



# LUND UNIVERSITY

## Hållbar framtid efter covid-19

**Två scenarier byggda på en nyliberal modell respektive pluralistisk samhällssyn och inkrementella beslutsprocesser – effekter på hållbarhetsmålen.**

Svensson, Claes; Wijk, Gösta

2021

*Document Version:*

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Svensson, C., & Wijk, G. (2021). *Hållbar framtid efter covid-19: Två scenarier byggda på en nyliberal modell respektive pluralistisk samhällssyn och inkrementella beslutsprocesser – effekter på hållbarhetsmålen..* Artikel presenterad vid FEKIS 2021, Göteborg.

*Total number of authors:*

2

*Creative Commons License:*

CC BY

**General rights**

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

2021-08-01

### **Hållbar framtid efter covid-19?**

**- Två scenarier byggda på en nyliberal modell respektive pluralistisk samhällssyn och inkrementella beslutsprocesser – effekter på hållbarhetsmålen.**

Claes Svensson, professor emeritus i företagsekonomi med inriktning mot bolagsstyrning (corporate governance)

Gösta Wijk, docent i företagsekonomi samt verksam som VD för EFL (Executive Foundation Lund) 1989-2008

Båda verksamma vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Givet vi anser att företag och organisationer idag och i framtiden borde bidra till en mer hållbar samhällsutveckling i ekonomiskt, socialt och miljömässigt avseende är det av intresse att få följande fråga belyst: "Vilken är den grundläggande uppfattningen och modellen om samhällsutvecklingen som styr ledningarna i företag och organisationer?" Vi kan inte längre bortse från att krav på en mer hållbar samhällsutveckling i ekonomisk, social och miljömässig mening måste ställas på alla verksamheter. Men klarar företag och organisationer en sådan omställning utifrån dagens samhällsteorier och modeller? Dessa teorier och modeller formar ju ledningarnas verklighetsuppfattning och ligger till grund för deras agerande.

I denna artikel kommer vi att analysera och granska två scenarier som beskriver tänkande och agerande hos ledningar i framför allt stora företag. Analysen och granskningen sker utifrån följande hållbarhetsdimensioner:

- Ekonomisk hållbarhet, som innebär att man kan konsumera och investera avkastningen, som skapas i företag under förutsättning att inte kapitalbasen minskar.
- Social hållbarhet, som innebär att rimliga skillnader (healthy balance) mellan olika grupper i samhället eftersträvas så att det "sociala kontraktet" fortlever. Resonemang om detta har förts av bland andra T. Hobbes och J. Locke och managementikonen P. Drucker när han ger råd avseende maximala löneskillnader i företag.
- Miljömässig hållbarhet som avser användandet av utsagor och råd avseende miljöaspekter som utgångspunkt för beslutsfattare för planering och genomförande av beslut. Dessa utsagor och råd utvecklas på vetenskaplig grund av experter.

### Våra två scenariobeskrivningar

Scenario 1: Ledningar för företag tänker, analyserar och genomför beslut utifrån en kognitiv modell om "aktieägarkapitalism". Denna modell är baserad på den nyliberala aktievärdeslogiken.

Scenario 2: Ledningar för företag tänker, analyserar och genomför beslut utifrån en kognitiv modell om "intressentkapitalism". Denna modell är baserad på en teori om effektivt beslutsfattande i en pluralistisk kontext, intressentvärdeslogiken.

Begreppen aktieägarkapitalism och intressentkapitalism är här knutna till en företagskontext. I en allmän organisationstypologi kan begreppen knytas till typer av beslutsfattande med "singelintressentgruppsperspektiv" (SIP) respektive "multiintressentgruppsperspektiv" (MIP). Den första typens beslutsalgoritm är maximering, den andra typens satisfiering. I våra scenarier ser vi således två typer av beslutsfattare med motsatta kognitiva grundmodeller för tänkande, analys och beslut.

### Scenario 1: Aktieägarkapitalism i en företagskontext

Under senare årtionden har utgångspunkten framför allt för storföretagens verksamhet och investeringar i Sverige, liksom i den västliga kapitalistiska världen, varit en "aktievärdeslogik", med fokus på avkastning till aktieägarna enligt en nyliberal modell. Denna nyliberala modell lanserades internationellt på 1970-talet av den amerikanske statistikern och nationalekonomen Milton Friedman. Bland annat skrev Friedman 1970 en essä i The New York Times med titeln "A Friedman

Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". Friedman var 1976 års mottagare av ekonomipriset till Alfred Nobels minne. Modellen introducerades i Sverige av en av nationalekonomins ikoner, Assar Lindbäck, på 1980-talet. Denna nyliberala modell innebar politisk demokrati i förening med marknadsekonomi, som i princip skulle vara så lite reglerad som möjligt. Beslutsfattande i företag har utvecklats i linje med denna nyliberala modell med aktievärdet i huvudfokus, där utbud och efterfrågan oreglerat skulle få skapa en effektivitet, operationaliserad som det finansiella kapitalets avkastningsmarginal.

När företagsledningar uppfattar verkligheten utifrån aktievärdeslogiken är aktieägarna den viktigaste intressentgruppen. Nyliberalismens ekonomiska logik "kräver" fokus på ekonomisk tillväxt och vinst. Detta för att både behålla det finansiella kapitalet, som skapats i företagen, och för att ge utrymme till ökande avkastning, som skulle kunna konsumeras via aktieutdelning, alternativt investeras i nyutveckling. Därvid har en central strategi varit långtgående rationaliseringar och outsourcing, både på internationell, nationell och företagsnivå. Detta har resulterat i en allt ökande komplexitet i globala produktions- och distributionskedjor.

Sedan 1970-talet präglas också de flesta beslutsprocesser i västvärldens länder med demokrati och en kapitalistisk marknadsekonomi av mål-medel-analys, som innebär att mål, framför allt ekonomiska vinst- och tillväxtmål, formuleras på en övergripande nivå, t ex av politiska beslutsfattare eller av en företagsstyrelse. Man försöker bryta ned dessa mål och hittar eller skapar medel, som i sin tur blir nya mål. Därefter söker man nya medel till dessa mål osv med en ambition att analysen skall leda fram till en bas för agerande så att de övergripande målen uppfylls. En mål-medel-hierarki har skapats.

Den nyliberala modellen är en avbildning av "verkligheten" med en målfunktion med huvudfokus på ett finansiellt mål som är relaterat till en intressentgrupp (aktieägare). Mål knutna till företagets övriga intressentgrupper som anställda, medarbetare, kunder, leverantörer, långivare, miljöintressen, stat och kommun med flera, betraktas i företagsledares analys och handlande som restriktioner, vilka fastställs via avtal. Aktieägarnas tillförda resurser (finansiellt kapital) betraktas som "riskkapital" medan övriga intressenters tillförda resurser inte beaktas som kapital. I den nu dominerande versionen av kapitalism utgör således det av ägarna tillförda finansiella kapitalet ett "riskkapital". För att företaget får använda detta riskkapital utgår en ersättning till aktieägarna, i normalfallet vinsten, som är residualen efter det att övriga intressenter fått sin på förhand överenskomna ersättning. Målsättningen för analys och handlande från företagsledningar är att maximera denna residual.

Sammanfattningsvis har scenario 1 följande kännetecken:

- Singelintressentperspektiv (SIP) dominerar i beslutsalgoritmen.
- En intressentgrupp uppfattas som prioriterad och dess mål eftersträvas att maximeras.
- Övriga intressentgruppers mål betraktas som restriktioner vid beslutsfattandet.
- En bild av verkligheten och en målbild går att formulera som är relativt stabil och som ger möjlighet att använda mål-medelanalys som beslutsalgoritm och som utgångspunkt för organisation av verksamheten.
- Snäv definition av begreppet kapital som likställs med finansiellt kapital.
- Målsättningen för beslutsfattande kan integreras till en dimension.

- Nuvarande bestämning av äganderätten, aktiebolagslagstiftning och stödjande av individernas fria val som princip, anses vara grunden för effektiva företag.

### **Tänkbara konsekvenser av scenario 1**

I dag har vi inte någon mer omfattande kritisk diskussion, vare sig inom ekonomisk eller annan forskning, om hur beslutsprocessernas uppbyggnad, både i samhället i stort och i företag, påverkar samhällsutvecklingen. Detta trots att mycket pekar på att samhällsutvecklingen går åt fel håll, betraktad utifrån de ovan presenterade hållbarhetskriterierna. Covid-19-krisen har också framhävt stora ekonomiska problem, en del av vilka just kan härledas till Friedmans och Lindbäckes modell och dess endimensionella karaktär. Likaså ökar de sociala klyftorna i Sverige på ett utmanande sätt, bland annat som ett resultat av kravet på så lite regleringar i samhället som möjligt.

Sårbarheten i företagens strategier har inte beaktats tillräckligt vid utvecklingen av dessa. Rationaliseringar och outsourcing har drivits på ett orefleterat sätt och under covid-19-krisen har sårbarheten hos sådana strategier uppenbarats tydligt.

Det är svårt att se att man i dagens beslutsprocesser i stora företag skall kunna integrera ekonomiska, sociala och miljömässiga mål till en hanterbar övergripande målsättning och en helhetssyn, som låter sig nedbrytas i medel som är beständiga över viss tid och som accepteras och uppfattas på ett entydigt sätt av olika intressentgrupper. En mål-medel-hierarki har dock skapats och används. Problemen med mål-medel-analys är att målformuleringen anses skenbart enkel och oproblematiserad och att rationella val mellan olika medel ofta är omöjliga på grund av att de i grunden kan vara motstridiga, eller att medlen helt enkelt är okända. Det är också svårt att skilja på mål och medel och målen är ofta svåra att formulera då målformulering och genomförande sker samtidigt.

Den nyliberala modellen och beslutsprocessen verkar helt enkelt inte kunna lösa dagens problem och försvårar vår strävan efter en hållbar utveckling.

Att företagsledningar genom en mål-medel-analys kan få fram underlag för beslutsfattande och handlande är således en förenklad syn på beslutsfattandets förutsättningar. Ledningarna strävar efter att maximera aktievärdet som mål i stället för att förstå möjligheterna med en satisfieringsstrategi med en finansiell målsättning som är likställd med målsättningar, som är relaterade till andra intressentgrupper än aktieägarna. Beslutsfattare blockeras kognitivt från att uppfatta och förstå hur mångdimensionell verkligheten kunde (och borde) uppfattas. Detta för att kunna integrera olika mål till en helhet, som hade en bred uppbackning av övriga intressentgrupper. Uppbackning skulle kunna ske om möjligt "shared value" existerar eller att inte nollsummelogik " (det vill säga att summan av vinsten och förlusten i relationen alltid är noll, oberoende av strategierna hos aktörerna) används som beslutsalgoritm. Dessa förutsättningar har diskuterats av M.E. Porter och M. Kramer i en artikel i Harvard Business Review 2011 med titeln "Creating shared value".

Denna problematik uppfattades redan på 1960-talet av en nestorerna inom systemanalys, britten Sir Geoffrey Vickers, som menade att de största problemen i samhället var oförmågan att hantera olika verklighetsuppfattningar, särskilt när dessa förändras snabbt. Vickers resonemang gällde samhällsnivå, men analoga resonemang kan göras för andra nivåer och olika typer av organisationer. Vickers formulerade sig i flera böcker bl. a. i "Value systems and social process" från 1968.

Sammantaget bidrar inte aktievärdeslogiken till en hållbar ekonomisk utveckling. Den har däremot bidragit till en oacceptabel ökning av klyftorna i samhället. Ökade ekonomiska och sociala klyftor skapar motsättningar som utgör grogrund för extremism som inte är förenliga med en hållbar samhällsutveckling. Det sociala kontraktet kan äventyras.

## **Scenario 2: Intressentkapitalism i en företagskontext**

Ett alternativ till den nyliberala samhällsmodellen är en ursprunglig liberal samhällsmodell, en pluralistisk samhällsmodell. Man skulle kunna uttrycka det så att man försöker att ”åter gifta ihop den politiska och ekonomiska liberalismen”.

En sådan samhällsmodell kännetecknas av ett demokratiskt styrelseskick och pluralism som uppmuntrar olika grupper (intressenter, stakeholders) i samhället att presentera sina föreställningar om samhällsutvecklingen. Däremot dikterar ingen grupp vilken bild/tolkning av verkligheten, som är den riktiga eller överlägsna. Med en pluralistisk samhällsmodell som utgångspunkt blir beslutsprocesserna annorlunda än om utgångspunkten hade varit den nyliberala samhällsmodellen.

En bland flera som i början av 1950-talet framförde en intressant och då uppmärksammad teori för att förbättra beslutsfattande i samhället, var den amerikanske statsvetaren Charles E. Lindblom, verksam vid Yaleuniversitetet. Detta gjorde han bl.a. i artiklarna ”The science of muddling through” från 1959 samt ”Den politiska beslutsprocessen” från 1972. Med en pluralistisk samhällsmodell som utgångspunkt föreslog han inkrementalism som mest lämpligt och effektivt för beslutsfattande och förändring på olika nivåer i samhället. Beslutsfattandet bygger på att förändringar genomförs gradvis och i små steg (increments), vilket ger möjlighet att hantera komplexiteten med beroendeförhållanden mellan exempelvis ekonomiska, sociala och miljörelaterade förhållanden. Även om beslutsfattandet sker i små steg, kan dessa vara många och komma tätt, vilket innebär att avgörande förändringar ändå sker, menar Lindblom. Lindblom formulerade sin teori om beslutsprocesser på makronivå. Det fanns också forskare som till exempel James Brian Quinn verksam vid Tuck School, Dartmouth College i USA, som i boken ”Strategies for change: logical incrementalism” 1980 föreslog att ett inkrementellt synsätt också framgångsrikt kunde tillämpas på företagsnivå för beslutsprocesser och strategiska förändringar.

Om olika intressentgrupper möts i en inkrementell beslutsprocess åstadkommes efter hand en helhetssyn som kan tolereras av dessa intressentgrupper. En succesiv anpassning och justering mellan olika intressen sker. Utformningen av dessa processer på olika nivåer i samhället, innebär att det mest ändamålsenliga vid beslutsfattande är att använda satisfieringsstrategier i stället för maximeringsstrategier. Tillfredsställande lösningar kan accepteras och det är inte nödvändigt att söka den maximalt bästa lösningen. Skillnaden mellan satisfieringsalgoritmer och maximeringsalgoritmer diskuterades och illustrerades bl. a. av den amerikanske ekonomen, statsvetaren och kognitionsforskaren Herbert Simon som fick ekonomipriset till Alfred Nobels minne 1978.

Simon benämnde dessa beslutsprocesser ”advocacy control” (fritt översatt till svenska: ”intressentbaserad styrning”). Utformningen av processerna är en regerings respektive företagsstyrelses viktigaste uppgift, och att därvid ge plats för påverkan från olika intressentgrupper för att så småningom åstadkomma beslut som skulle kunna tolereras av flera parter. Simon beskrev dessa beslutsprocesser och deras förutsättningar i boken ”Administrative behavior”, som publicerades 1945 och som utgavs på nytt 1967 samt i en

stencil med titeln "From substantive to procedural rationality" 1974 från Carnegie-Mellonuniversitetet i Pittsburgh, där Simon var verksam.

Inkrementalism skulle därmed kunna vara ett effektivt sätt att integrera olika hållbarhetsdimensioner till en mångdimensionell helhetssyn.

## **Tänkbara konsekvenser av scenario 2**

Med en pluralistisk samhällssyn och inkrementella beslutsprocesser som utgångspunkt, kan vi beskriva hur beslut kan fattas i ett västerländskt, demokratiskt samhälle. Två grupper av aktörer är viktiga för en framgångsrik och avgörande förändring i en sådan process. För det första statsledningen d.v.s. den valda politiska ledningen i form av riksdag och regering och för det andra ägare och företagsledningar i stora företag. Även andra företag och organisationer skulle kunna beröras, men i denna artikel fokuseras statsledning och de stora företagens ledningar.

Ansvar för utvecklingen av samhället som helhet ligger hos statsledningen. Statsledningen är utsedd i demokratiska val och skall i en kapitalistisk marknadsekonomi ange ramar, som ger möjlighet att uppnå en önskad samhällsutveckling i linje med ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet och hindra oönskade utvecklingsprocesser. Statsledningens huvuduppgift är således att formulera en framtidsvision för den samlade samhällsutvecklingen. Ytterligare en viktig uppgift för statsledningen är att organisera ett inkrementellt besluts- och styrsystem för samhället i stort.

Statsledning skall också formulera regler för storföretagens roll i samhället och utveckla möjligheten att tillämpa en intressentgruppmodell för företagens styrning i en strävan efter att tillfredsställa relevanta intressentgruppers mål (MIP). I Sverige skulle en förändrad aktiebolagslag med fokus på olika intressentgruppers inflytande i beslutsprocesserna ligga i linje med en pluralistisk samhällsmodell. Här kan inspiration t. ex. hämtas från nyare lagstiftning i Storbritannien vad gäller bolagsstyrning.

I en pluralistisk samhällsmodell har företagen således en annan roll än enligt den nyliberala modellen. Intressentgrupperna i företaget är i princip jämbördiga i betydelse och inflytande. Företagens roll blir att verka för målluppfyllelse för alla sina intressentgrupper. Inkrementellt beslutsfattande tillämpas där hänsyn tas till olika intressentgrupper varje gång företagens ledning fattar strategiska beslut som t. ex. nya investeringar, val och krav på underleverantörer, eller när man anställer ny personal etc.

Företagsledningarna skall inte upphöja aktieägarna till en särställning, utan skall försöka uppfylla de olika intressentgruppernas, inklusive aktieägarnas, mål. Företagsledningarna har, liksom representanter för intressentgrupper, begränsad rationalitet och tänker snarare i satisfierings- än i maximeringstermer. Företagens beslutsprocesser skall resultera i beslut som gynnar ett flertal intressentgrupper sammantaget och främja fler målsättningar än de ekonomiska.

Då krävs en förändrad innebörd av och syn på kapital. I den nyliberala samhällsmodellen avser kapital i princip olika typer av finansiellt kapital: riskkapital, lånekapital, etc. som ger monetär avkastning. I en pluralistisk kontext är detta en alltför begränsad definition av kapital. Benämningen kapital avser i en sådan kontext inte enbart det finansiella kapitalet, utan kapital

är generellt olika former av resurser som kan generera avkastning. Det mänskliga kunskapskapitalet, socialt kapital och förtroendekapital är exempel på kapital, som olika intressentgrupper riskerar på samma sätt som aktieägare riskerar sitt finansiella kapital. Denna innebörd av kapital och vad som räknas som avkastning är en nödvändig förutsättning för analys för beslutsfattande och företagsutveckling i en pluralistisk samhällsmodell.

Företagsledningen skall agera och ha målet "företagets bästa" dvs att behålla och öka företagets förmåga att tillfredsställa olika intressentgruppers mål och göra detta på ett hållbart sätt. I detta arbete skall ledningen vara höjd över intressentgruppernas särintressen. Företagsledarna kan verka friare för att kunna balansera olika intressentgruppers krav, mål och behov utan att, som i dag, prioritera intressentgruppen aktieägare. Det ledarskap som nu behövs sammanjämkar olika intressen till för företaget meningsfulla mål. I en politisk kontext (politisk ledning av en nation, till exempel) används termen "statsmannaskap" för ett beteckna denna typ av ledning. Termen har även tillämpats i resonemang om ledarskap i företag av den svenske organisationsforskaren Richard Normann i boken "Skapande företagsledning" från 1975 för att beteckna en form av ledarskap som förenar teknisk, rationell förståelse med social och politisk skicklighet.

I detta ledarskap skulle hänsyn till externa intressegruppers synpunkter också kunna vara mer aktuellt att ta hänsyn till av företagsledningen. En "intressegrupp" bidrar inte direkt med resurser i företagets verksamhet på samma sätt som en intressentgrupp i ett specifikt företag, men kan ha synpunkter på företagets verksamhet. En intressegrupp t.ex "gruppen för ökad jämlikhet mellan könen i industrin" kan uttrycka synpunkter på företags verksamhet, som en företagsledning kan inspireras av. Målet skulle då inte vara att öka det finansiella kapitalets avkastningen i företaget, utan att bidra till en mer hållbar samhällsutveckling. Dyliga intressegrupper kan ibland gå under beteckningen "yttre intressenter" till skillnad mot våra intressentgrupper som då benämnes "inre intressenter".

Sammanfattningsvis finns följande kännetecken på scenario 2:

- Multiintressent-perspektiv (MIP) dominerar beslutsalgoritmen.
- Ingen intressentgrupp är prioriterad och intressentgruppernas mål eftersträvas i satisfieringstermer.
- Ingen överlägsen gemensam verklighetsbild går att formulera och ingen stabil målbild är möjlig att formulera. Mål och medel står i ett komplicerat förhållande som är föränderligt.
- Mål går inte att sammanväga till en dimension.
- Öppenhet för att ändra synen på äganderätten, aktiebolagsstiftningen samt synen på den s.k." fria-valets princip att välja". Möjlighet att välja finns inte på samma sätt hos alla aktörer utan är beroende av dessas resursinnehav och handlingsmöjligheter.

### **Vilken modell leder mest effektivt till en hållbar samhällsutveckling?**

Frågan blir då vilket av våra scenarier för ledning av företag och organisationer är bäst som underlag för ett förändringsarbete och utveckling mot ett mer hållbart samhälle. Vårt svar efter erfarenheterna från tiden före och under pandemin inom den ekonomiska, sociala och miljöutvecklingen är entydigt den intressentgruppskapitalistiska modellen. Den nuvarande dominerande aktieägarkapitalismen är stark förankrad och motståndet mot att ifrågasätta den



och förändra den är starkt och finns hos resursstarka aktörer både inom politiska sfärer som inom företagssfärer. Även inom olika delar av universitets- och högskolesfären är aktieägarkapitalism den dominerande traditionen vid utbildning av företagsledare och forskning om företagande. Detta är tydligt i företagsekonomiämnets tradition och i dess utbildning, särskilt i nuvarande grundkurser. Därför kan vi vänta en mycket svår förändringsprocess för ett paradigmskifte mot intressentkapitalism, både i teori som praktik. Denna förändring är emellertid enligt vår mening helt nödvändig om vi skall uppnå målen med hållbarhet i samhället.

Vi som företagsekonomer borde initiera en intensiv politisk diskussion om vilket samhälle vi skall ha i framtiden. Vår uppfattning är att vi behöver ett paradigmskifte för att möta framtiden post-covid-19. Att arbeta för ett sådant paradigmskifte är en utmaning! Inte minst borde modeller för organisations- och företagsledning baserade på en liberal och pluralistisk samhällsuppfattning noggrant prövas. Vägen mot ett mer hållbart samhälle måste beträdas nu!