundlönen. Företagets policy för avgångsvederlag fastställde att man under uppsägningstiden hade rätt till full utbetald lön. År 2000 uppgick det avtalade avgångsvederlaget till 24-36 månadslöner. En summa som under åren 2001 och 2002 kom att krympa till 18-24 månadslöner.

4.1.2 Incitamentsprogram

De långsiktiga incitamentsprogram som funnits inom Skandia är av olika karaktär. Företaget hade fram till 2000 en vinstandelsstiftelse, Skandianen, som var till för samtliga medarbetare och syftade till att investera i Skandia-aktier. Denna upphörde dock i samband med införandet av företagets stockoptionsprogram. Denna typ av incitamentsprogram som gällde fram till 2002, gav medarbetarna i Skandia rätt att köpa aktier till den kurs som gällde då optionerna ställdes ut. Denna kom att ändras under 2003 och innebar att antalet aktieoptioner ökade samt att teckningskursen var något högre än i föregående program. Ytterligare incitamentsprogram är två typer av optionsprogram, Sharetracker, och WealthBuilder, där deltagarna årligen erhöll rätt till en kontant utbetalning som baserades på värdeökningen på Skandia-aktien. Det är förövrigt dessa incitamentsprogram som varit underlag för granskning. Utöver dessa koncernövergripande incitamentsprogram hade Skandia även lokala incitamentsprogram som omfattar verksamheter i Storbritannien (Skandia Life), USA (American Skandia) och Skandia Link i Sverige. Utredningen visar att kontentan av Skandias incitamentsprogram, var att dessa redovisats på ett missvisande sätt samt att de ersättningar som betalats ut till ledande befattningshavare varit orimliga.

4.1.3 Skandias nya ersättningspolicy

I juni 2003 antogs en ny ersättningspolicy av Skandias styrelse.¹¹⁷ Den innehåller detaljerade riktlinjer för utformningen av företagets belöningsystem. Policyn slår fast att Skandias ersättningar till ledande befattningshavare måste reflektera företagets höga etik och goda moral. Vidare slår man fast att ersättningarna ska sättas individuellt och vara måttfulla samt verka som en morot för de anställda att medverka till företagets långsiktiga utveckling.

Dessutom stadgar policyn att ersättningsprogrammen måste ha ett tak och grundas på mätbara mål och riktlinjer. Skandia anser därmed att ersättningsfrågorna numera hanteras enligt god sed.

I samband med den nya policyn presenterade Skandia år 2005, sitt nya ersättningsprogram som kom att kännetecknas av måttlighet och långsiktighet menar många.¹¹⁸ Företaget presenterade ett nytt belöningsystem som innebar en ny rörlig, både kort- och långsiktig, lönedel som ska omfatta ledande befattningshavare. Båda programmen har ett tak på 30 procent av respektive chefs baslön. Man fastslår även att man har kvar den rörliga bonusdelen och menar att det är prestationer utöver förväntade nivåer som skall leda till belöning. Skandias övergripande belöningsfilosofi bygger på att man skall attrahera och bibehålla individer som bidrar till Skandias långsiktiga värdetillväxt.¹¹⁹ Företagets ersättningsnivåer ska därmed befinna sig på mediannivå relativt liknande företag i Sverige. Ytterligare en förändring innebär återinförandet av den tidigare vinstandelsstiftelsen Skandianen som ska omfatta bolagets anställda i Sverige. Den ersätter därmed det avslutande optionsprogrammet och syftar till att öka företagets fokus på att vidta värdeskapande åtgärder. Totalt omfattas 1 500 Sverigeanställda av Skandianen och kan ge en heltidsanställd maximalt 25 000 kronor i bonus per år. De nya beslut som Skandias styrelse fattat rörande företagets nya incitamentsprogram ska ses mot bakgrund av den kraftiga reaktion från aktieägare och kunder som kom kommit emot de rörliga ersättningssystem som tillkom Skandia-affären. Skandias styrelse anser nu att de nya riktlinjer som presenterats är rimliga och innebär att det inte finns risk för den typ av övertramp som tidigare förekommit inom företaget. Därmed föreslås det för närvarande inga nya aktierelaterade ersättningsprogram.

4.2 Ägarna

Röster från näringslivets storägare har höjts för högre krav på bonusprogrammen vad gäller utformning och precision. Åsikter i frågan kommer från Tredje AP-fondens dåvarande VD, Tomas Nicolin, som idag är VD för Alecta. Han lyfter fram den orimlighet som finns i dagens belöningsystem inom storföretagen, med Skandia som exempel, och menar att det är

¹¹⁷ www.skandia.se, 04-04-13, *Skandias ersättningspolicy och långsiktiga ersättningsprogram 1997-2003.*,

¹¹⁸ *Måttlighet präglar Skandias nya bonussystem*, 05-04-14, Dagens Industri

¹¹⁹ www.skandia.se, 05-04-14, *Skandia reviderar sin ersättningspolicy*,

aktieägarna som i första hand drabbas.¹²⁰ Nicolin kritiserar främst den allt sämre kopplingen mellan prestation och belöning. ”Belöningen borde vara beroende av hur aktiekursen utvecklas jämfört med bolagets konkurrenter. Om alla använder sig av relativa system skulle bara de som verkligen gör bra insatser belönas”.¹²¹ Denna åsikt delas även av, Carina Lundberg, ägaransvarig på Folksam.¹²² Carl Bennet, storägare och styrelseordförande i Getinge och Elanders, invänder dock mot detta påstående.¹²³ Han menar att det är oacceptabelt när en styrelse kopplar bonusen till en aktiekurs och anser istället att bonusen uteslutande ska baseras på VD: s egna insats.

Vidare påpekar Tomas Nicolin att man som aktieägare har stort ansvar när det gäller att granska och påverka utformningen av belöningssystemen. För övrigt menar han att belöning i sig inte är någon negativt företeelse, tvärtom anser han att det är bra med belöningssystem eftersom de knyter samman ägarnas och företagsledningens intressen.¹²⁴ Dessutom framhäver han att cheferna som får bonus har stor inverkan på företagets utveckling. Han anser dock att om belöningarna bestäms av andra faktorer än av prestationer, förlorar ersättningssystemet både sin legitimitet som motivationsskapare för de anställda samt som värdeskapare för aktieägarna. Det innebär att de skall vara kopplade till goda och mätbara resultat och att det är på förhand uppställda mål som ska utgöra underlaget för belöningarna. Nicolin riktar även fram kritik mot Skandias förslag om gratisoptioner som ger ett företag möjlighet till obegränsad vinst utan den minsta förlustrisk för innehavaren. Han anser att dessa osunda optionsprogram inte enbart missgynnar aktieägarna utan även skadar förtroendet för svenskt näringsliv. Aktiespararnas VD Lars-Erik Forsgårdh instämmer i denna åsikt och säger att de röstar nej till dylika optionsprogram.¹²⁵ Två sätt att undvika denna snedvridning i storföretagens belöningssystem, och som Nicolin betonar i artikeln, är att utforma aktierelaterade incitamentssystem samt att ställa krav på en kurstillväxt som motsvarar ägarnas avkastningskrav.

Ytterligare röster har höjts från storägare angående de hårt kritiserade VD-lönerna.¹²⁶ Dessa löner försvaras dock av AMF Pensions VD Christer Elmehagen, som menar på att dessa i hög

¹²⁰ *Skandias belöningssystem orimligt*, 05-04-02, Dagens Nyheter

¹²¹ *Bara de bästa ska belönas*, 02-11-22, Dagens Nyheter

¹²² *Ägarna tänker agera mot SEB: s optioner*, 04-03-23, Svenska Dagbladet

¹²³ *Bonus är bra*, 05-04-14, Dagens Industri

¹²⁴ *Bonus är bra*, 04-04-15, Dagens Industri

¹²⁵ www.aktiespararna.se, 03-12-05, *Nej till optionsprogram till företagsledningen*,

¹²⁶ *Börsens storägare försvarar vd-löner*, 03-08-27, Svenska Dagbladet

grad speglar chefernas höga ansvarsnivå. Andra AP-fonden har en annan inställning. Företagets tidigare VD Lars Idermark är kritisk och menar att ökningen av lönerna har varit bortom realistiska nivåer. Samtidigt menar han det är näringslivet som bär ansvaret för komma tillrätta med frågan om orimliga belöningssystem. Vidare anser han att det skulle vara olyckligt om det skulle leda till en lagstiftning på området.

”Bristen på ägaransvar är ett av skälen till de många skandalerna i näringslivet”, anser Aktiespararnas avgående VD Lars-Erik Forsgårdh.¹²⁷ Om istället aktieägarna får mer att säga till om när det gäller att bestämma ersättningsnivåer kan skandalerna undvikas, påstår han. Han vill dessutom sätta större press på institutionella ägare, såsom staten och AP-fonderna, för att de skall agera mer ansvarsfullt och långsiktigt. Inte minst Skandia-affären visar tydligt på behovet av en stark ägarfunktion, menar han. I ett pressmeddelande välkomnar Aktiespararna Förtroendekommisionens initiativ till analys av behovet av ett ökat förtroende för svenskt näringslivet. Man bedömer att en sådan granskning kommer att leda till att ägarintressena kommer att bevakas på ett bättre sätt än tidigare.¹²⁸

Aktiespararnas vision om ett näringsliv fritt från skandaler, bygger på frågan om ökad öppenhet och insyn för aktieägarna.¹²⁹ Detta hänger starkt samman med föreningens vilja att bilda nomineringskommittéer för olika options- och bonusprogram, i syfte att komma tillrätta med orimliga belöningssystem samt öka insynen och kontrollen av företagsledningarna. ”Det är precis vad etikdebatten har handlat om under de senaste åren”,¹³⁰ säger Lars Milberg, före detta chefsjurist hos Aktiespararna. Han påvisar att en ökad insyn ökar aktiemarknadens förtroende för företagen och därmed även gynnar aktieägarna. Det finns dock andra som är tveksamma till att bildandet av kommittéer är rätt väg att gå. Kritiken kommer från Jan Persson, sekreterare i Näringslivets börskommitté. I en artikel i Dagens Nyheter,¹³¹ skriver han att detta system kan passa i vissa bolag, men att det kan vara ett för fyrkantigt system för andra. Kritiken besvaras i samma artikel av Aktiespararnas VD. Han menar i sin tur på att det kan tendera att bli lite byråkratiskt, men att man inte kan slarva förbi de här frågorna.

¹²⁷ *Skandaler öppnar för lagstiftning*, 04-01-19, Dagens Nyheter

¹²⁸ www.aktiespararna.se, 03-09-05, *Aktiespararna välkomnar Förtroendekommisionens initiativ att utarbeta en uppförandekod*.

¹³⁰ *Optionsprogram het potatis på vårens stämmor*, 04-03-24, Svenska Dagbladet

¹³¹ *Aktiespararna vill slippa fler bolagsskandaler*, 03-02-08, Dagens Nyheter

Vad gäller Skandia-affären, anser Aktiespararna att det är bonusprogrammets utformning som har skadat förtroendet för Skandia samt att det är styrelsen som bär ansvaret.¹³² Därför utlyser de ett mer måttfullt sätt att utforma bonusprogrammen på i framtiden och att bolagens ägare och styrelser måste ägna mer resurser åt utformningen av dessa incitamentsprogram.

Vidare har frågan om den bristande moralen i näringslivet fått allt större utrymme till följd av de uppdagade affärerna. Det perspektivet lyfter Gustaf Douglas, företagare och huvudägare i Investment AB Latour och Securitas, fram och han fortsätter med att påpeka att etik och moral utgör en essentiell del inom varje företag.¹³³ Gustaf Douglas menar att man ej bör behandla etiken funktionellt utan att etiken är en ständig ingrediens i det vardagliga livet. Genom en studie där han deltog inom SNS- Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, visade det sig att människor är förvånansvärt överens i sin inställning till etik och att förmågan att se konsekvenserna av ett handlande påverkas och beror på erfarenhet. ”Etiken blir inte satt under verklig press förrän den konfronteras med egennyttan”, påstår han.

Ytterligare en aspekt som Gustaf Douglas lyfter fram i boken är diskussionen om VD-löner och bonusar. Han menar att det inte enbart är en fråga om moral och etik utan också om styrelseansvar. Han anser till exempel inte att höga löner är omoraliska utan att det snarare är en fråga om gott omdöme. Han får gehör från Bo Dahlgren, ordförande i Obex Invest AB, som även han lyfter fram sambandet mellan styrelsearbete och moral.¹³⁴ Utgångspunkten i hans tänkande är att lagar ligger till grund för allt styrelsearbete. Vidare för han en diskussion kring att ju fler lagar som tillkommer varje år, desto mer kryper utrymmet för etik och moraliskt handlande i styrelsearbetet. Etiken i styrelsearbetet måste därför bygga på samma etik som gäller i varje samvaro människor emellan. Han framhäver även styrelsens ansvar gentemot dess intressenter och att ett moraliskt handlande bör innefatta alla aktörer.

4.2.1 Sammanfattning av ägarna

Generellt kan man säga att ägarna inte tycker att det i grunden är fel med belöningar till ledningen av företag, tvärtom anses det bra att sammanföra ledningens intressen med ägarnas genom incitamentsprogram. Däremot efterfrågas tydligare koppling mellan ersättning och

¹³² www.aktiespararna.se, 00-05-26, *Skandias bonusprogram*,

¹³³ Wickbom, Ulf (1997) *Vad ska man med moral till i näringslivet?* Ekerlinds förlag

¹³⁴ Dahlgren, Bo (1994) *Etik och moral i styrelsearbete*, Civilekonomernas Riksförbund

prestation samt att det införs något slags tak på ersättningsnivå. Vidare framförs det åsikter som att även ägaren har ett ansvar när det kommer till att granska och påverka utformningen av belöningsystemen och att de därför borde ha mer att säga till om i den frågan. Man menar på att med en stark ägarfunktion skulle skandaler undvikas. Ägarna anser även att en ökad transparens och insyn i företaget skulle behövas, vilket man bedömer att det skulle öka marknadsens förtroende till företaget och på så sätt vara till deras fördel. Till sist trycker ägargruppen på att det är styrelsen som skall ta ansvar för den senaste tidens händelser.

4.3 Ledning

Michael Treschow, styrelseordförande i Ericsson, lyfter i en artikel fram punkter som han anser är särskilt viktiga vid utformning av incitamentsprogram.¹³⁵ Dessutom krävs ett system som är mätbart och där belöningar tydligt baseras på företagets prestationer samt att det finns ett tak på bonusprogrammen. ”Det gäller att hitta en balans,” avslutar han.

I artikeln: ”Direktörerna slår tillbaka mot anklagelserna”,¹³⁶ medverkar Michael Treschow igen. Denna gång ger han tillsammans med Jacob Wallenberg och Svenskt Näringslivs före detta VD Ebba Lindsö, sina synpunkter på företagsamheten i Sverige i samband med en etikkonferens. De riktar gemensam kritik mot att regering och media drar alla över en kam i debatten om höga belöningar till företagsledningar. Kritiken får även medhåll från Fredrik Arp, tidigare VD på Trelleborg.¹³⁷ Vidare påpekar de att det bara är vissa företag som har misskött sig och att majoriteten av alla företag är hederliga. Den gemensamma åsikten var dock att det faktiskt krävs att företagen uppvisar god moral för att behålla sina kunder. I samma artikel medverkade Bert-Inge Hogsved, grundare av Hogia. Han menar att det krävs självinsikt från företagets sida i syfte att förhindra skandaler kring orimliga belöningsystem. ”Det behövs gammalt hederligt sunt förnuft”, sammanfattade han. Jacob Wallenberg är inne på samma linje när han vid samma tillfälle påvisar vikten av att det behövs starka ägare för att undvika skandaler. ”Vi har också gjort våra misstag. Men tydliga signaler från ägarna och styrelsen skapar förutsättningar för att företaget ska präglas av sunda värderingar”, fortsätter han. Man avslutar med att framhäva att det även behövs en bättre kontroll från företaget vad gäller löner och ersättningar. Skandias VD, Hans-Erik Andersson, har även uttalat sig i frågan

¹³⁵ Ericsson: *Stora diskussioner om bonusprogram*, 05-03-02, Nyhetsbyrån Direkt

¹³⁶ *Direktörer slår tillbaka mot anklagelserna*, 04-03-02, Dagens Nyheter

om att det krävs ett ökat ansvar från ledningens sida¹³⁷. Vidare menar han att debatten om orimliga bonusar är typisk svensk och i viss mån överdriven. Han gör även en parallell till utlandet och påstår att utanför Sverige upplevs inte bonusarna som ett problem på samma sätt.

Den pågående etikdebatten uppmärksammas även av den tidigare Volvo- och Skandia-chefen Pehr G Gyllenhammar. Han talar om att civilkurage är en bristvara bland näringslivets direktörer och att det är nonsens att först nu, efter Skandia-affären, börja diskutera etikfrågor.¹³⁹ I artikeln ställer han sig frågan om girighet och omoraliskt handlande är ett nytt fenomen. Han konstaterar att så inte är fallet och att människans natur inte har ändrats. Den enda förändring som han kan se är de mer öppna redovisningsmetoderna som de senaste årens skandaler har framkallat. Vidare tror han att fler avslöjanden och skandaler bara leder till en större transparens och striktare regler mot missbruk. Vad gäller Skandia-affären uttalar sig Pehr G Gyllenhammar så här: "Skandia blev ett paraply, som andra syndare kunde söka skydd under." Dessutom lyfter han fram åsikter kring de omtalade optionsprogrammen och chefernas löner: "Jag har aldrig sympatiserat med något av dessa omhuldade program. De utgår nämligen ifrån att en företagsledning arbetar både mer och bättre om de får mer betalt." Han tror istället att dessa välutbildade chefer inte skulle anstränga sig mer om de fick mer pengar. Att tro detta anser han är en brist på förtroende mot deras förmåga och deras integritet. Istället är det av stor vikt att företagsledningen föregår med gott exempel mot sina intressenter, därav även mot samhället i stort. Det är här frågan om etik kommer in menar han. Han refererar till den tillsatta förtroendekommissionen när han påstår att det är fåfängt att tro att man plötsligt kan förmedla denna tro och insikt först år 2004, i syfte att få stat och näringsliv att uppföra sig på ett bra sätt. Vidare anser han att vi behöver striktare regler för vad som är acceptabelt uppträdande. Pehr G Gyllenhammar kritiserar även de svenska nomineringskommittéerna och förespråkar snarare den engelska modellen, vilken förordar att man bara kan vara styrelsens ordförande i ett enda börsnoterat företag och att en VD inte skall kunna bli ordförande i det egna bolaget. Kritiken grundar sig i att Sverige har många exempel på detta problem.

Bo Ekman, styrelseordförande i Nextwork AB, och tidigare i ledningen för Volvo och Skandia, konstaterar i en artikel att en förtroendekris har drabbat hela näringslivet och att de

¹³⁷ *Först förvandling- sen vinst*, 04-02-10, Svenska Dagbladet

¹³⁸ *Tuff start för Skandias VD*, 04-04-19, Svenska Dagbladet

¹³⁹ *Svenskt dravel om etiska regler*, 03-12-30, Dagens Nyheter

enda som kan göra något åt detta är de största ägarna samt företagsledningarna. Han fortsätter med att påpeka att företagen och dess aktörer behöver ett näringsliv som de kan respektera och därigenom även ett ledarskap som de ovillkorligt kan lita på. Han förespråkar även intressentmodellen framför aktieägarmodellen när det gäller att skapa en bättre balans och förankring för strategiska beslut inom företag. Det blir även ett stöd för ägarna som har det yttersta ansvaret. Därutöver anser han att frågan om förtroende för näringslivet hör hemma på den politiska agendan eftersom det är en central fråga vad gäller tillväxt och framtid.

Vidare ger Björn Bergman, ordförande för Sveriges chefsorganisation Ledarna, sin syn på frågan. I ett pressmeddelande, välkomnar han Förtroendekommissionens uppdrag att analysera chefers löner.¹⁴⁰ Samtidigt menar han att fortsatta analyser kommer att bekräfta att de flesta chefer i Sverige i dag har en för låg grundlön. Detta anser han kommer bort i debatten om chefers höga ersättningar. Vidare ogillar Björn Bergman mediernas framställning av toppchefer som omoraliska och som en girig typ med skyhögt löne och stor fallskärm. ”Den bilden är inte representativ för Sveriges chefer. Det finns naturligtvis exempel på höga chefer med extremt höga löner. En del gör skäl för sina höga löner. Andra gör det inte. I varje enskilt fall är det uppdragsgivarens ansvar att avgöra om ersättningen är skälig eller inte.” Vidare anser han att chefers ersättningar bör spegla de resultat de uppnår samt baseras på deras ansvarsnivå och -område. Detta i sin tur speglar den lönebildningsmodell som chefsorganisationen arbetat för i över 10 år.¹⁴¹ Samtidigt visar en annan studie att det idag inte finns något samband mellan ett företags prestation och VD: s bonus.¹⁴²

4.3.1 Sammanfattning av ledning

Framför allt vill man från ledningens håll framföra att det inte är alla företag och chefer, som har misskött sig. Tvärtom. Det är bara ett fåtal av cheferna som har en mycket hög lön, varav vissa är värd den och andra inte. Liksom ägarna menar även representanter från företagsledningar på att ersättningar måste spegla prestationerna, men även deras ansvarsområden. Det finns även åsikter som samtidigt menar att chefslöner i Sverige generellt är för låga idag. Företagsledningar efterfrågar starkare ägare samt bättre kontroll från

¹⁴⁰ www.ledarna.se, 03-08-24, *Svenska chefer har för dålig lön*

¹⁴¹ www.ledarna.se, 04-02-06, *Vd-löner är inte en kollektiv fråga*

¹⁴² www.ledarna.se, 03-11-27, *VD: s bonus påverkar ej företagets resultat*

både ägarnas samt företagens sida. Vidare vill man ha striktare och klarare regler för vad som är acceptabelt.

4.4 Anställda

”Det är lönetagarna som producerar värden, då ska det också ha en skälig del av kakan.” Det skriver LO-ordförande Wanja Lunby-Wedin tillsammans med förste vice ordförande Håkan Meijer.¹⁴³ Artikeln behandlar den ökade inkomstklyftan mellan direktörer och arbetare samt kring bristerna i regelverken kring ersättningarna till företagsledningar. LO:s statistik visar bland annat att löneskillnader mellan direktörer och arbetare närmare har fördubblats på 5 år och att det är näringslivets toppar som under senare år har ökat sina inkomster dramatiskt. Dessa frågor anser de är särskilt viktiga i och med Sveriges anpassning till den europeiska ekonomin och den allmänna löneökningstakten. Vidare menar man att det största problemet idag ligger i det ökade avståndet mellan företagaren, ägarna och de anställda, som blivit allt mer tydlig i debatten både mentalt och geografiskt. Den försvagade ägarkontrollen, menar LO, kan minskas genom att skapa en ökad öppenhet och distinktare regler för ersättningar och bonussystem till ledande befattningshavare. Denna uppfattning delas av Leif Larsson, chefredaktör för fackföreningen Metalls medlemstidning *Dagens Arbeta*,¹⁴⁴ som menar att det är bristen på starka och tydliga ägare som bidragit till direktörernas girighet. Vidare presenterar LO förslag till förbättringar för att skapa en bättre maktbalans mellan ägare, ledningar och löntagare. För det första anser man att de ersättningar som betalas ut till företagsledningar och anställda bör grundas på hur företaget gått i jämförelse med liknande företag och att en generell uppgång för branschen inte ska ligga till grund för bonus. Dessutom måste det finnas ett tak på ersättningsnivåerna. För att rätt beslut ska fattas krävs det en styrelseordförande som är extern och som inte tidigare har arbetat i företag.

En uppföljning till ovanstående artikel som publicerades två år senare talar för att utvecklingen inte förbättrats och återigen går LO till attack mot orättvisheten inom lönesystemen.¹⁴⁵ Det är främst företagsledningens stigande löner och pensioner som LO kritiserar och artikeln syftar till att visa på maktelitens löneutveckling jämfört med vanliga löntagare. ”Eliterna i ett samhälle fungerar ofta som förebilder och normsättare och därför är

¹⁴³ *Inkomstklyftan ökar dramatiskt*, 02-04-29, *Dagens Nyheter*

¹⁴⁴ *Giriga direktörer hotar avtalsrörelsen*, 03-12-05, *Dagens arbete* (Fackföreningen Metalls medlemstidning)

det viktigt att deras löner inte ökar mer än normen för hela ekonomin”, hävdar LO: s chefsekonom Dan Andersson i artikeln. Han fortsätter med att säga att det även finns en svag koppling mellan prestation och belöning trots de höga ersättningsnivåerna, och pekar på fall där även sjunkande vinster har gett ökade löner. Därmed menar man, från LO: s sida, att den pågående debatten är en sund debatt kring en osund utveckling. Leif Ohlsson, förbundsordförande i industrifacket Metall,¹⁴⁶ instämmer och menar att debatten kastar en djup skugga över frågor som istället borde prioriteras, däribland frågor kring tillväxt och industriell utveckling. Vidare menar han att debatten om orimliga ersättningsnivåer till ledande befattningshavare är ett direkt hån mot alla löntagare som lever med små marginaler. Näringslivet måste därmed ta ett större samhällsansvar.

På LO: s hemsida svarar Wanja Lundby-Wedin på allmänhetens frågor. Hon konfronteras även med hur lämpligt det är att hon som företrädare för LO sitter med i ledningen för både Folksam Liv och Folksam sak, och hur hon därmed kan motivera de höga löner som betalas ut i företaget. Denna intressekonflikt har uppmärksammats även i den offentliga debatten. I en artikel i Dagens Nyheter,¹⁴⁷ ställs Wanja Lundby-Wedin återigen tillsvaret för hur hon som styrelseordförande i Folksam kan godkänna de affärer som ägt rum inom företaget och som därmed har missgynnat spararna. I ett öppet forum på LO: s hemsida besvarar Wanja Lundby-Wedin allmänhetens kritik.¹⁴⁸ För det första anser hon att den höga lön som förhandlats fram till Folksams VD Anders Sundström är befogad eftersom det är en marknadsmässig, och inte marknadsledande, lön för den typen av VD-jobb. Vidare menar hon att hans lön i jämförelse med andra inom försäkringsbranschen ligger under medellön och att den inte inkluderar andra förmåner såsom bonusar. Beroende på att Folksam är ett bolag där vinsten går tillbaka till kunderna istället för att delas ut till aktieägare, bedömer hon att det ställs extra krav på LO som har kundernas förtroende att också ingå i styrelsen. ”Att Folksam sköts på ett bra sätt är väldigt viktigt för löntagarna i Sverige”, skriver hon och refererar till den påstådda intressekonflikten. LO: s åsikter kring Skandia-affären blir även tydliga och menar att dessa i hög grad skadar LO: s medlemmar och riskerar att urholka samhällsmoralen. ”Direktörerna bör här föregå med gott exempel och värna om etik och moral. Det är inte rimligt att låta bonussystem så fullständigt dränera ett företag”, hävdar Wanja Lunby-Wedin. Därmed överväger hon lagstiftning och tror att det är ett steg i rätt riktning för att förstärka förtroendet

¹⁴⁵ *LO till attack mot VD-pensioner*, 04-06-20, Svenska Dagbladet

¹⁴⁶ *Näringslivet måste ta samhällsansvar*, 03-12-02, Dagens arbete (Fackföreningen Metalls medlemstidning)

¹⁴⁷ *Fem frågor till Bengt Braun och Wanja Lundby-Wedin*, 03-10-11, Dagens Nyheter

¹⁴⁸ www.lo.se

för svenskt näringsliv. Dock menar hon på att det är viktigt att inte göra alla företag till syndabockar. Hon menar på att en stor majoritet av företagen i Sverige är uppriktiga och bidrar med tillväxt och skatteintäkter. Förtroendekrisen inom näringslivet, som hon anser handlar långt ifrån bara om Skandia, kan endast återskapas om företrädarna kliver fram och tar sitt ansvar. För att det ska lyckas menar hon att det krävs en ökad insyn och ett bättre ledarskap i näringslivet. Tillsist anser hon att bonusar i miljonklassen aldrig kan vara försvarbart oavsett vem som får den och vilka som fattar beslutet.

Dock finns det bevis på att storföretagens storvinster inte alltid missgynnar de anställda. En undersökning som Dagens Industri låtit genomföra, visar på att 2004 års rekordvinster gav hög utdelning till bolagens anställda.¹⁴⁹ Artikeln redogör för svenska storföretags olika belöningsystem och hur mycket av deras vinst som kom de anställda tillgodo. De mest generösa storföretagen vad gäller utdelning av bonus är lastbilstillverkaren Scania och läkemedelsbolaget Astra Zeneca. Dessutom visar rapporten på att samtliga storbanker belönar sina anställda med bonus. Föreningssparbanken visar sig vara den mest frikostiga banken.

4.4.1 Sammanfattning av anställda

Många av de åsikter som härrör från de anställda tar sin utgångspunkt i rättvisefrågan och refererar till den ökade inkomstklyftan mellan direktörer och anställda. Man menar även att det är den försvagade ägarkontrollen som har lett till att företagsledningens makt har stärkts. Detta menar man kan undvikas om det skapas en bättre maktbalans mellan ägare, ledningen och löntagare, vilket förutsätter en ökad öppenhet och tydligare regler vad gäller belöningsystemens utformning. Belöningen måste därmed vara kopplad till företagets prestation samt ha ett tak. Vidare menar man att eliterna i ett samhälle fungerar som förebilder och normsättare. Således måste ansvar utkrävas för att förhindra att skandalerna urholkar samhällsmoralen. Dock framhåller man att alla företagare inte är syndabockar och att en hög lön kan vara befogad.

4.5 Stat och myndigheter

¹⁴⁹ *Urstarka resultat ger bonus till personalen*, 05-03-02, Dagens Industri

Det var kristdemokraternas Alf Svensson som var först med att begära att en kommission för etik och moral skulle tillsättas för att komma tillrätta med affärerna inom näringslivet. ”Det är oanständigt för en sjuksköterska som räddar liv för 18 000 kronor i månaden att höra om Skandia-chefernas miljarder”, skriver han.¹⁵⁰ Vidare hävdar han att de senaste skandalerna inom näringslivet, med början i ABB, sen inom Skandia via Systembolaget och Vin och Sprit, inte rör sig om enstaka händelser utan om en farsot. I Skandias fall använder han starka ord och menar att girigheten inte får låtas breda ut sig och förgifta vårt samhälle. Därför vädjade han till regeringen att tillsätta en etikkommission i syfte att skapa ett forum för att diskutera och slå fast vilka värden som bär upp vårt samhälle. Partiets ekonomiska talesman, Mats Odell, framhäver i samma artikel vikten av att det måste råda rimliga proportioner mellan resultat, prestation och belöning. Det är inte heller rimligt att även förluster ska kunna ge bonus, menar han. Alf Svensson framhåller slutligen att ett samhälle inte kan fungera utan förtroende och att frågan om etik och moral är något som måste genomsyra all verksamhet. Folkpartiets ledare Lars Leijonborg har även uttalat sig i debatten¹⁵¹ och menar att frågan om etik och moral är en fråga om att ställa krav och om att bry sig. ”Vi i kräver att svenska företagsledare uppvisar god etik och hög moral, för att vi bryr oss om förtroendet för fri företagsamhet.”

Göran Persson bemötte i en artikel denna vädjan om åtgärder för en bättre etik inom näringslivet.¹⁵² Han menar att det krävs en skärpt lagstiftning för att komma tillrätta med överdrivna bonusar inom näringslivet. Dessutom menar han att en del av dessa förmåner kanske borde beslutas av en bolagsstämma i större offentlighet och inte enbart av styrelser baserat på en arvodeskommitté.

Beslutet om att tillsätta en kommission i syfte att analysera behovet av ett ökat förtroende för svenskt näringsliv, beslutades den 5 september 2002 av regeringen.¹⁵³ Bakgrunden till beslutet grundade sig i att förtroendet inom näringslivet är en samhällsfråga som utgör en väsentlig förutsättning för välstånd och tillväxt men även på grund av de företagsskandaler som ägt rum de senaste åren. Kommissionen menar att det är de höga lönerna, bonusarna och andra ersättningar som är en av de viktigaste orsakerna till det bristande förtroendet. Kommissionen, eller förtroendekommissionen som den kom att kallas, presenterar i sin

¹⁵⁰ *Alf Svensson vill ha etikkommission*, 03-12-03, Dagens Nyheter

¹⁵¹ www.folkpartiet.se

¹⁵² *Persson vill låta bolagsstämmor bestämma arvode*, 03-12-04, Dagens Nyheter

¹⁵³ Statens Offentliga Utredningar (2004) *Näringslivet och förtroendet*, Elanders Gotab AB

rapport statistik över det låga förtroendet som idag finns bland storföretagen, och pekar främst på brister inom löne- och ersättningssystemen. Dock menar man att det inte råder någon generell förtroendekris i Sverige, då förtroendet förefaller vara högre i Sverige än i många andra länder. Förtroendekommissionen fastställer även att det är brister i den personliga etiken som är orsaken till det minskade förtroendet för makthavare och presenterar därmed riktlinjer för att komma till rätta med problemet. Dessa riktlinjer handlar om att företag och individers handlande måste överensstämma med allmänhetens värderingar och förväntningar. Det handlar även om att uppvisa en öppenhet och transparens inom företagen vad gäller redovisningsmetoder och ansvarsgränser. Utöver dessa poängterar Förtroendekommissionen vikten av det krävs ett tydligare etiskt ledarskap inom storföretagen och att ett sådant skulle vara den mest förtroendefrämjande av samtliga. Vad gäller frågan om förstärkt lagstiftning angående beslut om ersättningar till ledande befattningshavare, anser kommissionen att ägarna bör ta ett större ansvar än hittills och att dessa beslut ska fattas av bolagsstämman.

”Näringslivet har höjt ambitionsnivån, men det behövs mer konkreta åtgärder för att komma tillrätta med etikproblemen”, säger före detta näringsminister Leif Pagrotsky i en artikel¹⁵⁴, och menar att näringslivet självt bär ansvaret för förtroendekrisen. Han menar att Förtroendekommissionens uppdrag som redovisades 2004, har varit positivt men att det fortfarande krävs mer konkreta initiativ med vad som behöver göras i vardagen. Dessutom krävs tydligare ställningstaganden om vad som är rimliga ersättningsnivåer samt ett ökat och mer tydligt ledarskap.

Sten Heckscher, före detta rikspolischef, näringsminister och statssekreterare i Justitiedepartementet, ger debatten en nytt perspektiv.¹⁵⁵ Han framför åsikter kring statens inblandning i förtroendefrågan samt hans definition rörande det ”multimorala” Sverige. Han hävdar bestämt att staten inte ska ses som en koncern utan en rättsordning, och att det är de grundläggande reglerna i samhället som i grunden avgör hur människor bär sig åt mot varandra. Sten Heckscher för även en diskussion kring huruvida debatten om etik och moral är en ny företeelse eller ej. Han menar att det alltid förekommit dessa typer av debatter, bara att de har haft olika fokus och innehåll. Bara för att människors värderingar förändras eller att det dyker upp nya skandaler eller att vi faktiskt blivit bättre på att hitta oegentligheter, betyder inte det att moralen var bättre förr. Det har helt enkelt blivit mindre enkelt, menar han, att

¹⁵⁴ Pagrotsky efterlyser åtgärder för bättre etik, 04-02-03, Dagens Industri

¹⁵⁵ Wickbom, Ulf. (1997) *Vad ska man med moral till i näringslivet?* Ekerlinds förlag

säga vad som är moraliskt rätt och fel i takt med att kommunikationerna har förbättrats, samhället har demokratiserats och auktoriteterna ifrågasätts i allt större utsträckning. Vidare påstår Sten Heckscher att det är journalisterna som tagit sig privilegiet att vara bärare av dagens moralkrav och att de är dem som ger uttryck för människors uppfattning om vad som är rätt och fel.

Thorsten Cars, bland annat ordförande i Marknadsetiska rådet, påstår att man inte kan lagstifta fram god etik.¹⁵⁶ Av hans resonemang framgår det att det knappast är en striktare lagstiftning som skulle förhindra att korruptionen sprider sig. Han menar snarare att det krävs en ökad öppenhet och ett ökat ansvar hos varje myndighet och företag att formulera en klar och tydlig policy när det gäller ersättningsfrågan. Han får medhåll från Inga-Britt Ahlenius, före detta VD för Riksrevisionsverket, som menar att ansvar måste utkrävas på högsta nivå för att säkerställa medborgerligt förtroende.¹⁵⁷ I denna fråga betonar Thorsten Cars, vikten av att bygga upp en moralisk buffertzona i syfte att öka förtroendet för svenskt näringsliv.

Finansinspektionens VD Ingrid Bonde, har även uttalat sig i ansvarsfrågan.¹⁵⁸ Trots att deras huvudansvar som myndighet är att övervaka företagen på finansmarknaden, anser hon att det inte ligger i deras ansvar att bedöma rimligheten i VD: s lön eller storleken på bonusar mot bakgrund av skandalerna inom livbolagen. Vidare menar hon att det skulle medföra att staten helt tar över ägarnas och styrelsernas roll. Därmed sätter hon press på branschens företrädare att ta ett större ansvar, så att arbetet med att återställa allmänhetens förtroende kan börja. Om inte branschen agerar nu, kommer staten att göra det, framför hon slutligen.

4.5.1 Sammanfattning av stat och myndighet

Kommissionen som tillsattes för etik och moral och som syftade till att återställa förtroendet för svenskt näringsliv, fastställer att det finns en orimlighet i dagens belöningsystem och att det är brister i den personliga etiken som är orsaken till det låga förtroendet som finns för makthavare. Detta menar man kan återställas genom ett tydligare etiskt ledarskap samt en ökad öppenhet samt tydligare roll- och ansvarsgränser. Vidare föreslår kommissionen skärpta regler som ska stärka ägarnas möjlighet att påverka och ta ansvar för att rimliga

¹⁵⁶ Wickbom, Ulf. (1997) *Vad ska man med moral till i näringslivet?* Ekerlinds förlag

¹⁵⁷ *Ansvar måste utkrävas- även på högsta nivå*, 05-06-22, Dagens Nyheter

¹⁵⁸ *Staten kan tvingas agera*, 03-10-24, Dagens Nyheter

ersättningsnivåerna fastställs. Dessa åsikter får medhåll från andra håll än kommissionen. Dock betonar man svårigheten i att lagstifta fram god etik och att det i samband med att samhället förändras har blivit svårare att avgöra vad som är moraliskt rätt och fel. Det är således viktigt att företags handlande överensstämmer med de normer och värderingar som råder i samhället.

5 Analys

Under detta kapitel ämnar vi koppla samman teori och empiri. Det kommer vi att göra genom att applicera konsekvens-, plikt och diskursetiken på de åsikter som framförs av de olika aktörerna. Syftet med detta är att försöka åskådliggöra vilken moraluppfattning som ligger bakom åsikterna. Vi kommer att analysera vardera aktörsgrupp för sig, genom att för varje aktör utgå från tre tydliga och generella åsikter inom den specifika gruppen. Därefter kommer vi att presentera de åsikter som är gemensamma för alla aktörsgrupper i ett eget avsnitt.

5.1 Ägarna

- 1. Enligt ägarna är belöningsystem i sig inte negativa. Tvärtom anser ägarna att det är bra att sammanföra ledningens intressen med deras, bland annat långsiktig vinst och aktiekursutveckling.*
- 2. Ägarna vill ha mer inflytande för att kunna påverka och ta ansvar för utformningen av belöningsystem, eftersom det skulle kunna leda till att dylika skandaler undviks i framtiden.*
- 3. Ägarna anser att det behövs en ökad öppenhet och insyn kring företagets belöningsystem. De menar att det bland annat skulle leda till ökat förtroende för företaget vilket gynnar aktieägarna.*

5.1.1 Analys av ägarnas åsikter

Till en början anser ägarna att det inte är något negativt med belöningar i sig. Tvärtom anser de att belöningsystem är positiva på grund av att de binder samman ledningens intressen med deras. Denna ståndpunkt kan motiveras ur konsekvens-, plikt- och diskursetiskt. Enligt konsekventialismen leder belöningsystem till goda konsekvenser för ägarna eftersom det kopplar ihop deras önskade värden med ledningens. Om det inte finns en tydlighet i belöningsystemets utformning angående kopplingen mellan prestation och belöning kommer

det dock inte att leda till goda konsekvenser för ägarna. Enligt den värdepluralistiska konsekvensetiken kan man ta hänsyn till flera olika värden och främja de som anses vara viktigast. De värden som ägarna prioriterar är till exempel långsiktig vinst och aktiekursutveckling. Ytterligare en önskvärd konsekvens är att det ger företagsledningen motivation att arbeta hårdare för att företaget skall uppnå hög lönsamhet. Detta leder till goda konsekvenser för ägarna, men även för andra intressenter i företaget. Det här ger uttryck för en mer utilitaristisk syn, eftersom man här vill uppnå goda värden även utanför den egna gruppen. Vi inser dock att ägarna som grupp alltid först och främst ser till sina egna intressen, vilket innebär att vi inte kan säga att det existerar någon renodlad utilitarism. Pliktetiskt kan belöningsystem motiveras utifrån att alla bör få ersättning för sina bidrag till företaget. Vidare måste denna belöning spegla storleken på det införda värdet. Om ledarna inte fick en rimlig kompensation för sitt bidrag skulle det innebära de inte behandlades rättvist och med respekt. Detta ger uttryck för en av pliktetikens grundstenar. Ägarna vill inte belöna ledningen med mer än de är värda eftersom det egentligen är ägarnas pengar det handlar om. Diskursetiskt kan denna ståndpunkt bara motiveras om belöningsystemet utformas genom en dialog de berörda parterna. Vidare måste samtalet ha präglats av de krav som diskursetiken ställer på en perfekt dialog. Alla berörda aktörer som deltar i diskussionen måste genom en meningsfull argumentation komma fram till att belöningsystemen skall utformas av för att sammanföra ledningens intresse med ägarnas.

En av de viktigaste ståndpunkterna från aktörgruppen är att de vill ha mer inflytande och ansvar vid utformningen av belöningsystemen. Denna åsikt har lyfts fram av de flesta aktörerna inom gruppen och vi har därför fått uppfattningen att det är en av de viktigaste och mest övergripande ståndpunkterna från ägarnas sida. Enligt konsekvensetiken kan man styrka denna åsikt genom att konsekvenserna för ägarna sannolikt kommer att bli bättre om de är med vid beslut kring belöningsystemens utformande. Om det bara är företagsledningen som medverkar vid dylika beslut kommer det troligtvis att tas mer hänsyn till deras intressen än ägarnas. Detta kan leda till att ägarnas önskade värden inte maximeras. Vidare motiverar ägarna sin ståndpunkt konsekvensetiskt med att det är en bra konsekvens om man kan undvika skandaler. Detta skulle ske om besluten kring utformandet av belöningsystem hade en tydligare förankring hos ägargruppen samt att de får med att säga till om. Enligt pliktetiken kan åsikten motiveras genom påståendet att alla borde få vara med och ta beslut i frågor som rör det egna kapitalet. Detta kan ses från den tredje grundstenen, rätten till autonomi, inom pliktetiken. Denna innebär att alla människor har viljan och förmågan att ta beslut i de frågor

som rör dem själva och att det är en rättighet att ha den möjligheten. Därför borde aktieägarna ha rätt att få vara med och besluta om belöningsystemens sammansättning, vilket enligt pliktetiken skulle vara moraliskt rätt. Vidare bör storleken på inflytandet vara relaterat till hur mycket varje ägare har investerat i företaget. Utifrån denna åsikt kan vi dra slutsatsen att ägarna inte anser att deras åsikter och argument har fått tillräckligt utrymme vid utformandet av belöningsystemen. Deras åsikt går därför att motivera diskursetiskt, eftersom den kräver att alla aktörer skall ha möjligheten att framföra sina argument utan att bli hindrade samt att alla aktörer skall behandlas lika. Enligt diskursetiken är det alla de berörda aktörernas rättighet att få delta i argumentationsgemenskapen kring den specifika frågan. Om inte denna rättighet uppfylls kommer inte belöningsystemet att vara moraliskt i enlighet med diskursetiken. Det innebär att de normer som formuleras genom den diskursetiska processen inte heller kommer att vara moraliska.

Även den tredje punkten kan motiveras ur alla tre morallärorna. Den går ut på att ägarna anser att det behövs en ökad öppenhet kring belöningsystemen och att detta skulle leda till ett ökat förtroende för företaget. Enligt konsekvensetiken kan man säga att ett ökat förtroende till företagen leder till goda konsekvenser inte bara för ägarna utan även för de övriga aktörsgруппerna. På lång sikt kan det dessutom leda till goda konsekvenser för hela samhället, vilket kan härledas till den utilitaristiska synen. Detta innebär att konsekvenserna kommer att bli bra för så många som möjligt, dock inte för varje enskild individ. Vidare kan vi koppla denna ståndpunkt till den föregående punkten som säger att ägarna vill ha ökat inflytande vid beslut om belöningsystemens utformande. Om ägarna inte har tillgång till ordentlig och täckande information från företaget är sannolikheten för bristande beslut stor och man kan anta att det inte kommer att leda till de bästa konsekvenserna. För att besluten skall vara moraliska enligt konsekventialismen måste konsekvenserna vara så goda som möjligt och därför behöver ägarna ordentlig information vid beslutsfattande. Pliktetiskt kan man mena att alla har rätt till information om vad som händer med deras investerade kapital. Man kan även dra detta ett steg längre och säga att alla som har ett tydligt förhållande till ett företag har rätt att få information om vad som händer inom det, eftersom det påverkar deras liv. Detta kan liksom i föregående punkt förklaras utifrån den tredje grundstenen, rätten till autonomi. För att man skall kunna ta beslut kring sitt liv underlättar det om man har tillgång till ordentlig information. Även utifrån diskursetiken går åsikten att motivera, då det är omöjligt för aktörerna att delta i en dialog med relevanta inlägg kring belöningsystemets utformande och användande, utan information och insyn. Öppenheten kan sägas vara en av grunderna till en

givande dialog. Vidare skulle, enligt diskursetiken, en dialog utförd i enlighet med de diskursetiska förutsättningarna, mellan de berörda parterna resultera i att deltagarna kommer överens om vad som är den moraliska handlingen. Därmed skulle en sådan dialog kunna skapa förtroende för företaget och dess förehavanden hos allmänheten.

5.1.2 Resultat

Vår uppfattning efter att noggrant ha analyserat de tre övergripande ståndpunkterna är att konsekvensetiken är den mest framträdande moraluppfattningen hos ägarna. Detta ställningstagande bygger på att moraluppfattningen bakom deras åsikter främst baseras på ett konsekvensetiskt tänkande, med ett visst drag av diskursetiken. Konsekvensetiken är mest framträdande i första och andra punkten, då vi har funnit att konsekvenserna av det handlande som åsikterna främjar är mer centrala än dess principer. Vidare tycker vi att det som helhet tydligt framgår att ägarnas konsekvensetiska uppfattning bygger på en viss etisk egoism samt utilitarism. Den andra och tredje punkten berör frågor som påverkar belöningssystemens utformande och det är under dem som det diskursetiska tänkandet framträder, då ägarna anser att det är av stor vikt att de får delta i denna process. Dock fick vi uppfattningen att det inte är hur utformandet går till som är viktigast för ägarna utan dess konsekvenser. Därför anser vi att ägargruppen tydligare utgår från konsekvensetiken än diskursen. Vidare anser vi att den tredje punkten tydligare kan härledas från pliktetiken, på grund av att här verkar rättigheten till insyn i företaget vara viktigare än konsekvensen.

5.2 Ledning

- 1. Belöningar gentemot ledningar måste tydligt spegla varje ledarens ansvarsnivå och område.*
- 2. Ledarna efterfrågar starkare ägare som ger tydliga signaler kring värderingar. De anser dessutom att ägarna tillsammans med företagsledningarna bör ta ett gemensamt ansvar för att återigen skapa ett näringsliv som man kan respektera.*
- 3. Det har förekommit oegentligheter, men de flesta av företagsledarna utnyttjar inte belöningssystemet på ett felaktigt sätt.*

5.2.1 Analys av ledningens åsikter

Det första ställningstagandet säger att det är viktigt att belöningarna utformas så att de har en tydlig koppling till storleken på ledarens ansvar. Vid en högre ansvarsnivå anser aktörsgruppen att bidraget till företaget är större och att det utgör skäl till en högre ersättning. Om ledarna inte anser att de blir tillräckligt kompenserade kan en möjlig konsekvens vara att de inte tar sitt fulla ansvar. Detta är givetvis inte en god konsekvens, då det kan innebära att viktiga ansvarsområden negligeras och att motivationen minskar för att i fortsättning göra ett gott arbete. Detta skulle inte bara gälla ledaren utan även de som är underställd denne och företaget som helhet. Ovanstående resonemang underbyggs av konsekvensetiken. Goda konsekvenser som kan uppstå är att motivationen för att ta sitt ansvar ökar när ledarens kompensation är direkt kopplad till ansvarsnivån och ansvarsområdet. Vidare kan man se det som att ledaren på grund av sitt stora ansvarsområde blir sporrad till att arbeta hårdare samt agera som en god företrädare för näringslivet. Utifrån ett pliktetiskt perspektiv kan åsikten styrkas genom principen om att var och en bör få ersättning för det bidrag till företaget som ett stort ansvarstagande ger. Ett liknande resonemang har tidigare förts under analysen av ägarnas åsikter, punkt 1. För att det skall vara en giltig moralisk åsikt enligt pliktetiken måste dock principerna för belöningarna klargöras i förväg. Om det inte från början finns tydliga riktlinjer för belöningsystemet kan det innebära att det missbrukas. Slutligen anser vi inte att det finns några egentliga diskursetiska motiveringar till denna ståndpunkt.

Nästa ståndpunkt som representanter från företagsledningarna ger uttryck för, är att de vill ha starkare ägare som sänder tydliga signaler kring utformandet av belöningsystem samt dess användande. Ledningsrepresentanter anser att detta skulle underlätta vid skapandet av en distinkt företagsetik. Vidare menar de att ägarna tillsammans med dem själva måste arbeta för att sprida denna etik i företagen samt i hela näringslivet. På så sätt skulle man få till stånd ett respektabelt näringsliv med goda förebilder. Detta resonemang kan motiveras genom konsekvens-, plikt- och diskursetiken. Om vi till en början ser till konsekventialism kommer den spridda etiken att leda till goda konsekvenser genom ökad respektabilitet för näringslivet. De positiva värdena skulle gynna såväl företagsledningarna och ägarna som övriga aktörsgrupper. Man kan därför se denna ståndpunkt från utilitaristiskt perspektiv i den mening att ledningen i detta fall tar hänsyn till övriga aktörers intressen och inte bara sitt eget. Frågan om tydliga signaler kan kopplas till behovet av tydliga principer inom pliktetiken. Om man

följer dessa principer leder det till god moral och ledarna talar om att en liknande effekt kan uppnås när de värderingar som ägarna signalerar följs. Vi antar att dessa signaler skulle användas till att skapa en ny företagsetik. Enligt vissa grenar inom pliktetiken ser man till konsekvenserna när man fastställer nya principer. Därmed kan vi anta att företaget skulle välja principer till den nya företagsetiken utefter de konsekvenser som de önskar uppnå. Vidare kan åsikten ses från ett diskursetiskt perspektiv. Ledarna efterfrågar tydligare signaler från ägarna eftersom ägarna är en viktig aktör i företagen. Diskursetiken förespråkar ju att de som berörs av en viss fråga bör delta i diskussionen kring den, och ägarna berörs i allra högsta grad av vad som sker inom de olika företagen. Ledningen vill inte ta på sig ansvaret för att forma etiken inom företaget själv. Om den istället formuleras genom en diskursetisk dialog skulle det innebära att etiken fick stöd hos i princip alla aktörer och därmed ha en solid grundval. Sannolikheten att företaget och i slutändan näringslivet skall uppfattas som oetiskt minskar då betydligt. Vidare skulle ansvaret, om det skulle bli fallet, utkrävas från alla inblandade aktörer och ingen grupp skulle ensam bli utpekad.

Den tredje ståndpunkten klargör vad aktörsgruppen anser om hur belöningsystemen har använts. Åsikten att vissa representanter från denna aktörsgrupp har misskött sig är tydlig, men man framhäver vidare att majoriteten är hederlig. De anser dessutom att dagens debatt är orättvis och ensidig samt att man inte skall dra alla över en kam. Utifrån det konsekventialistiska perspektivet kan man säga att den, enligt företagsledarna, missvisande debatten leder till dåliga konsekvenser. Först och främst på grund av att belöningsystemen i sig får en mycket negativ innebörd och därmed förlorar sin legitimitet. Vidare skulle det på längre sikt kunna leda till att företagsledarna förlorar tron på sig själva samt sin förmåga att ta snabba och ibland djärva beslut, eftersom de oroar sig för att framställas som omoraliska och giriga. Detta kan bara leda till ytterligare negativa konsekvenser. Därmed kan vi påstå att en mer mångsidig och, enligt dem, korrekt debatt skulle vara mer moralisk eftersom den borde leda till bättre konsekvenser. Vi anser att denna ståndpunkt grundar sig i den etiska egoismen. Detta på grund av att deras motiv verkar vara att rentvå sig själva och att de goda konsekvenser som skulle uppstå i princip bara skulle gynna dem själva. Pliktetiskt motiveras deras åsikter genom att principerna måste vara grundade i respekt mot varje människa och hennes rättigheter. Det betyder att man inte skall anklaga någon för saker som de inte har gjort samt att anklagelser bör bygga på korrekt information. Vidare kan man tänka sig att de som går ut med anklagelser gentemot alla företagsledare gör det utifrån sig egen upprördhet och indignation. Det skulle innebära att anklagelserna är omoraliska med tanke på att de har utgått

från sina känslor istället för sitt förnuft. Diskursetiskt kan man säga att den situation som denna ståndpunkt ger uttryck för inte borde ha existerat om belöningsystemen hade utformats i enlighet med de krav som diskursetiken ställer.

5.2.2 Resultat

Vi har fått intrycket av att ledningen önskar att pliktetiken skall vara det som ligger till grund för moraliskt handlande. Dock vill ledningen att de pliktetiska principerna skall utmyнна i goda konsekvenser för framför allt dem själva. Detta ger uttryck för en viss etisk egoism och därför anser vi att denna aktörsgrupp har en moraluppfattning som befinner någonstans mitt emellan konsekvens- och pliktetiken. Vidare har vi uppfattningen att ledningen inte grundar sina ståndpunkter i diskursetiken. Bortsett från punkt två, som ger uttryck för det diskursetiska synsättet finner vi inte stöd för ett dylikt resonemang. Vi har därför fått uppfattningen att ledningen inte i så hög grad grundar sina åsikter i diskursetiken. Vidare finns det i den andra punkten en uttryckligare konsekvensetik som kommer fram genom en etisk egoism och partikularism. I de övriga punkterna har vi funnit att pliktetiken är mer framträdande i den mening att den i slutändan, trots ett utvecklat konsekvensetiskt resonemang, framstår som viktigare. Med andra ord är principerna i dessa punkter viktigare än konsekvenserna.

5.3 Anställda

- 1. Frågan om belöningsystemen är en fråga om rättvisa. De anställda efterlyser en tydlig balans mellan de anställda, ägarna samt företagsledningarna.*
- 2. Ledande befattningshavare fungerar ofta som förebilder och normsättare inom näringslivet och bör därför föregå med gott exempel.*
- 3. De anställda vill ha tydligare regler och ökad öppenhet kring hur företag utformar belöningsystemen.*

5.3.1 Analys av de anställdas åsikter

Framför allt anser denna aktörsgrupp att detta är en rättvisefråga, vilket baseras på de ökande inkomstskillnaderna som finns mellan företagsledningarna och övriga anställda. Vidare anses de vara orättvisa på grund av den svaga koppling som existerar mellan belöning och prestation och för att när denna koppling finns är nivån på ersättning ändå orimligt hög. Denna åsikt kan ses från de tre etiklärorna. Om vi börjar med konsekventialismen kan man se det som att orättvisa är en dålig och icke önskvärd konsekvens och det innebär att handlingarna som har lett dit inte kan vara moraliska. Med andra ord skulle det då betyda att de belöningsystem som har funnits har varit omoraliska. Vidare kan en obalans mellan de anställda, ägarna samt företagsledningarna leda till dåliga konsekvenser för den eller de parter som känner sig förfördelad. Vi antar att det i detta fall är de anställda som känner så, eftersom denna åsikt framförs av dem. En förbättring av balansen skulle enligt denna aktörsgrupp leda till att de anställda samt ägarna skulle få mer att säga till om och att det i sin tur skulle leda till ökad rättvisa dem emellan. Om vi istället ser till pliktetiken kan man se till teorins grundstenar för att få medhåll för åsikten. En av dessa säger att alla moraliska principer skall bygga på respekt mot människan. Man kan då ifrågasätta huruvida de anställda behandlas respektfullt när företagens ledningar tar emot stora belöningar som inte har någon förankring bland just de anställda. Vi antar att det dock kan finnas en viss skillnad i åsikterna mellan de anställda. Detta beror främst på var den enskilde befinner sig i företagets hierarki. För en person som själv befinner sig relativt nära ledningen och hyser hopp om att en dag tillhöra denna kan belöningsystemet verka som motivation. Samtidigt kan en person som befinner sig längre ned i hierarkin känna sig orättvist behandlad, vilket kan leda till att dennes motivation minskar. Vidare vill vi nämna att denna åsikt från de anställda delvis kan vara baserad på deras känslor, något som går emot pliktetiken. Om vi istället ser till diskursetiken menar den att alla aktörer skall ha samma rätt att uttrycka sina åsikter och önsknings och dessa skall behandlas lika, oavsett vem eller vilka som står bakom åsikten. Det faktum att de anställda känner sig orättvist behandlade visar att de inte anser att deras åsikter har tagits på tillräckligt stort allvar samt att hänsyn inte har tagits till deras behov och intressen. Som det är nu finns det därför ingen förankring hos de anställda för belöningsystemens utformning.

Nästa ståndpunkt som aktörsperspektivet ger uttryck för är att företagsledare ofta har en mycket medial roll och att de på grund av detta ofta fungerar som en förebild och normsättare. De menar därför att företagsledare måste föregå med gott exempel och att deras löner inte bör öka mer än normen för hela ekonomin. Om de ledande befattningshavarna inte uppfyller detta krav kan det, enligt företrädare för denna aktörsgrupp, riskera att urholka samhällsmoralen.

Detta skulle enligt konsekventialismen betyda att företagsledarna handlar omoraliskt eftersom konsekvenserna skulle bli dåliga. Enligt pliktetiken bygger principerna på att de som fungerar som förebilder måste föregå med gott exempel och att det därför är en moralisk handling. Vidare säger Kants kategoriska imperativ att man enbart skall handla efter principer som är allmänt giltiga. De anställda menar uppenbarligen att företagsledarna då agerar omoraliskt eftersom det inte är möjligt för alla att ta ut stora belöningar för sitt bidrag till företaget och principerna kan alltså inte gälla för alla. Dialoger kring etiska formuleringar förekommer överallt i samhället. Det kan därför vara viktigt att de diskurser som utförs bland dem som fungerar som förebilder i samhället är etiska, med andra ord föregår med gott exempel. Det kan leda till att dialogerna eller diskurserna mellan andra aktörer också blir etiska. På detta sätt går det att styrka denna ståndpunkt utifrån diskursetiken.

Den tredje och sista övergripande punkten under de anställda är att de vill ha striktare regler rörande utformandet och användandet av belöningssystem till ledande befattningshavare. Tillsammans med en ökad öppenhet anser denna aktörsgrupp att man tar ifrån företagsledarna deras möjligheter att utnyttja systemet. Detta ställningstagande kan motiveras utifrån konsekvensetiken då sannolikheten för goda konsekvenser ökar när det finns tydliga regler att följa. Därmed begränsas möjligheten att handla omoraliskt. Vidare kan frågan om tydligare regler angående belöningssystemet ses utifrån ett pliktetiskt perspektiv. Detta eftersom man genom ett tydligare regelverk skulle skapa allmänt giltiga och formella normer att använda i frågan om belöningssystem. Aktörsgruppen pekar även på behovet av öppenhet och ett resonemang kring det återfinns under avsnitt 5.4.1. Liksom diskursetiken fokuserar denna ståndpunkt framför allt på de etiska normernas utformande. Huruvida åsikten går att motivera utifrån diskursetiken är dock lite tveksamt. Å ena sidan kan det vara positivt, då regleringar av belöningssystemens utformande innebär att man även reglerar själva diskursen. Det skulle kunna öka möjligheten att dialogen verkligen utförs i enlighet med de krav som diskursetiken ställer. Nackdelen med ökade regler utifrån det diskursetiska perspektivet är att de kan formuleras på ett sådant sätt som förhindrar den etiska dialogens förutsättningar. Därmed kan vi påstå att rätt utformade regleringar är positiva utifrån det diskursetiska synsättet. Att de anställda vill ha ökad öppenhet kring denna fråga motiveras diskursetisk genom att information behövs av alla inblandade aktörer för att de förnuftigt skall kunna delta i diskussionen kring belöningssystemens utformande. Detta har vi även nämnt under avsnitt 5.1.1.

5.3.2 Resultat

Vi anser att de anställdas ståndpunkter genomgående speglar en pliktetisk moraluppfattning med en stark dragning mot diskursetiken. Framför allt kan detta ses genom pliktetikens grundprinciper, som finns tydligt representerade inom varje punkt. Punkt ett och tre har dock ett tydlig fokus på utformandet av belöningsystemen, som de anställda idag anser sig uteslutna från. Dessa ståndpunkter har en stark motivering utifrån det diskursetiska perspektivet. Självklart går det inte att bortse från det konsekvensetiska perspektivet, då detta finns väl förankrat i deras resonemang. Däremot menar vi att utan de pliktetiska principerna skulle de goda konsekvenserna överhuvudtaget inte uppstå. Vidare ger deras användande av dessa principer uttryck för ett diskursetiskt tänkande. Därmed kan vi säga att pliktetiken genom diskursetiken i detta fall bidrar till ett konsekvensetiskt tänkande.

5.4 Stat och myndigheter

- 1. Stat och myndigheter vill att lagen skall skärpas kring belöningssystemens utformande.*
- 2. Vidare anser stat och myndigheter att det krävs ett tydligare etiskt ledarskap och ställningstaganden från näringslivet eftersom de fungerar som förebilder. Deras värderingar behöver ligga i linje med samhällets.*
- 3. Tydligare roll- och ansvarsgränser för belöningsystemen samt att det finns en öppenhet kring dem.*

5.4.1 Analys av stat och myndigheters åsikter

Den första ståndpunkten tar upp frågan om stärkt lagstiftning kring belöningsystemens utformande. Lagarna skulle syfta till att ge ägarna mer ansvar för ersättningarna som ges ut. Konsekvensetiskt kan striktare lagstiftning tolkas som att det blir svårare att handla på ett sådant sätt som leder till dåliga konsekvenser. Den gör det med andra ord lättare för individen att välja det som anses vara det moraliska handlingsalternativet. Vidare kan man påpeka att

det alltid kommer att finnas människor som väljer den andra vägen. Vi kan även koppla detta till regelkonsekventialismen. Enligt denna utgår man utifrån tidigare erfarenheter för att skapa generellt accepterade normer, där ingår bland annat lagstiftning. Även enligt pliktetiken skulle fler lagar leda till ett mer moraliskt handlande. Detta eftersom lagstiftning innebär att man inför fler formella moraliska principer och om dessa följs kommer det att leda till god moral i samhället. Lagstiftning bygger dessutom på den pliktetiska grundregeln om att alla principer skall gälla samt accepteras av alla. Diskursetiskt kan denna ståndpunkt motiveras eftersom regleringarna kan leda till att processen kring belöningsystemens utformande i högre grad uppfyller de förutsättningar som den etiska dialogen bygger på. Ett resonemang kring detta återfinns under avsnitt 5.3.1.

Den andra punkten bygger nästan på samma åsikter som punkt två under avsnitt 5.3 De anställda, fast under aktörspektivet stat och myndigheter lyfter man uttryckligare fram behovet av att företagsledarna och näringslivet som helhet visar ett tydligare etiskt ledarskap. Vidare menar stat och myndigheter liksom de anställda att de ledande befattningshavarna fungerar som förebilder och därför är det viktigt att deras ställningstaganden baseras på de värderingar som finns i samhället. Om det visas tydligt utåt att företagen och näringslivet står för sunda värderingar som grundas i samhällsmoralen, kan det bidra till att de får ett ökat förtroende från allmänheten. Detta är en god konsekvens och åsikten kan därför motiveras moraliskt ur konsekventialismen. Ytterligare goda konsekvenser som det ökade förtroendet kan leda till är att fler kunder lockas till företaget, vilket på längre sikt kan ge en högre lönsamhet. Vidare kan man se att tryggheten för både anställda och kunder på sikt skulle kunna öka. Utifrån pliktetiken är det, som vi tidigare har nämnt, viktigt att de moraliska handlingsprinciperna skall gälla för alla och det motiverar varför företagsledarna skall utgå från samma värderingar som finns i samhället. I likhet med det vi har tagit upp under analysen av de anställdas åsikter skall en förebild föregå med gott exempel enligt pliktetiken. Vidare borde näringslivet och ledningar i sin roll som förebilder även vara tydliga i den etik de förmedlar utåt. Denna uppfattning kan även härledas till det diskursetiska synsättet. När förebilderna i ett samhälle föregår med gott exempel i sina argumentationsgemenskaper kan det leda till bättre dialoger hos allmänheten. Detta har vi även diskuterat under avsnitt 5.3.1.

Den tredje övergripande ståndpunkt som vi fann hos aktörsgruppen stat och myndigheter var att det behövs klarare ansvarsgränser för belöningsystemen samt en öppenhet kring dessa. Öppenheten kring dessa medför att företaget och dess ledare i större utsträckning kommer att

ställas till svars för sina handlingar. Stat och myndigheter eftersträvar att samhällets normer och värderingar skall speglas i företagen. Även företagen kommer att finna detta viktigt, då sannolikheten för att ställas till svars för sina handlingar ökar, eftersom det skulle kunna vinna allmänhetens gillande och förtroende. Detta kan leda till att företagsledningarna blir mer försiktiga och tänker mer på de dåliga konsekvenser som kan uppstå till följd av olika handlingar. Konsekvenserna riskerar att inte bara drabba ledaren utan hela företaget. Detta kommer därför att leda till att företagsledarna agerar för goda konsekvenser på längre sikt vilket innebär att handlingarna enligt konsekvensetikern blir mer moraliska. Ståndpunkten kan även härledas utifrån pliktetikern. Till exempel skulle tydligare ansvarsgränser kunna göra det lättare för personer i företagsledningarna att följa moraliska principer samt vissa fastställda riktlinjer inom ansvarsområdet. Genom den ökade öppenheten kan man tänka sig att ledarna dessutom kommer att känna en större press på sig att agera enligt dessa. Som vi redan har nämnt kommer företagen i större omfattning att följa de allmängiltiga normer och värderingar som råder i samhället. I grund och botten är det dessa som utgör de moraliska principer som finns enligt pliktetikern. Anspråket på ökad öppenhet från stat och myndigheter delas av majoriteten av aktörsgrupperna och vi har under dem resonerat kring hur det kan motiveras ur diskursetikern. Vi upprepar dock att ökad öppenhet och möjlighet till information om belöningsystemen är bra ur ett diskursetiskt perspektiv, eftersom det underlättar alla aktörers möjlighet att argumentera kring frågan. Belöningsystemens moraliska potential kommer därmed att öka.

5.4.2 Resultat

Vi har ett intryck av att stat och myndigheter är det perspektiv som har den mest uppenbara pliktetiska moraluppfattningen. Detta baserar vi på att alla deras ståndpunkter eftersträvar att få till stånd fler och tydligare formella principer. Dessa principer leder dock generellt till att den diskursetiska dialogen underlättas. Det framgår emellertid att syftet med dessa är att nå fram till önskade konsekvenser, vilket kan härledas till en modern tolkning av pliktetikern.¹⁵⁹ Vi har även kommit fram till att det bakom deras pliktetik finns en påtaglig utilitaristisk syn, eftersom stat och myndigheter vill verka för goda konsekvenser för hela samhället. Vi är dock medvetna om och vill påpeka att detta faktiskt är deras uppgift. Samtidigt vill de genom de uppsatta principerna framkalla en god samhällsmoral.

¹⁵⁹ ”Dessutom finns det moderna tolkningar av pliktetikern som menar att man faktiskt beaktar konsekvenserna vid fastställandet av de olika principerna.” s.26

5.5 Gemensamma ståndpunkter

- 1. Det måste finnas en tydlig koppling mellan prestation och belöning samt att det måste finnas ett tak på ersättningsnivåerna.*
- 2. Ansvar skall utkrävas från de inblandade.*

5.5.1 Analys av gemensamma ståndpunkter

Vi har funnit att det finns ett antal åsikter som är genomgående hos de aktörer vi har studerat. Först och främst anser i princip alla att själva belöningsystemets utformning skall baseras på måttfullhet och rimlighet. Det innebär att det skall finnas en tydlig koppling mellan prestation och belöning. Vidare anser alla aktörsgrupper att ersättningsnivåerna skall utgå från mätbara resultat samt baseras på redan uppsatta mål och riktlinjer. Dessa måste vara tydliga för att belöningsystemet inte skall förlora sin legitimitet. Därutöver är alla eniga om att det måste finnas ett tak på ersättningsnivåerna, för att inte beloppen skall kunna skena iväg till orimliga summor. Om man ser på dessa åsikter ur ett konsekvensetiskt perspektiv går de att motivera utifrån de konsekvenser som kan uppstå. När det finns en tydlig koppling mellan belöning och prestation kommer konsekvensen bli att storleken på belöning beror på hur väl mottagaren i fråga har lyckats med sin uppgift. Om ledaren inte lyckas kommer belöningen att helt utebli och han måste anstränga sig mer i framtiden. Vidare kan vi se denna punkt från pliktetiken. Där säger förnuftet att måste finnas en koppling mellan nivån på ersättning och prestationen, för att den skall var moralisk. Vidare säger det att det skall finns ett tak på hur stora belöningarna kan vara för att vara rimliga. Dessutom skulle det inte fungera om alla skulle få belöningar för prestationer de ej har utfört. Även detta betyder att det skulle vara omoraliskt med belöningsystem utan en ordentlig koppling. Snarare än att utgör an del av den diskursetiska dialogen skulle man kunna säga att denna ståndpunkt i själva verket utgör ett argument i en diskursetisk diskussion kring belöningsystemets utformande. Den första av de gemensamma åsikterna uppfyller de krav som ställs på argument som framförs i argumentationsgemenskapen. Det innebär att den är relevant för ämnet, kritiserbar samt legitimerbar. Det kan därför vara svårt att visa på att denna gemensamma ståndpunkt grundar sig i diskursetiken.

Ytterligare en åsikt som återkommer inom alla perspektiv är frågan om ansvarsutkrävande. Man måste ställa de inblandade till svars, för att visa utåt att ett sådant handlande inte är acceptabelt. Detta är något de drabbade företagen behöver göra för att kunna gå vidare samt återvinna allmänhetens förtroende. Det är dessutom hela näringslivets förtroende som står på spel. Detta beskriver goda konsekvenser som skulle kunna uppstå när man ställer de inblandade till svars. Därmed säger konsekvensetiken att det är en god moralisk handling. Även enligt pliktetiken motiveras denna åsikt moraliskt eftersom det enligt principerna är rätt att man ställs till svars för vad man har medverkat i. Det är svårt att på även denna ståndpunkt visa att den skulle grundas i ett diskursetiskt tänkande. Däremot kan man påpeka att om belöningsystemet hade utformats genom en diskursetisk dialog skulle ansvar krävas från i princip alla aktörer och ingen grupp skulle själv behöva ta på sig ansvaret. Enligt diskursetiken skall ju alla berörda som har ett giltigt argument få framföra sin åsikt vid utformningsprocessen.

6 Slutsatser

Under detta kapitel kommer vi att utveckla och förtydliga de resultat vi har kommit fram till under analysen. Vår avsikt är att kunna ge uttryck för den gemensamma moraluppfattning vi tycker oss kunna se i de uttalanden och åsikter, som kommer från de olika aktörsgrupperna, samt vad som skiljer dem åt

6.1 Slutsatser och reflektioner

Till en början har vi kommit fram till att i princip alla ståndpunkter kan tolkas och motiveras ur konsekvens-, plikt- och diskursetiken. Dock drar vissa åsikter mer tydligt åt ett speciellt håll och vi har funnit att det beror på vilka aktörens förutsättningar är samt dess ställning gentemot företaget. Vidare kan vi inom vissa frågor finna att det finns en gemensam moraluppfattning mellan två eller fler aktörsgrupper. De grupper som tydligast ger uttryck för en liknande moralsyn är å ena sidan ägare och ledning och å andra sidan anställda samt stat och myndigheter. Den första gruppen lutar mer åt den konsekvensetiska moraluppfattningen, även om denna uppfattning är mest framstående hos ägarna. Som det framgår av analysen ger de anställda samt stat och myndigheter uttryck för en tydligare pliktetisk moraluppfattning. Vidare har vi kommit till slutsatsen att ingen av aktörsgrupperna utgår från ett tydligt diskursetiskt perspektiv. Detta anser vi beror på att diskursetiken, i motsats till konsekvens- och pliktetiken, fokuserar på den process som leder till att moraliska formuleringar och principer formas. Diskursetiken beskriver alltså hur de berörda aktörerna skall gå tillväga för att skapa ett moraliskt belöningsystem, men inte vad det skall utgöras av. Detta leder till att det är svårt att förklara och motivera en del av aktörernas åsikter utifrån diskursetiken. Det var också lättare att koppla diskursetiken till pliktetiken och tvärtom, eftersom de bygger på samma grundtänkande. Vi kom fram till att man kan välja att antingen prioritera de goda konsekvenserna eller de rätta principerna genom den diskursetiska dialogen som formar moralen.

Den övergripande bild som vi har kunnat se är att ingen av aktörsgrupperna har en moraluppfattning som fullt ut baseras på antingen konsekvens-, plikt- eller diskursetiken.

Vidare har vi fått intrycket att de generella principer och rättigheter som finns i samhället spelar en viktig roll för alla aktörsgrupper, och vi kan därigenom finna stöd för både plikt- och diskursetiken. Genom de åsikter som främst berör själva utformandet av belöningsystemen kan man finna stöd för den diskursetiska moraluppfattningen hos alla grupper. Dessa åsikter uttrycker ofta krav på vad aktörerna anser vara sina rättigheter att delta i dialogen. Till exempel vill ägarna ha mer att säga till om vid utformandet av belöningsystemen. Dessutom vill alla aktörsgrupper få tillgång till information kring företagets belöningsystem. Vi har kommit fram till att aktörerna framför allt önskar detta eftersom de anser sig ha rätt till det. Ytterligare ståndpunkter går att finna som mer grundar sig i pliktetiken. Dessa ståndpunkter handlar mer om hur belöningsystemet skall vara utformat. Bland annat anser både de anställda samt stat och myndigheter att företagsledare i stora företag fungerar som förebilder i samhället och att de därför måste föregå med gott exempel. Belöningsystemen som riktas till dem måste därför reflektera den moraluppfattning som finns i samhället. Vi kan inte utesluta att denna åsikt finns även hos de andra aktörsgrupperna, men vi anser att den har varit extra tydlig hos just anställda samt stat och myndigheter. Vidare framförs åsikten att det behövs tydligare och striktare regleringar kring belöningssystemens utformande och användande, vilket grundas i pliktetiken. Vi har funnit att denna åsikt är mest framträdande hos aktörsgrupperna anställda samt stat och myndigheter.

Även om vi kan dra slutsatsen att många av aktörernas ståndpunkter baseras på ett deontologiskt tänkande har vi funnit belägg för att det under varje aktörsgrupps moraluppfattning finns ett grundläggande konsekvenstänkande. Detta tänkande bygger på att aktörsgrupperna har ett syfte bakom sina principer och handlingar som är att detta skall leda till goda konsekvenser för dem själva. Det innebär alltså att aktörsgrupperna har ett grundläggande egoistiskt konsekvenstänkande. Vi anser dock att för ägarna utgår hela deras moraluppfattning från detta egoistiska konsekvenstänkande. Med andra ord ger de i motsats till de övriga grupperna inte uttryck för någon starkare plikt- och/eller diskursetisk övertygelse. Vi kan utifrån alla aktörsgrupper dra slutsatsen att det finns en djupt rotad etisk egoism hos de flesta individer inom grupperna. Hos aktörsgruppen stat och myndigheter har vi till skillnad från övriga grupper även funnit stöd för en mer utilitaristisk moraluppfattning. Detta innebär att det bakom stat och myndigheters pliktetiska principer finns en önskan om att de skall leda till goda konsekvenser för hela samhället. Vi är dock medvetna om att det är deras uppgift att sträva efter just detta. Det går att se det som att stat och myndigheter är

utilitaristiska för att uppnå goda egoistiska konsekvenser, då de själva tjänar i popularitet vid uppnående av goda utilitaristiska konsekvenser.

Kontentan av det vi kommit fram till är att man utifrån ett pliktetiskt tänkande genom diskursetiken vill skapa goda konsekvenser. Med andra ord strävar man efter att uppnå goda konsekvenser som gynnar de egna intressena. Vi grundar detta resonemang i att pliktetiken genom sina principer och rättigheter ligger till grund för diskursetiken. Genom den diskursetiska dialogen skapas moraliska formuleringar och vid skapandet av dessa tar aktörerna främst hänsyn till vilka konsekvenser de kommer att leda till. Slutligen drar vi slutsatsen att aktörsgruppernas moraluppfattning bygger på en kombination av de tre teorierna. När man ser till vardera aktörsgrupps ståndpunkter får man till en början uppfattningen att de har en mer specifik moraluppfattning som grundas i antingen konsekvens- eller pliktetiken. När man däremot undersöker frågan mer på djupet har vi funnit att det finns en grundläggande moraluppfattning som är relativt gemensam hos alla aktörsgrupper. Detta innebär att bara för att en aktör verkar ha ett synsätt som tydligt härrör från en viss teori, kan man inte utesluta de övriga moralteorierna från deras tänkande. Vi vill avsluta med att påpeka att ingen etiklära är bättre än den andra, utan kan variera från individ till individ.

7 Referenser

7.1 Litteratur

- Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser* Studentlitteratur
- Bergkvist, Wahlund & Wärneryd (1994) *Etik och finanser*, SNS Förlag
- Bruzelius, Lars H. & Per-Hugo Skärvad (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur
- Brytting, De Geer & Silberberg. (1993) *Moral i verksamhet*, Natur och kultur
- Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber
- Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber Ekonomi
- Carroll, Stephen J. & Gannon, Martin J. (1997) *Ethical Dimensions of International Management*, SAGE Publications Inc
- Collste, Göran (2002) *Inledning till etiken*, Studentlitteratur
- Darwall, Stephen (2002) *Consequentialism*, Blackwell Publishing
- Hermerén, Göran (1989) *Det GODA företaget*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen
- Holme, I.M & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur
- Johnson, Anders & Röttorp, Anders (1993) *Marknad och Moral*, SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen
- Kim, Kenneth A. & Nofsinger, John R. (2004) *Corporate Governance*, Prentice Hall
- Lewis, A. & Wärneryd, K-E. (1994) *Ethics and Economics Affairs*, Routledge
- Magee, Bryan (1998) *Bonniers stora bok om filosofi*, Albert Bonniers Förlag
- Mallin, Christine A. (2004) *Corporate Governance*, Oxford University Press
- Rienecker, Lottie och Stray Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1989) *Belöningsystem*, SIPU Förlag
- Wickbom, Ulf (1997) *Vad ska man med moral till i näringslivet?* Ekerlinds förlag

7.2 Artiklar

Aktiespararna vill slippa fler bolagsskandaler, 03-02-08, Dagens Nyheter

Alf Svensson vill ha etikkommission, 03-12-03, Dagens Nyheter
Ansvar måste utkrävas - även på högsta nivå, 05-06-22, Dagens Nyheter
Bara de bästa ska belönas, 02-11-22, Dagens Nyheter
Bara ett av tre bolag ändrar bonusprogram, 04-01-21, Svenska Dagbladet
Bonus är bra, 04-04-15, Dagens Industri
Börsens storägare försvarar vd-löner, 03-08-27, Svenska Dagbladet
Den lilla, svaga människan, 03-12-01, Dagens Nyheter
Direktörer slår tillbaka mot anklagelserna, 04-03-02, Dagens Nyheter
Ericsson: Stora diskussioner om bonusprogram, 05-03-02, Nyhetsbyrån Direkt
Fem frågor till Bengt Braun och Wanja Lundby-Wedin, 03-10-11, Dagens Nyheter
Förlorat förtroende, 04-02-07, Dagens Nyheter
Först förvandling - sen vinst, 04-02-10, Svenska Dagbladet
Giriga direktörer hotar avtalsrörelsen, 03-12-05, Dagens Arbete
Inkomstklyftan ökar dramatiskt, 02-04-29, Dagens Nyheter
Klart man blir girig..., 03-12-22, Svenska Dagbladet
LO till attack mot VD-pensioner, 04-06-20, Svenska Dagbladet
Måttlighet präglar Skandias nya bonussystem, 05-04-14, Dagens Industri
Nu tar vi tagelskjortan på, 04-02-27, Affärsvärlden
Näringslivet måste ta samhällsansvar, 03-12-02, Dagens Arbete
Optionsprogram het potatis på vårens stämmor, 04-03-24, Svenska Dagbladet
Pagrotsky efterlyser åtgärder för bättre etik, 04-02-03, Dagens Industri
Persson vill låta bolagsstämmor bestämma arvode, 03-12-04, Dagens Nyheter
Skandias belöningsystem orimligt, 05-04-02, Dagens Nyheter
Skandaler öppnar för lagstiftning, 04-01-19, Dagens Nyheter
Smit inte från förtroendekrisen, 02-07-28, Dagens Nyheter
Staten kan tvingas agera, 03-10-24, Dagens Nyheter
Storföretagens struntar i Åsbrinks kod, 04-05-08, Dagens nyheter
Svenskt dravel om etiska regler, 03-12-30, Dagens Nyheter
Tuff start för Skandias VD, 04-04-19, Svenska Dagbladet
Urstarka resultat ger bonus till personalen, 05-03-02, Dagens Industri
Ägarna tänker agera mot SEB: s optioner, 04-03-23, Svenska Dagbladet

7.3 Rapporter

Granskningsrapport från Skandia,

<http://www.dn.se/content/1/c6/21/04/53/skandiarapportse.pdf>

Rapport från Skandia, 04-04-13, *Skandias ersättningspolicy och långsiktiga ersättningsprogram 1997-2003*

7.4 Pressmeddelande

www.aktiespararna.se, 03-12-05, *Nej till optionsprogram till företagsledningen*

www.aktiespararna.se, 03-09-05, *Aktiespararna välkomnar Förtroendekommisionens initiativ att utarbeta en uppförandekod*

www.aktiespararna.se, 00-05-26, *Skandias bonusprogram*

www.ledarna.se, 03-08-24, *Svenska chefer har för dålig lön*

www.ledarna.se, 04-02-06, *Vd-löner är inte en kollektiv fråga*

www.ledarna.se, 03-11-27, *VD: s bonus påverkar ej företagets resultat*

www.skandia.se, 05-04-14, *Skandia reviderar sin ersättningspolicy*

7.5 Elektroniska källor

www.folkpartiet.se

www.infra.kth.se/~nmoller/Hansson_Etikkompendium.pdf

www.lo.se

www.metall.se

www.sverigesinformationsforening.se

www.sv.wikipedia.org

www.vardalinstitutet.net