

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	3
<b>Förord</b> .....	4
<b>PM om konsten att äga, Lennart Låftman</b> .....	5
Mellanhänderna och rådgivarna.....	5
Ägandets Roll.....	6
Kort notering om belöningssystem.....	7
Kärnfrågan.....	7
<b>Starkare ägare, Dan Andersson</b> .....	8
Vem kan ta mer ansvar?.....	8
Förslag till åtgärder.....	8
Stabilitetsproblem.....	9
Belöningssystem – Några åtgärder.....	9
Redovisningsregler.....	11
<b>Bortom själviskhet,</b> <u>Henry Mintzberg, Robert Simons, Kunal Basu, översatt artikel i Mit Sloan Management Review</u> .....	12
<b>Huset byggt på egenintresse</b> .....	12
Det första påståendet: Vi är alla i grund och botten ekonomiska människor.....	13
Det andra påståendet: Företag är till för att maximera aktieägarvärdet.....	16
Det tredje påståendet: Företag behöver heroiska ledare.....	19
Det fjärde påståendet: Den effektiva organisationen är ”lean and mean”.....	21
Det femte påståendet: Framgångens stigande flod lyfter alla båtar.....	23
<b>Med sikte på engagemang</b> .....	25

## Förord

Rapporten innehåller tre artiklar som alla beskriver ägarrollen och hur ägarna, framför allt institutionella sådana ska kunna bli mer aktiva. Den första är skriven av Lennart Låftman och tar bl a upp effekterna av mellanhänder och rådgivare samt ägandets roll. LOs chefsekonom Dan Andersson har skrivit om starkare ägare och lämnar också förslag till konkreta åtgärder. Den sista artikeln är en översättning från Mit Sloan Management Review, skriven av Henry Mintzberg, Robert Simons och Kunal Basu. Henry Mintzberg innehar Cleghorn professuren i management kunskap vid McGill Universitetet. Robert Simons innehar Charles. B. Williams professuren i företagsadministration och är chef för Redovisnings - och kontrollenheten på Harvard Business School. Kunal Basu är docent i strategisk marknadsföring vid Templeton College, vid Oxforduniversitetet. Översättningen till svenska är gjord av LO.

## **PM om konsten att äga**

**Lennart Låftman**

Jag har gjort följande observationer från kapitalmarknaden som utgångspunkt för diskussionen.

### ***Institutionalisering***

a) Institutionaliseringsen av ägandet i noterade bolag har lett till behov hos investerarna att följa index. Detta leder till många aktieinnehav och en spridning internationellt.

En grundtanke är att man genom att växla mellan olika placeringar skall komma bättre ut. Aktiehandel blir viktigare än investeringar i företag.

Det föreligger en förskjutning från intresse för företagen, deras verksamhet och avkastning (på kapitalet i företaget) till intresse för finansmarknaden, s.k. riskspridning, ökning av marknadsvärdet och aktiehandel.

### ***Mellanhänderna och rådgivarna***

b) Mellanhänderna

Mellanhänderna - med vilka jag avser "merger and acquisition"-aktörer, banker, fondkommissionärer, finanskonsulter och andra typer av mäklare - har möjligheter att med små procenttal tjäna mycket stora pengar på transaktioner, vilket bidrar till att rekryteringen av välutbildade personer ökar och därmed ersättningsnivåerna.

Denna marknadsbild driver fram ett intresse att stimulera omsättning och företagstransaktioner. Omsättningshastigheten på börskapitalet överstiger numera 100 procent årligen. Men uppenbarligen kan alla inte tjäna på att byta värdepapper med varandra.<sup>1</sup>

"Merger and acquisition"-aktörerna och deras rådgivare har motsvarande intresse av att slå ihop företag, introducera företag på marknaden och köpa ut dem från marknaden. Motivet är deras intresse av arvoden, inte deras insikt om för- och nackdelar i de verksamheter som utgör spelets brickor.

Få motkrafter finns till dessa omsättningsintresserade aktörer. Företagsledningarna skulle (och vill ibland) utgöra motkraft, men har svårt stå emot kraven på "shareholder value", marknadskrafter etc.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vilket bl.a. visas av att aktiefonder genomgående tenderar att visa en avkastning under index.

<sup>2</sup> Dessutom utlöses ofta fördelaktiga options- och fallskärmsavtal vilket tenderar att försvaga ledningarnas invändningar mot finansiella affärer.

## ***Ägandets Roll***

Varje affärsverksamhet behöver ägare. Mandatet från ägarna ger grunden för styrelsernas auktoritet och förhindrar att dessa blir företagsledningarnas gisslan eller faller offer för en kortsiktig, renodlat finansekonomisk rationalitet.<sup>3</sup>

Ägarna skall formulera vad de vill med sitt ägande som t.ex. avvägningen expansion/konsolidering, koncentration, diversifiering, finansiella risker;

samt i dialog med styrelsen (eventuellt endast ordföranden) ta ställning i strukturönskemål (är verksamheten för liten, i behov av investeringar, samgående med andra företag, bli uppköpt själv, köpa upp etc.). Den typen av frågor kan och skall inte avgöras reaktivt. En jordmån för att fatta beslut i dem måste upparbetas långt innan verksamhetens akuta behov uppstår. Annars kan ägarna aldrig påverka de stora frågorna.

Ägandet kan också genom tydlighet markera en etisk standard vad gäller affärsmoral (dvs. den verkliga - inte bara den framförda -, såsom belöningssystem etc.).

### ***Särskilt om pensionskapital***

För AP-fonderna spelar marknadsvärdenas fluktuationer ringa roll; för livbolagen finns av legala och aktuariella skäl ett starkare motiv att använda marknadsvärden. AP-fondsysteem har väsentligt färre restriktioner av denna art.

Från ekonomiska utgångspunkter är det avkastningsförmågan i de underliggande verksamheterna ("realkapitalet") som avgör den uthålliga pensionsbetalningsförmågan, inte börsvärdena.<sup>4</sup>

Det är också genom ett flertal studier väl belagt att oddsen för framgångar vid större sammanslagningar mellan företag är dåliga.

### ***Tankar kring ägarorganisation – en skiss***

Att bygga en ägarfunktion med de egenskaper jag skissat här skulle troligen innebära att en kvalificerad handläggare kan ta ansvaret för 5 à 10 företag. Därtill kommer omkostnader och en del konsult hjälp eller sammanlagt 3 – 5 miljoner kronor motsvarande 0,3 – 1 miljon kronor per företag.

Kostnaden är inte oöverstiglig för de stora institutionerna om antalet företag som institutionen skall ta ansvar för begränsas till de företag institutionen har störst kapital i respektive störst ägarandel i; I ett längre tidsperspektiv lär oss teorin att bättre investeringsresultat uppnås om ägarfunktionen förvaltas väl.

---

<sup>3</sup> En intressant testfråga till ett storföretags styrelse i valet mellan två investeringar, varandra uteslutande och båda i linje med affärsidé och finansiellt möjliga att genomföra. Den ena investeringen förväntas avkasta 25 procent på 400 mkr den andra 18 procent på 1.000 mkr. Vilken av de två investeringarna skall företaget bestämma sig för?

<sup>4</sup> Vilket vi mycket påtagligt fått besked om sommaren 2002 då företrädare för AP-fondsysteemets mer eller mindre entydigt förklarat att marknadsvärdesförluster på mellan 50 och 100 miljarder inte betyder något för pensionerna.

Fokuseringen på ägarfunktionen blir dels produktutveckling, konkurrentanalys, marknadsandelar "bench mark"-genomgångar snarare än korta vinstprognoser, dels framförhållning när det gäller strukturaffärer, kapitalbehov, emissioner, återköp av aktier, incitamentsprogram etc.

Syftet med en ägarorganisation är att bli proaktiv snarare än reaktiv. Lyckas inte det fortsätter ägarnas agenda att formuleras av företagsledarna och styrelserna i de ägda bolagen.

### ***Kort notering om belöningsystem***

Det är svårt att visa att belöningsystem skulle vara en viktig faktor för företagsutveckling och resultat; det är lätt att visa att belöningsystem knutna till aktievärden tenderar att ge oönskade incitament.<sup>5</sup>

Skäl som kan anföras är att kortsiktiga resultat stimuleras på bekostnad av långsiktiga. Att presentation "det som synes" stimuleras på bekostnad av underliggande trender, att volatilitet ("ryckighet") ger bättre utdelning än lugnt växande.

Dessutom är aktievärden beroende av en mängd andra faktorer som inte är företagsorienterade (USA, räntor, skatter, känslor).

Det är lätt att påstå är att en god företagslednings resultat inte låter sig avläsas förrän åtskilliga år senare.

### ***Kärnfrågan***

Mycket av ovanstående kan förefalla självklart. Varför ser då inte verkligheten så ut? Är det legala hinder, teorihinder, systemhinder eller andra hinder?

---

<sup>5</sup> Hur reagerar en VD med stor aktievärderelaterat incitament när företaget kommer i kris och banken hotar tvångssälja hans belånade aktier?

# Starkare Ägare

Dan Andersson

Vi har de senaste åren sett en utveckling i näringslivet och på de finansiella marknaderna som reser frågorna:

- Är kapitalismen i kris?
- Har vi de skickliga ägare som behövs?

Kapitalismen är inte i kris men det har skett en grundläggande förskjutning i maktbalans mellan arbete och kapital, mellan ägare och direktörer och mellan stat och marknad. Det är nu ett fundamentalt fel på maktbalansen i ekonomin.

Sparandet finns inte där den aktiva ägarkunskapen förutsätts finnas. När kapitalet är ansiktslöst uppstår vakuum och tomrummet fylls ut av direktörerna. Det finns en rad marknadsmisslyckanden vad gäller ägande relativt företagsledningar, redovisningssystem och ersättningssystem. Det finns idag inte något acceptabelt regelverk för ägarfrågor och de institutionella placerarna har en alltmer betydande roll.

Det är således en grundläggande förtroendekris med misstro från spararna gentemot företagens ledningar. Ett förlorat förtroende som det tar tid att återvinna och som det krävs insatser för att återskapa.

## *Vem kan ta mer ansvar?*

Bankernas fonder konkurrerar om spararnas pengar och de pengar de förvaltar är därmed av kortsiktig natur. Minst möjlighet att ta ansvar har således bankernas fonder men sedan kommer livbolagen och därefter AP-fonderna. Mest möjlighet till långsiktigt ansvar har egentligen investmentbolagen vars affärsidé är långsiktigt ägande. Antalet investmentbolag har dock minskat. Inte ens i USA med 30 procents skattekvot dominerar fysiska personer ägandet.

Det är sannolikt så att styrelserna är för svaga. Svagt förankrade styrelser blir en klubb av företagsledare i stället för ägarföreträdare.

För att stärka ägarrollen behövs stärkt corporate governancefunktion hos de stora institutionerna. Aktivt ägande kräver mer tid och möjlighet till överblick än vad det idag finns utrymme för hos institutionerna. Det kan röra sig om 5-10 tjänster på de stora institutionerna. Ägarna, framförallt institutionella sådana, bör ha en tydlig policy för sitt ägande efter **Corp Governance**.

## *Förslag till åtgärder*

Det ska vara tydligt att styrelsen står utanför företaget och är ägarnas representanter. Ordföranden ska komma utifrån och ej vara f.d. VD. Styrelsen ska ej vara del av belöningsystemen. Det ska vara tydligt att revisorerna är ägarnas ombud och utses av ägarna. Det ska finnas en externrevisionskommitté där VD ej ingår, perioden för revisorer bör begränsas. Revisorn bör helst ej ägna sig åt konsultarbete. Affärsjurister bör komplettera genom att med jämna mellanrum revidera företagets kontrakt.

Inriktningen på aktieägarvärde bör bytas mot fokusering på det mer långsiktiga begreppet avkastning på eget kapital.

Aktieägarvärdering bör ersättas av styrningsprincip mot avkastning på eget kapital.

### ***Stabilitetsproblemet***

Direktörlöner påverkar också normeringen för de anställdas löneutveckling. Om topplö-  
nerna ökar med 10 procent om året varför ska då vanligt folk hålla sig till godo med mindre  
än 4 procent?

1980 hade näringslivstopparna minst nio gånger högre lön än industriarbetarna. I dag är  
näringslivselitens ersättningar i Sverige 46 gånger industriarbetarlönerna. Ska vi få det som i  
USA där skillnaderna kan vara upp till 500 gånger industriarbetarlönen?

Näringslivet måste ta ansvar för takten i kostnadsutvecklingen.

### ***Belöningsystem – Några åtgärder***

1. Belöningsystemen ska kostnadsbokföras som utgift så att avvägning kan ske mot  
intäkter.

2. Ingen utspädning av kapitalet ska accepteras, så att direktörerna får mera av ägandekapi-  
talet. Aktier ska inte användas som en egen valuta vid ersättningar.

3. Optioner är olämpliga som belöningsystem. Dels späder man ut ägandet genom att före-  
tagsledningen successivt också blir ägare, och dels ger optionsprogram incitament för före-  
tagsledningarna att sträva efter stora fluktuationer i aktiekursen och att kortsiktigt höja börs-  
kursens värde i bolagen.

4. Ersättning till företagsledningar och anställda bör grundas på hur företaget gått i jämfö-  
relse med andra liknande företag. En generell uppgång för branschen ska inte vara grund för  
bonus.

5. Det ska finnas en kostnadsram för VD där lön, bonus, pensioner ingår. Inga ersättningar  
ska utgå efter avslutad anställning.

6. Pensionsersättning ska utgå som en procentsats av lönen, i likhet med vad andra anställda  
i företaget har. Pensionsåldern bör vara densamma som för övriga anställda.

7. Det ska finnas ett maxtak för bonus på en halv årslön. Bonus ska betalas ut när merinsatsen för företaget åstadkommits, inte vid pension eller avgång.

8. Hänsyn till grupparbetet i företag gör att generella bonussystem har stora fördelar. Differentieringen mellan anställda bör bara finnas på ett ställe i belöningsystemen och helst då i den grundläggande lönen.

9. Om bonus skall utgå så bör denna helst vara knuten till långsiktiga mål och gärna utgå när man kan utvärdera om bonusgrundande mål uppfyllts.

10. Det ska finnas information om kostnader, framtida värde och nuvärdet av belöningsprogrammen.

11. Ersättningen för företagets ledning skall gynna företagets långsiktiga utveckling. Grundlönen skall därför vara så tilltagen i förhållande till övriga ersättningar att ledningen har starka drivkrafter att arbeta för företagets långsiktiga utveckling.

12. Beslutsformerna kring ledningarnas anställningsvillkor skall vara sådana att det tydligt framgår att det finns ett motpartsförhållande och en förhandlingssituation. En ersättningskommitté är en viktig del av en sådant tydligt motpartsförhållande.

Som en del av detta skall villkoren och beslutsordningen vara transparent. Ersättningsvillkoren skall redovisas i årsredovisningen.

Om bolagsstämman skall vara beslutsfattare så skall ägarna få informationen om förändringarna i ersättningsvillkoren 3 månader i förväg.

13. Pensioner och ersättningar skall bara utgå under aktiv tid i företaget. För att möjliggöra anställningar av personer i slutet av den yrkesverksamma tiden som VD till rimliga kostnader så bör pensionskostnaden bara utgöra en mindre del av lönen.

14. Om aktierelaterade system som optioner skall användas så skall deras kostnader bokföras. Värdet för optioner har visat sig vara svårt att säkert bedöma och därför bör det finnas ett tak för optionernas maximala värde.

Grundlönen bör vara så avpassad att optioner eller bonus mer än 6 månader inte skall vara nödvändiga.



### ***Redovisningsregler***

Det behövs en statlig myndighet för att övervaka revisorerna. Det räcker inte med att inblandade aktörer, främst revisorer, självreglerar verksamheten.

Värdena bör ske helst enligt kostnad då marknadsvärdering skapar stor volatilitet i värderingen.

Ett problem är att pensionsfonder ibland används för löpande kostnader tex. vid omstruktureringar. Det ger ryckighet i resultatutvecklingen och försvårar jämförbarhet med andra företag.

Börsen är ett nationellt monopol, med viss utländsk konkurrens. Den skall övervaka de kunder som betalar den egna verksamheten. Det finns därför en konflikt mellan vinstdrivande verksamhet och att se till att reglerna följs. Försäkringsinspektionen bör därför ta över en del av börsens tillsynsroll.

Den totala ersättningen till ledningspersoner över en viss nivå bör redovisas i årsredovisningen på individbasis.

### ***Notifiering***

Strukturaffärer som är mer än 10 procent av ett bolags verksamhet bör meddelas ägarna flera månader före en affär.

## Översättning av artikel i Mit Sloan Management Review, av Henry Mintzberg, Robert Simons och Kunal Basu

Henry Mintzberg innehar Cleghorn professuren i management kunskap vid McGill Universitetet. Robert Simons innehar Charles. B. Williams professuren i företags-administration och är chef för Redovisnings - och kontrollenheten på Harvard Business School. Kunal Basu är docent i strategisk marknadsföring vid Templeton College, vid Oxforduniversitetet.

### Bortom själviskhet

Ett egoismsyndrom, som bygger på en rad halvsanningar genomsyrar våra bolag, vårt samhälle och även våra sinnen. Denna kalkylerade förhärligade egoism och de lögner det baseras på måste bemötas.

På Wall Street, där man energiskt fokuserar på "aktieägarvärdet" genom allt mer slimmade ("leaner and meaner") företag, så förändrades "business as usual" abrupt den 11 september 2001. Timmarna efter tragedin upphörde fixeringen vid det egna jaget och ersattes av att ge hjälp åt andra. I själva epicentrum av egenintresset blev människor engagerade i en kollektiv insats.

I detta ligger ett budskap till företagsledningarna. Meningen är inte att omsorg om andra plötsligt kommer att ersätta egenintresset, utan att det måste finnas en balans mellan dessa båda. Händelserna den 11 september och de följande dagarna bidrog till att klart visa hur vårt samhälle har kommit ur balans. Företagsledningarnas roll - ansvarsfulla företagsledningars - är att arbeta för ett återställande av denna balans.

### Huset byggt på egenintresse

Under de senaste 15 åren har vi i Nordamerika upplevt ett förhärligande av egennytta som kanske saknar motstycke sedan 1930-talet. Det är som om vi, genom att förneka mycket av de sociala framsteg som gjorts sedan dess, återvänt till en tidigare och mörkare tidsålder. Girighet har upphöjts till någon sorts högtstående kall; bolag har anmodats att bortse från ett brett socialt ansvar till förmån för ett smalt aktieägarperspektiv; verkställande direktörer har betraktats som om de ensamma skapar ekonomiskt resultat. Under tiden så har omsorg om de missgynnade grupperna - enkel gammaldags generositet - på något sätt gått förlorad.

Ett samhälle utan egoism är förvisso svårt att föreställa sig. Men ett samhälle som glorifierar egoismen kan man föreställa sig endast som en grund. Avsikten här är att utmana ett sådant samhälle - inte att förneka den mänskliga naturen, utan att bemöta en förvriden syn på den. Med detta vill vi lyfta fram en annan egenskap som är lika mänsklig: engagemang.

Ett syndrom av själviskhet genomsyrar våra bolag och våra samhällen liksom också våra sinnen. (Se "A syndrome of Selfishness"). Det bygger på en rad halvsanningar och var och en av dem slår in en kil i samhället: från en smal syn på oss själva som "ekonomisk människa" till en snedvriden syn på våra - värderingar - reducerad till aktieägarvärderingar, till en speciell syn på ledarskap som heroiskt och dramatiskt, till en otäck syn på organisationer som

”lean” och alltmer ”mean” ; till en alltmer illusorisk syn på samhället som en växande våg av framgång. Allt detta ser ganska bra ut, precis som ett korthus gör. Innan det kollapsar helt och hållet, skulle det vara bra att balansera det med en annorlunda uppsättning trossatser.

Det är viktigt att notera redan från början att Enron och de andra företagen som nu är under utredning, inte är problemet. De är toppen på isberget den uppenbara brottsligheten. Den kan behandlas av domstolarna. Långt farligare och mer massiv är den legala korrruption som äger rum under ytan ett uppträdande som, eftersom det är tekniskt tillåtet, korrumpierar våra ledare, våra organisationer och oss själva som människor.

Nedan granskar vi var och en av dessa halvsanningar som egoismsyndromet baseras på. Vi kallar var och en av dessa ”påståenden” för att uttrycka att de är antaganden som vi har konstruerat, inte sanningar som vi har upptäckt.

### ***Det första påståendet: Vi är alla i grund och botten ekonomiska människor***

Med denna syn på världen, är vi alla ekonomiska människor, Homo Economicus, besatta av vårt egenintresse, helt inriktade på att maximera vår egen personliga vinning. Homo Economicus är med andra ord aldrig nöjd, utan vill alltid ha mer – bevisligen, mätbart mer – och kalkylerar ständigt för att uppnå det.

I ”Nature of Man” , en artikel som djupt påverkat generationer av MBA – studenter (Master of Business Administration ) lanserade ekonomiprofessorerna Michael Jensen och William Meckling fem modeller för mänskligt beteende. De första tre – den sociologiska, psykologiska och politiska människan – avfärdade de snabbt. Den fjärde – den ekonomiska människan – avfärdades inte, utan inlemmades i deras femte, gynnade modell, som går under den rätt invecklade beteckningen REMM - resursrik, utvärderande, maximerande modell ( Resourceful, Evaluative, Maximizing Model ). REMM – modellen förutsätter att alla är ”utvärderare” som ständigt gör ”avvägningar mellan och utbyten av ” behov - speciellt mellan mängden av varje behov. ( Att mängden av vissa behov , som t ex pengar eller diamanttringar, lättare kan bedömas och mätas än andra behov, som t ex förtroende eller integritet, diskuteras inte.) Dessa behov är obegränsade. REMMs kan inte tillfredsställas. Och det finns inga fullkomliga.

Enligt Jensen och Meckling ” existerar inget sådant som ett behov”, utom naturligtvis själva behovet av mera. Allting är en avvägning. De illustrerar detta med ett ganska häpnadsväckande exempel:

George Bernard Shaw, den berömde pjäsförfattaren och sociale tänkaren, påstod, enligt ryktet att när han en gång befann sig på en resa på oceanen mötte han en berömd skådespelerska på däck och frågade om hon ville ligga med honom för en miljon dollar. Hon var villig att gå med på det. Han fortsatte med ett motförslag: ”Vad säger ni om tio dollar ? ” ”Vad

tror ni att jag är ?”, svarade hon indignerat. Han svarade ” Det har vi redan konstaterat – nu prutar vi bara ned priset. ”

Historien är inte uppseendeväckande – den är i själva verket välkänd – men det sätt på vilket Jensen och Meckling använder den är uppseendeväckande. Därför att istället för att värdera detta på något sätt, så följer de upp den med följande uttalande: ”Vare sig man vill eller inte, så är individer villiga att offra lite utav nästan allt det som vi bryr oss om , t o m rykte eller moral, för en tillräckligt stor mängd åtrådda saker.....” Med andra ord, om vi drivs till den yttersta gränsen, så är alla kvinnor – och alla män – villiga prostituerade. Allting, alla, allt värde har sitt pris.

Vår invändning gäller inte bara det skandalösa i detta påstående, utan också dess sanningshalt. För även om det finns alltför många sådana människor mitt ibland oss, kanske fler än någonsin – alltför många idrottsmän eller finansmän eller universitetsprofessorer som är villiga att sälja sin integritet till vilket pris som helst – så inbegriper det barmhärtigt nog inte alla. För många människor är integritet och självrespekt grundläggande värderingar. Dessa är obetingade behov, som inte är förhandlingsbara. Bortom materiella ting finns en inre känsla för det goda. Utöver beräkande finns omdömesförmåga. Är inte detta förvisso själva kärnan i ett ansvarsfullt företagsledarskap? Att bedöma skillnaden mellan kortsiktiga kalkylerade vinster och djupt rotade grundläggande värderingar ?

### *Ett syndrom av själviskhet*

Fem ömsesidigt underbyggda missupfattningar har slagit in en rad splittrande kilar i den socioekonomiska strukturen, som har snedvridit vår syn på företagens sociala ansvar.

Växande våg av framgång  
En kil av olikhet

”Lean, mean”-organisationer  
En kil av diskontinuitet

Heroiskt ledarskap  
En kil av avskiljande

Aktieägarvärde  
En kil av brist på engagemang

Ekonomisk människa  
En kil av misstro

## ***Samhället***

Påståendet angående den ekonomiska människan slår in en kil av misstro i samhället, mellan våra individuella önskemål och våra sociala behov. När alla enbart kalkylerar, så slutar det med att vi får ett samhälle med intriger. "Till slut," skriver Jensen och Meckling, "så kan vi göra något enbart åt och för individer". Det finns inget samhälle, inget kitt. Det kan bli ekonomins framtidsperspektiv, åtminstone en begränsad sida av den, stimulerad av kommunismens kollaps som så dogmatiskt stod för kollektivism. Men dogmatisk individualism är knappast bättre. Om kapitalismen endast står för individualism, så kommer den också att kollapsa. För vi lever som individer i ett socialt rum. Vi behöver individuella initiativ men inneslutna i ett socialt engagemang.

Ernst Mayr, som beskrivs i Scientific American Magazin som en "imponerande figur" inom utvecklingsbiologin, skrev i den tidskriften år 2000 att den senaste forskningen "som är allmänt spridd bland många sociala varelse" har framkastat att "det naturliga urvalet främjar anlag för altruism och harmoniskt samarbete i samhällsgrupper. Den gamla tesen om social Darwinism - strikt egoism- baserades på en ofullständig förståelse av djur, särskilt sociala arter".

I sina inflytelserika skrifter betraktade Ayn Rand egoism som en dygd. Men hon hade en särskild syn på egoism och individualism: individens mod att möta det ansiktslösa, själlösa systemet, att följa övertygelser som ett behov, inte som en önskan, på bekostnad av mätbar vinst om så krävs. Rand rasade mot de socialistiska tendenser som hon såg komma till uttryck i Östeuropa. Men man kan fundera på hur hon skulle reagera på REMMs inflytande över företagsstrukturen av idag.

### ***Det andra påståendet: Företag är till för att maximera aktieägarvärdet***

Företag brukade finnas till, eller åtminstone trodde vi så en gång, för att bidra till samhällsutvecklingen. Det var faktiskt orsaken till att de ursprungligen beviljades privilegier - och varför dessa privilegier kunde återkallas. Företag är visserligen ekonomiska enheter men de är också sociala institutioner som måste berättiga sin existens med sitt övergripande bidrag till samhället. De måste uttryckligen tjäna en balanserad samling intressenter. Detta var, tills för åtminstone kanske tio år sedan, den rådande uppfattningen. Nu har en grupp av dessa intressenter - aktieägarna - trängt undan alla de andra.

En grupp högsta chefer i Amerikas 200 största företag, som kallade sig själva för "Business Roundtable", främjade i åratal denna balanserade uppfattning om företaget, bland annat en känsla av socialt ansvar hos företagen. 1981 stod det i deras "Yttrande över företagens ansvar":

Ett av de grundläggande problemen, som en företagsledning står inför, är att balansera aktieägarnas förväntningar på maximal utdelning gentemot andra prioriteringar. Aktieägaren måste få en god utdelning men andra grupper (kunder, anställda, det allmänna, leverantörer och samhället i stort) måste också få vederbörlig uppmärksamhet... (Högsta chefer) anser

att genom att beakta balansen mellan alla dess gruppers rättmätiga krav, kommer ett företag bäst att tjäna sina aktieägares intresse .

Sedan, i september 1997, gjordes i rapporten från rundabordsgruppen om företagsledning en helomvändning: Företagsledningens och styrelsens främsta förpliktelser är till företagets aktieägare. Punkt. Kunden kan vara "kung" och den anställde företagets " största tillgång (åtminstone retoriskt) men aktieägaren är kärnpunkten. I rapporten står det: "Uppfattningen att styrelsen på något sätt måste balansera aktieägarnas intressen gentemot andra intressenters intressen misstolkar fullständigt företagsledarnas roll. Det är dessutom en omöjlig uppfattning därför att det skulle inte ge styrelsen några kriterier att lösa konflikter mellan aktieägarnas och andra intressenters intressen, eller mellan olika grupper av intressenter.

Detta återspeglar en vilseledande skiljelinje mellan beslutsfattandets ekonomiska och sociala följder. Ekonomer såsom Milton Friedman skulle säga: affärlivet tar hand om det ekonomiska medan regeringen tar hand om det sociala. Detta är fullständigt enkelt, förutom en ödesdiger svag punkt: Alla ekonomer erkänner villigt att sociala beslut har ekonomiska följder genom att de kostar resurser. Så hur kan någon ekonom eller ledande affärsman undgå att erkänna att ekonomiska beslut har sociala följder i och med att det har en direkt påverkan på människor? Såsom Nobel Pristagarförfattaren Aleksandr Solzhenitsyn, som led under kommunism i Sovjet och senare bodde i USA, kommenterade:

Jag har tillbringat hela mitt liv under en kommunistisk regim och jag vill säga er att ett samhälle utan någon objektiv rättslig måttstock faktiskt är ett fruktansvärt samhälle. Men ett samhälle utan någon annan måttstock än den rättsliga är inte heller människovärdigt. Ett samhälle som bygger på paragrafer och aldrig når längre, utnyttjar föga de mänskliga resursernas stora möjligheter. Paragrafer är alltför kalla och formella för att ha en välgörande effekt på samhället. Närhelst livets nätverk består av formalistiska förhållanden, finns en atmosfär av moralisk medelmåttighet, som förlamar människans ädlaste impulser.

I "The Divine Right of Capital" jämför Marjorie Kelly, själv företagare, dagens aktieägares privilegier med de feodala aristokraternas. Varför, frågar hon, skulle en grupp - särskilt en grupp som är så långt ifrån verksamheten - som kanske inte har bidragit med något på årtal, begära en så stor del av vinsterna? Är dagens arbetstagare besläktade med de bönder som slet i jorden men ändå kunde röjas undan allt efter ägarnas nyck? Kellys argument är provokativt genomsyrat med mer än ett stänk av sanning.

Betoningen på aktieägarvärdet utgör en egendomlig helomvändning, för aktieägarna har traditionellt varit den "övrige resterande fordringsägaren på företaget - de som tog överskottet, nämligen vinsterna, efter det att de andra fordringsägarna hade fått sitt. Nu drivs företaget för dessa vinster. Det spelar ingen roll hur stora påtryckningar det ställer på arbetstagarna. I till exempel EVA-beräkningarna (ekonomiskt mervärde) avdrages en avgift för kostnaden av kapitalet, som aktieägarna tillskjutit, från företagets vinst. I själva verket gör inte företaget

någon vinst förrän aktieägarna får sin andel. Aktieägarnas förväntningar har således förvandlats till aktieägarnas behov!

Låt oss ta en närmare titt på vad dessa aktieägare äger och hur de äger det. I den moderna ekonomin med ögonblicklig information, global tillgänglighet till kapitalet och Internet-baserad aktiehandel, är under alla omständigheter färre och färre aktieägare engagerade i de företag de "äger". Jättelika aktiefonder köper och säljer miljontals aktier varje dag för att återspegla personliga marknadsindikatorer. Jämsides med dessa finns de som handlar för dagen, och köper och säljer inom några timmar och som är ute efter arbitrage och ögonblickliga tillfällen. Under haussen på aktiemarkanden 2000 utgjorde de 15 % av handeln på NASDAQ. Detta nya släkte av aktieägare är kanske inte intresserade av produkter, tjänster eller kunder, ännu mindre själva företagen, och ändå lever företagsledarna i dödskräck inför deras impulsiva ageranden.

Trycket att inte "missa ett öre" - att inte rubba marknadsanalytikernas förväntningar - kan främja visst hemskt bristfälligt uppförande. Cheferna tvingas titta på resultattavlan istället för på bollen, såsom ordspråket lyder, för att skära ned kostnader varhelst besparingar syns omedelbart (till exempel nedläggning av arbetstillfällen) även om långsiktiga mål försakas; att klämma extra försäljning ur förtidiga leveranser och, i värsta fall, överskrida etiska regler och ibland ge sig in i fullkomligt illegal verksamhet. Vi har på senaste tiden sett fall efter fall av detta. Allt för mer "värde". Aktieägarnas värde: Vilket underligt ord för något som syftar på priset på aktien!

Aktieägarvärdet slår således en kil mellan dem som skapar de ekonomiska prestationerna och de som skördar dess förtjänster. Det är en avskiljande kil, både mellan de två grupperna och inom varje grupp. De som skapar förtjänsterna är avskilda från ägarskapet av sina ansträngningar och behandlas som umbärliga, medan de som äger företaget behandlar detta ägandeskap som umbärligt och på så sätt frigör sig själva från dess verksamhet. En ledare på en stor bank kallar detta "denna mani på aktieägarvärdet" som "drakoniskt". En annan säger att aktieägarvärdet "varken vägleder eller inspirerar arbetstagarna". Vem kan bli eld och lågor genom att tjäna pengar för främlingar som inte ens bryr sig om företaget?

Den avskiljande kilen finns också mellan ett företag och dess kunder, därför att fokuseringen på den slutgiltiga finansiella bedriften tycks förblinda människor för de medel genom vilka de förtjänas. Arbetstagare uppmuntras att se dollartecken på marknaden och ursprunget till aktieägarvärdet, inte människor i behov av tillförlitliga produkter och tjänster. Så varför inte sänka priset på ett respekterat varumärke för att snabbt öka försäljningen, eller tvinga fram en tvivelaktig produkt på marknaden eller erbjuda kunden såväl rabatter som andra förmåner för att pressa på kvartalsförsäljningen. Det är kanske därför det amerikanska indexet på hur nöjda kunderna är stadigt har sjunkit inom nästan varje industri sedan det tidiga 1990-talet. "Producera antalet och gå vidare" tycks vara dagens motto. Problemet är att man tjänar verkligen inte kunderna genom att tjäna sig själv. Du tjänar dig själv genom att verkligen tjäna kunderna.



### ***Det tredje påståendet: Företag behöver heroiska ledare***

Företagens aktieägare har under decennier förblivit passiva. Berömda böcker har faktiskt skrivits - från Berle och Means "The Modern Corporation and Private Property" 1932 till John Kenneth Gallbraiths "The New Industrial State" 1967 - om hur företagsledare har tagit kontrollen över stora företag och manipulerat aktieägarna för egna syften. Så påtryckningar uppstod i den finansiella världen för att utmana detta. Ok, problemet var löst men pendeln svängde åt andra hållet - med hämndliknande styrka.

Hur har dessa aktieägare, avlägsna från företagets verksamhet, kunnat tillskansa sig så mycket av vinsterna? Svaret är ganska enkelt: De har utnämnt högsta chefer genom att belöna dem oproportionerligt för det som hela företaget utför. Genom optioner och bonus har de friköpt företagsledarna. Enligt en ny rapport " Överskott på företagsledare 2001", som utfördes under 1990-talet av Institute of Policy Studies, höjdes företagsledarnas löner med 570%, medan vinsterna steg 114 % och arbetstagarnas genomsnittliga lön höjdes med 37 %, knappt över inflationen (som var 32 % under denna period). Hade arbetstagarna haft samma utveckling, "skulle de i genomsnitt haft 120 491 US dollar istället för 24 668 US dollar i slutet av detta decennium. Medan aktieägarnas genomsnittliga avkastning föll 1999 med 3,9 %, höjdes företagsledarnas direkta kompensation med ytterligare 10,8 %.

Att bekräfta allt detta är en mängd antaganden: att högste ledaren är företaget, att han eller hon ensam är ansvarig för alla prestationer och att denna prestation, kan mätas och att högste ledaren belönas för att vara aktieägarna till lags. Detta slags tänkande har förstärkts genom välmenande media, som hungrar efter personligheter och enkla förklaringar.

Följande formulering från tidskriften "Fortune" från den 14 april 1997 är typisk: Inom fyra år har (Louis) Gerstner tillfört mer än 40 miljarder USD till IBM:s aktievärde." Visserligen är Gerstner en bra företagsledare, men gjorde han verkligen det där helt själv?

## *Två sätt att leda*

Verkligt ledarskap är ofta snarare stillsamt än heroiskt. Det är närvarande, delaktigt och engagerat. Det handlar om teamwork och om att se saker i långtidsperspektiv, om att bygga upp en organisation långsamt, noggrant och gemensamt.

<b>Heroiskt ledarskap</b>	<b>Engagerat ledarskap</b>
Ledare är viktiga människor, helt avskilda från andra som utvecklar produkter och tillhandahåller tjänster.	Ledare är viktiga i den mån de hjälper andra människor att bli viktiga.
Ju högre upp dessa ledare kommer, desto viktigare blir de. VD:n på toppen är bolaget.	En organisation är ett interaktivt nätverk, inte en vertikal hierarki. Effektiva ledare agerar rakt igenom organisationen; de sitter inte på toppen.
Strategin – klar, genomtänkt och djärv – kommer från chefen som vidtar de dramatiska åtgärder som driver upp aktiepriset. Alla andra ”genomför”.	Strategier, som är ofta anspråkslösa och t o m otydliga från början, uppstår när människor, som utvecklar produkter och levererar tjänster, löser mindre problem vilket leder till nya initiativ.
Genomförandet är ett problem p g a att även om chefen välkomnar förändringar, är de flesta andra motståndare. Därför måste utomstående – konsulter och nya ledare – föredras före den inre kretsen.	Genomförandet kan inte separeras från utformningen. Hälsosamma förändringar kräver respekt för det gamla, tillsammans med erkännandet av det nya.
Att leda är att fatta beslut och fördela resurser – inklusive ”mänskliga” resurser. Att leda är lika med att analysera och ofta att beräkna.	Att leda är att locka fram den energi som av naturen finns inom människor. Att leda är således lika med att inspirera och engagera.
Behållningen från ökade aktiepriser går i stort sett till ledaren, risktagaren, (som inte straffas för nedgångar i aktiepriserna).	Belöningen för att ha gjort företaget till ett bättre ställe går till alla och den är märkbart av psykisk natur.

Men hur kunde då dessa toppchefer, vanliga människor såsom alla andra, åstadkomma resultat enligt sådana uppdrivna förväntningar? Genom att försöka rätta sig efter de heroiska förebilder som medierna och aktieägarna skapat och väntar sig. På så sätt gynnade fixeringen vid aktieägarevärde föreställningen om heroiska ledare - större än livet självt- som

träder fram, inte för att rädda situationen, men för att öka aktiepriset. Heroiska ledare aviserar storslagna strategier, gör dramatiska affärer och lovar lysande resultat. Intressant nog är att dessa heroiska ledare, som spelar med andras pengar, är själva skyddade vad som än händer: de löser in sina optioner, om aktierna går upp och kommer undan med fallskärmsavtal om de går ner – ibland till och med båda delarna.

Skulle all uppmärksamhet som riktas mot aktieägarevärdet egentligen kunna visa sig ha sänkt aktieägarvärdet i längden? Säkerligen finns det framgångshistorier. Men i allt större utsträckning hör vi berättelser om misslyckanden, som ofta är dramatiska och handlar framför allt om företagsledare som tog sina heroiska självbilder på allvar. Historier om heroiskt ledarskap som slog fel kan berättas om John Sculley på Apple Computer, Michael Armstrong på AT&T, Rich McGinn på Lucent Technologies och Linda Wachner på Warnaco Group. Vi får vänta och se vad som kommer att hända på DaimlerChrysler och Hewlett-Packard.

Problemet med heroiskt ledarskap är att det är isolerat. Det slår in en kil mellan ledarna som sitter på sina piedestaler och alla andra. Det är en avskiljande kil som innebär att ledarskap ses som något fristående. Ironiskt nog märker vi i dag, mitt i allt tal om delegerat ansvar, partnerskap, kunskapsbaserat arbete och liknande, att makten centraliseras enligt traditionella hierarkiska strukturer i en utsträckning som vi inte sett på flera decennier.

Orsaken till varför vi i dag är så fixerade vid ledarskap är kanske att vi märker så lite av det. "Ve det land som inte har några hjältar!" säger en rollfigur i Bertolt Brechts Galileis liv. "Nej," svarar en annan. "Ve det land som behöver hjältar."

Verkligt ledarskap är ofta snarare stillsamt än heroiskt. Det är närvarande, delaktigt och engagerat. Det handlar om teamwork och om att se saker i långtidsperspektiv, om att bygga upp en organisation långsamt, noggrant och gemensamt.

### ***Det fjärde påståendet: Den effektiva organisationen är "lean and mean"***

"Lean and mean" är ett moderiktigt begrepp i dag, en sorts mantra för den ekonomiska människan. Visserligen låter "lean" bra – bättre än "fat". Men det faktum att "mean" har gjorts till en dygd är ett sorgligt tidstecken.

Det finns ingenting fantastiskt med att avskeda folk. Slash-and-burn -taktik är endast den snabbaste vägen till "verkställande" i brist på fantasiförmåga. Al Dunlap, kallad "Chainsaw", den mästerlige "slash-and-burn" utövaren, som till slut blev "avverkad" själv, var inget undantag, utan bara ett extremt exempel på en populär trend. År 2000, före den nuvarande lågkonjunkturen, friställde amerikanska arbetsgivare ca 1,2 miljoner arbetstagare i masspermitteringsaktioner – som resulterade i slutet av året i de högsta permitteringssiffrorna sedan U.S. Bureau of Labour Statistics 1995 återupptog beräkningen av denna statistik.

I likhet med de övriga lättvindiga antagandena kopplade till detta självskhetssyndrom, förväntas "lean and mean" kunna erbjuda allt: lägre kostnader, högre produktivitet, plattare och mer flexibla organisationer, anställda med mer befogenheter (och med frånvarande chefer) och nöjdare kunder. Detta sveps ofta in i käcka fraser som "doing more with less" och "win-win".

Allt detta kan säkert hända, men, återigen, det är bara halva sanningen. Den andra halvan innehåller utbrända chefer, arga arbetstagare, nedsatt kvalitet – under sken av produktivitet - och missnöjda kunder. "Lose-lose". Chefsekonomen på Morgan Stanley, Dean Witter, som skriver om "den lilla fula hemligheten" bakom förra decenniets produktivitetmirakel, antyder att det kan här finnas "mer transpiration än inspiration". "Med andra ord: man driver människor och maskiner till sina gränser, i stället för att upptäcka smartare sätt att göra besparingar".

Den kanske värsta konsekvensen av all denna omstrukturering har varit att den grundläggande överenskommelsen mellan arbetsgivare och anställd – det underförstådda löftet om säkerhet i utbyte mot lojalitet - har brutits. Människor känner sig förrådda i dag. "Är aktieägarevärdet ett hot mot ditt jobb? Eller kommer det att stötta din karriär?", frågade Coca-Cola 1996 i en broschyr för de anställda. Fyra år senare fick de anställda ett svar eftersom 6.000 av dem – ungefär 20% av arbetskraften – permitterades. Hewlett-Packard, känt sedan länge för sitt engagemang för sina anställda, har nu följt exemplet. Det är inte förvånande att en nyligen gjord studie visar att endast 34% av arbetstagare runt om i världen känner stark lojalitet med sina arbetsgivare; i USA ser endast 47% sina företagsledare som personer med hög integritet.

Dessa känslor bland arbetstagarna av att ha blivit förrådda kan inte främja produktiviteten i det långa loppet, men produktivitet verkar inte mätas med långsiktigt perspektiv nuförtiden. Kvartalsvisa vinster per aktie är lättare att mäta. Den slimmade organisationen "lean and mean" slår alltså en kil av diskontinuitet mellan nutid och framtid.

Det har sagts att det största framsteget inom hälsovården var inte penicillin eller insulin, utan helt enkelt renare vattentillgångar. Nu är det kanske på tiden att utveckla hälsosammare organisationer genom att rensa upp bland våra attityder. Förutom social hållbarhet och hållbar miljö behöver vi även ekonomisk hållbarhet.

### *Det femte påståendet: Framgångens stigande flod lyfter alla båtar*

Begreppet "win-win" har utsträckts från det slimmade "leand-and-mean" företaget till hela samhället. Såsom detta talesätt skulle uttrycka det: Framgångens stigande flod lyfter alla båtar - alla blir framgångsrika i den egoistiska ekonomin. Detta innebär antingen en högst behändig sanning eller cyniskt berättigande av girighet: vinnarna behöver inte bry sig om förlorarna eftersom det inte finns några förlorare. Alla kan lugnt ha gott samvete.

Vi ska titta på den här liknelsen och sedan på några fakta. För det första så är tidvattnet regelbundet. Om något, så har detta självskhetsyndrom skapat en flodvåg. En flodvåg lyfter dock bara de båtar som inte är förtöjda. Övriga båtar som är fastbundna till konkreta saker, sjunker. Likaså sätts lågländerna under vatten, och människorna där drunknar om de inte har någon annanstans att ta vägen. Ska vi bara bry oss om människor i höga positioner? Dessutom så är inte tidvattnet och flodvågor bestående. Till sist sjunker de tillbaka lika mycket som de steg, och röjer den förödelse som hade dolts under vattnet.

Vårt syfte är, så att säga, inte att dämna upp flodvågen, utan snarare att utmana det för-enklade och vilseledande användandet av en metafor – som säger så mycket om detta självskhetsyndroms uttryckssätt. Metaforer kan användas på ett kreativt sätt för att öppna vyer eller tarvligt för att dölja bevis. Vilka bevis döljer den här?

I USA fanns det år 1989 66 miljardärer och 31,5 miljoner människor som lever under existensminimum. Tio år senare hade antalet miljardärer ökat till 268, medan antalet människor under existensminimum hade ökat till 34,5 miljoner. En kartläggning av världens 18 rikaste länder, som nyligen gjorts av FN, placerar USA högst på listan både vad gäller BNP och andelen fattiga. Med tanke på dessa siffror borde det inte vara någon överraskning att börsvinsterna mellan åren 1989 och 1998 på ett oproportionerligt sätt kom de rika tillgodo. Aktiekapitalet för de rikaste 10 % av de amerikanska hushållen ökade med mer än 72%, medan de 60% som ligger längst ner i inkomstlistan såg sin aktieportfölj öka med mindre än 4% i värde. 1999, på höjdpunkten av den ekonomiska högkonjunkturen, var vart sjätte barn i USA enligt officiell bedömning fattigt, och "fattigdomen var mer akut än under tidigare år, samtidigt som inkomsterna låg på orättvisa rekordnivåer."

Trots inkomstökningar bland vissa grupper under 1990-talet är den inflationsjusterade minimilönen i dag 21% lägre än 1979. År 1999 hade en större del än tidigare - 26% av alla arbetstagare - jobb med löner på existensminimumnivå. Totalt sett ökade nettoinkomsten (exklusive kapitalvinster) för de rikaste 1% av hushållen med 414.000 USD mellan 1979 och 1997, medan den femtedel, som ligger i mitten, gjorde en vinst på 3.400 USD och den femtedel, som ligger längst ner faktiskt gjorde en förlust på 100 USD.

Att sprida aktieägandet i USA och att företag sprider aktieoptioner bortom chefskretsarna har gjorts till en stor affär. Även i det här sammanhanget finns det dock avslöjande siffror. Aktieägandet ökar tydligt – med ca. 16% under de senaste 10 åren. Men mer än hälften av befolkningen äger inga aktier eller fondaktier, och endast en tredjedel av alla hushållen äger

aktier värda 5.000 USD eller mer. Och raset av IT-aktier, som ruinerade en del anställda som hade löst in sina optioner och sedan var tvungna att betala skatt, har knappast uppmuntrat till utökat aktieäggande. Ska ett samhälle känna sig tryggt, när mer än 30% utav hushållen har ett nettoinnehav – med hus och investeringar inräknade – av mindre än 10.000 USD ?

Är detta i så fall en stigande tendens eller en tillfällig omsvängning? Har en kil slagits in mellan de som gagnas av öknings av aktiekurser och ett stort antal människor missgynnade av detta? Dessutom har många av de som lyckats bäst i REMM-ekonomin, i en ständig jakt på "mer", obevekligt och framgångsrikt angripit skatter och fortsatt att undergräva skyddsnettet för de mest missgynnade i samhället. I USA betalar de rika idag "en mindre andel av oändligt ökade inkomster" – men de fortsätter likväl att gynnas i form av skattesänkningar.

Internationellt, åtminstone i vissa betydelsefulla grupper, har välståndsskillnaderna blivit alarmerande. I vissa länder i Sydamerika (t ex i Bolivia, Paraguay) och Afrika (t ex Centralafrikanska Republiken, Guinea-Bissau, Lesotho, Sierra Leone) förfogar de rikaste 20 procenten av invånarna över mer än 60 procent of landets inkomster medan de fattigaste 10 procenten of befolkningen får knappt 1 procent.

Som en del av metaforen om "stigande tidvatten" förespeglas människor i hela världen att frihandeln kommer att lösa alla sociala problem. Vinna-vinna situation åter igen. Det ekonomiska ska på ett magiskt sätt ta hand om det sociala. Förvisso hjälper den ekonomiska utvecklingen att främja sociala förbättringar. Men icke desto mindre gynnar en social utveckling (såsom fria val) ekonomiska förbättringar. Dessa två faktorer verkar behöva samspela sida vid sida, vilket innebär att ekonomisk utveckling kan bli destruktiv vid social tillbakagång. Detta tycks vara ett antal utvecklingsländerns erfarenhet.

Välstånd är inte enbart ett ekonomiskt begrepp och kan inte endast mätas i medeltal. Det måste också sträva efter att gagna samhället och det hänger på fördelning. Verkligt välstånd förenar ekonomisk utveckling med social generositet. Har vi gjort framsteg under de senaste åren? Ekonomiskt sett är det inte klart. Ur ett samhällsperspektiv är det alldeles för uppenbart.

En rad av skadliga kilar har drivits in i vår samhällsstruktur. De kommer att skada oss – oss alla – svårare om vi snart inte eliminerar dem. Med detta inte sagt att materiella behov, aktieavkastning, ledarskap, produktiv effektivitet, ekonomiskt välstånd och även egennytta borde bestridas i sig. De måste dock förkastas som ändamål i sig. Sättet att glorifiera egenintresse och de lögnen som egennyttnan grundar sig på måste ifrågasättas.

## Med sikte på engagemang

Logiska argument med stöd av faktiska bevis torde kunna vara ett lämpligt sätt att konfrontera egoismsyndromet men inte det mest effektiva sättet att främja engagemang, ty detta är ett annat fenomen. Engagemang har sina rötter i erfarenhet i berättelser om dem vars agerande har gynnat värdet av förtroende, gott omdöme och engagemang. Det finns många sådana historier. En kvinna vid State Farm Mutual Insurance Co. byggde om en pappersdatabas till en elektronisk sådan. "Varför jobbar du så energiskt?" frågade någon henne. "Inser du inte att du snart blir utan jobb?" "Visst", svarade hon, "men jag har varit här tillräckligt länge för att veta att jag kan lita på dem. De hittar någonting annat åt mig. Om jag inte litade på dem, skulle jag kanske bli frestad att sabotera processen". Hur mycket sabotage har förekommit i våra anorektiska ("lean and mean") organisationer? Föreställ er å andra sidan värdet – inklusive aktieägarvärdet – av sådant engagemang.

Fundera på Alistair Pilkington, en ingenjör på Pilkington Glass (ett familjeföretag, fast han tillhörde inte släkten). En kväll, när han diskade hemma, fick han en idé om ett nytt sätt att tillverka spegelglas genom att placera glaset på tennbad. Styrelsen uppmuntrade honom och experimenten kom igång. Styrelsen fortsatte att stödja honom under sju år av problem och negativt kassaflöde, för att inte nämna de 100.000 ton glas som förstördes. När styrelsemedlemmarna frågade: "Kan du tillverka säljbart glas?", svarade Pilkington: "Jag vet inte, men ingenting har bevisat att det är omöjligt." Så småningom blev processen fulländad, patenten beviljade och företaget marknadsförde processen i hela världen – snart använde varje ny fabrik i branschen den.

Läser man i strategiböcker får man inte det intrycket att omställning av en produktionsprocess är en strategi, särskilt när den utvecklats av en obetydlig ingenjör som kom på idén under tiden han diskade. Läs finan­stidningar och fråga dig själv vilka analytiker skulle idag tillåta sju år av misslyckande. "Det är inte bara det man gör det här året som spelar roll", sade en direktör på Pilkington senare, "utan vad man nu arbetar med men som kommer att bära frukt om tio år. Det är viktigt att företaget inte bara är lönsamt utan att det också har ett "hjärta". Det här företaget hade ett hjärta och tjänade dessutom mycket pengar. Mannen som utvecklade den nya processen blev till slut en verkställande direktör.

IBMs inträde på den elektroniska marknaden drevs på av två män långt ifrån den formella ledningen, en "självupptagen programmerare" som fick den ursprungliga idén och bankade in den i huvudet på alla möjliga människor för att få dem att förstå den, och en personalchef som tog upp bollen och på något sätt, med knappa resurser, plockade ihop en löst sammansatt grupp av människor som gjorde det möjligt. En av dessa sistnämnda sade: "Det var svårt att avvisa hans initiativ delvis därför att han uppenbarligen verkade i IBMs intressen som helhet, inte bara för sin lilla grupp". Så fort idén presenterades för VDn Louis Gerstner, insåg han dess potential och uppmuntrade initiativet. Gerstner, som enligt den ovan­nämnda Fortune-rapporten själv bidragit med 40 miljarder dollar till företagets aktievärde, höll sig i bakgrunden. Förvisso skapade han kanske förutsättningarna för att dessa initiativ kunde sättas i verket men det är ofta det som riktiga ledare gör. Det är kanske därför en verkligt effektiv VD ger mer stöd i bakgrunden än är dramatiskt heroisk.

För sextio år sedan, efter tio års lågkonjunktur, kom ett enormt uppsving i USAs ekonomi. Amerikaner, män och makalöst många kvinnor, gjorde kraftinsatser i andra världskriget, för-  
enade efter en av de mest splittrande perioderna i landets historia. Tusentals människor off-  
rade sina liv. Många andra arbetade hårt i fabriker och köpte ett stort antal statsobligationer  
– inte i syfte att bli rika utan för att främja saken. Den svallvågen av gemensamma kraftan-  
strängningar ”bröt”, enligt Charles Handy, ”mot reglerna för fördelningseffektivitet men  
drev upp BNP med 50 procent under fyra år och lade grunden för kommande tillväxt”.

Denna svallvåg av gemensamt mänskligt engagemang hjälpte USA klara av kriget och bör-  
jade sedan minska. Den har hela tiden minskat sedan dess. Man skulle kunna påstå att den  
befann sig på den lägsta nivån sedan 1945 när en katastrof inträffade i New York City och  
skuggor av detta tidigare engagemang visade sig på nytt. Detta innebär kanske ett tillfälle till  
väsentlig förändring. Jensen och Meckling hade rätt i ett begränsat avseende. Var och en av  
oss, som individer, står inför en kompromiss, ett avgörande val. Vi kan leva våra liv och  
sköta våra företag besatta av att tjäna alltmer, att oavbrutet hålla räkning, att kalkylera och  
intrigera. Eller så kan vi börja leva annorlunda, anstränga oss för att engagera andra så att vi  
kan återfinna balansen.