

Studiehandledning

The Nordic Way – Globala vägval och nordisk förändringskraft.

av Cecilia Elmqvist



Inledning

Detta är en studiehandledning till skriften *The Nordic Way – Globala vägval och nordisk förändringskraft*. Till varje text finns ett antal frågor som kan diskuteras. Frågorna kan också med fördel användas vid seminarier eller panelsamtal om de olika artiklarna eller om hela skriften.

Bo Andersson, generalsekreterare på Föreningen Norden beskriver *The Nordic Way* bland annat så här:

”Det har visat sig svårt att finna enighet om de fördelningsprinciper som ska gälla i förvärvsliv och samhälle och som upplevs som rättvist av alla. Utifrån en gemensam kunskap om dessa svårigheter har de nordiska länderna och åtskilliga intresseorganisationer lagt ned mycket tid och kraft på att finna och utveckla både former och procedurer för samarbete och hantering av intressetvister och rättstvister. Former och procedurer som berörda intressenter uppfattar som både effektiva och legitima.

Beslut som växer fram på denna grund får också en relativt hög legitimitet än i andra former och procedurer. Legitimitet i procedur A ger legitimitet i beslutet B.

*Under årens lopp har det växt fram olika nordiska lösningar, inom olika sektorer, områden och samhällsnivåer. De skiljer sig delvis åt hur man går från ide till beslut, sedan till genomförande och utvärdering. Men det finns många likheter mellan dem, och dessa har vi valt att kalla för *The Nordic Way*.”*

Proceduren som Bo Andersson beskriver mynnar bland annat ut i olika nordiska välfärdsmodeller, för områden som arbetsmarknaden, välfärden, jämställdheten, kulturen. Det finns både likheter och skillnader. En av likheterna är deras legitimitet, eftersom de alla har sitt ursprung i proceduren *The Nordic Way*.

Texterna i skriften har en kritisk hållning, något

som ligger i själva procedurmodellen. Vi utvärderar och genererar nya idéer, och har tillit till att det löpande utvecklar modellerna.

Tanken är att frågorna i studiehandledningen ska kunna skapa en fördjupad förståelse för de frågor som artiklarna tar upp samt generera idéer och förslag på förbättringar i såväl olika välfärdsmodeller som på procedurmodellen som sådan.

Till studiehandledningen tillkommer två artiklar, utöver skriften. Dessa kan med fördel användas som fördjupning för handledaren. Dessa är *The Nordic Way: cooperative, culturally radical and pushing personal development – now what?* av Lene Rachel Andersen och *The Essence of Nordic Corporate Governance* av Per Lekvall.

Texterna i skriften är: *Toppar vi rätt listor numera? Norden och kampen om talangerna* av Tove Lifvendahl, *Familjepolitiken som gav tillväxt – men inte jämställdhet* av Katrine Marçal, *Tillit och välfärd går hand i hand* av Mats Svegfors, *Grön tillväxt – kan Norden leda vägen?* av Stefan Edman och *Vi skaper vår egen vei* av Dagfinn Høybråten.

Välkommen till studiecirkeln

The Nordic Way – Globala vägval och nordisk förändringskraft.

Så här kan ni arbeta med studiematerialet

Studiehandledningen är ett förslag på hur gruppen kan ta sig an materialet. Det är bra om deltagarna gör egna noteringar om vad som borde diskuteras när texterna läses i förväg. Diskussionsfrågorna i studiehandledningen är endast exempel att utgå ifrån. Kommer gruppen ifrån frågan, in i en annan som är intressant och relevant för ämnet, är det bara att bejaka!

Metoder, pedagogik och stöd

Ett förslag är att dela upp studiecirkeln i 5 träffar, där varje träff ägnas åt en artikel åt gången. Med fördel har deltagarna läst varje artikel före träffen börjar. Ni kan förstås också välja att diskutera flera artiklar varje gång, för att på så sätt skaffa perspektiv som lägger ihop flera av de teman som tas upp.

Varje träff kan inledas med en generell fråga kring den eller de artiklar som gruppen läst. Var det något särskilt de reagerade på i artikeln? Något särskilt de vill diskutera? Detta kan då noteras och tas mot slutet, om det inte ryms inom frågorna som listas till varje artikel.

Beroende på sammanhang och grupp kan olika diskussionsverktyg vara till hjälp. Variera gärna gruppstorlek i diskussionerna. Använd en stund i början av varje fråga för varje individ att fundera över och skriva ned sina idéer, för att säkerställa att alla hinner reflektera över frågan. I frågor som är av mer idégenererande karaktär kan ni med fördel använda brainstorm som metod. Tänk också på att variera i vilken ordning olika personer kommer till tals.

På SVs Cirkelledarnät hittar du information om SV, studiecirkelns pedagogik och om hur det går till att starta och genomföra en cirkel.

Här finns också ingången till webbutbildningar och forum där du som cirkelledare kan fördjupa dig i pedagogik och ledarskap och inom ditt ämne.

Välkommen in på www.sv.se/cirkelledarnatet

Innan cirkeln startar

Läs överskådligt igenom innehållsförteckningen till boken. Vilka områden är gruppen särskilt intresserade av? Vid vad vill ni lägga fokus? Om ni vill, välj bort det som är mindre intressant för just er grupp.

Kom överens om vilka spelregler som gäller inom gruppen och vilka förväntningar ni har på varandra. Bestäm också hur deltagarna, i den mån de behöver det, ska hålla kontakt mellan träffarna.

Notera att de texter som ska läsas inför respektive träff är angivna i anslutning till varje träffs diskussionsfrågor.

Handledning till artiklarna

Toppar vi rätt listor numera? Norden och kampen om talangerna av Tove Lifvendahl

Tove Lifvendahl ifrågasätter bristen på nordisk nyfikenhet mot resten av världen, med tanke på att morgondagens konkurrensförmåga återfinns i kapaciteten att utveckla humankapitalet.

1. Tove Lifvendahl nämner öppenhet som en viktig del av den nordiska modellen, men konstaterar samtidigt att Sverige och de nordiska länderna är relativt slutna i förhållande till andra länder. Vari ligger egentligen öppenheten?
2. Den slutenhet som Tove Lifvendahl beskriver, i till exempel grundare av bolag i Sverige men även inom akademien, vad får den för konsekvenser på inom dessa områden på längre sikt?
3. Slutenheten och ointresset för erfarenheter från andra länder har också konsekvenser för invandrare i Sverige. Vad kan det innebära för integrationen nu och på längre sikt?
4. Hur tar vi bättre vara på utlandssvenskars erfarenheter? Vad kan dessa bidra med?
5. Vad ser ni för kortsiktiga respektive långsiktiga lösningar på utmaningen kring öppenhet och slutenhet som Tove Lifvendahl beskriver?

Familjepolitiken som gav tillväxt – men inte jämställdhet av Katrine Marçal

Katrine Marçal diskuterar kring varför världens mest familjevänliga arbetsmarknad inte med automatik också blivit den mest kvinnovänliga. Norden har en hög andel yrkesarbetande kvinnor men inkomstklyftor och glastak består.

1. Vad tror ni är betydande faktorer bakom att Sverige har lyckats kombinera en hög andel yrkesarbetande kvinnor med hög fertilitet?
2. Katrine Marçal skriver att det verkar som om generösa system för att kombinera karriär med familj kan förstärka eller rentav sänka glastaket för kvinnor. I alla fall så länge män inte ut-

nyttjar dem i lika hög grad som kvinnor. Delar ni författarens beskrivning? Kan ni se andra anledningar?

3. Katrine Marçal tar upp det faktum att de flesta andra länder med en hög andel kvinnor inom politiken också har en hög andel kvinnor på toppositioner inom näringslivet, men att så inte är fallet i Norden. De nordiska länderna har tvärtom lägst andel kvinnor i Europa i företagsledning. Hon beskriver två tänkbara anledningar till detta. Den ena är de hårt könssegrerade arbetsmarknaderna. Den andra är den familjevänliga politiken. Delar ni författarens bild? Finns de fler anledningar till att det är så låg andel kvinnor på företagsledande poster i Norden? Vilka i så fall?
4. Produktiviteten är hög på den nordiska arbetsmarknaden. Normen är att jobba hårt och sedan gå hem till familjen, menar Katrine Marçal. Vilka positiva effekter tror ni detta har i de nordiska samhällena?
5. ”Trots de enorma investeringar som Norden gör i möjligheten att kombinera familj och barn, är löneskillnaden mellan kvinnor och män inte mindre än i jämförbara länder”, skriver Katrine Marçal. Vad tror ni behöver förändras i de nordiska ”familjevänliga systemen” för att jämställdheten ska öka?

Tillit och välfärd går hand i hand av Mats Svegfors

Mats Svegfors diskuterar huruvida social tillit som tidigare utgjort nyckel till Nordens framsteg i stället kan bli morgondagens hinder när arbetsmarknaden och individer internationaliseras i allt högre grad. Stark tillit till gårdagens institutioner kan riskera att bli en konserverande i stället för en pådrivande faktor.

1. Diskutera begreppen ”civil tillit” och ”politisk tillit” som Mats Svegfors tar upp. Är det ena avhängigt det andra?

2. Mats Svegfors menar att på sistone har en slags kulturell förklaringsmodell (tillit är avgörande) ställts mot en mer traditionell politisk förklaringsmodell (politiken är avgörande). Vilken betydelse tror ni att tillit har för den nordiska välfärdsmodellen?
3. En extremt stor tillit såväl medborgare emellan som mellan medborgare och samhällsinstitutioner har resulterat i ett mycket välfungerande samhälle, menar Mats Svegfors. Hur hanterar ett sådant samhälle sitt eget förändringsbehov? Gör tilliten också förändringen möjlig? frågar han. Diskutera dessa frågor.
4. Den med internationaliseringen sammanhängande migrationen innebär, inte minst i Sverige, att befolkningen blir allt mindre enhetlig. Det ställer de stora enhetssystemen både i välfärdssektorn och på arbetsmarknaden inför utmaningar. Detta ökar, åtminstone övergångsvis, kraven på offentliga resurser. Men det innebär också att mångfalden måste öka i dessa enhetliga system, beskriver Mats Svegfors, tillsammans med ett antal sätt att bemöta detta. Har ni exempel på fler sätt att möta denna utmaning?
2. Stefan Edman menar att det finns minst fyra starka skäl för de nordiska länderna att skapa synergier för att tillsammans öka andelen grön tillväxt: en större marknadsarena, påverkan på dagordningen i EU/EES, gemensam infrastruktur och kritisk massa. Vilka fler sådana skäl kan ni se?
3. Samtliga länder i Norden kan visa exempel på hur forskning lett till kommersialisering av produkter och tjänster för både hemma- och exportmarknad. Danmark är världsledande på detta. Norge är världsledande på miljöbilar. Hur kan det nordiska samarbetet möjliggöra att framgångarna inom miljö- och klimat blir lika starka i alla de nordiska länderna?
4. De nordiska länderna tillsammans har sedan slutet av 1990-talet haft en gemensam elmarknad med ett starkt och sammanknutet elnät. Det skiljer sig väsentligt från resten av elmarknaden i Europa, uppdelad i nationella system. Ser ni fler exempel inom miljöområdet där det nordiska samarbetet kan stärka de nordiska länderna?

Grön tillväxt – kan Norden leda vägen? av Stefan Edman

Stefan Edman beskriver hur Norden nu har möjlighet och kapacitet att ta täten i en grön cirkulär omställning för miljön.

1. Stefan Edman menar att ett övergripande systemfel som förhindrar en lösning på klimatfrågan handlar om att våra välfärdssamhällen fortfarande i hög grad vilar på lineära flöden av energi och råvaror. Det behövs en successiv men brådskande övergång från en lineär ekonomi till en mer cirkulär marknadsekonomi där lönsamhet och framgång bygger på intäkter från användning snarare än från konsumtion. Vilka steg behöver tas i de nordiska samhällena för att övergå till en cirkulär ekonomi? När tror ni det är möjligt att ha nått en fullständig övergång till en cirkulär ekonomi i de nordiska samhällena? Vad hindrar en sådan utveckling?
1. Dagfinn Høybråten menar att länder som väljer att gå i Nordens fotspår saknar både bindande samarbete och den tillit som finns i Norden. Han menar att dessa två komponenter utgör en betydande del av framgången med den nordiska modellen. Nämn ytterligare faktorer som gör den nordiska modellen stark.
2. Det som hotar den nordiska modellen är att ta den förgiven, menar Dagfinn Høybråten. Han menar att det är viktigt att inte tolka intresset från resten av världen som att den nordiska modellen är färdig och att välfärdssamhällena alltid kommer att bestå såsom vi känner dem idag. Det är viktigt att se att den nordiska

modellen innebär en serie vägval och handlingar som utförs tillsammans, annars är risken att viktiga synergieffekter försvinner och att bara fragment återstår, istället för den viktiga helheten. Vad tycker ni är viktiga komponenter för att ständigt lyckas utveckla den nordiska modellen?

3. De nordiska statsministrarna har ambitioner om att använda det nordiska samarbetet mer aktivt de kommande åren, med målet att skapa en handlingskraftig region, som bidrar med resultat i de fem länderna, i EU-samarbetet och på en global arena. Det finns fyra överordnade visioner: ett gränslöst Norden, ett innovativt Norden, ett synligt Norden och ett utåtriktat Norden. Vad betyder de här fyra olika visionerna för er? Om ni skulle lägga till en femte vision för det nordiska samarbetet, vilken skulle det vara?

The Nordic Way: kooperativ, kulturradikal och en drivkraft för personlig utveckling – vad händer nu?

Av Lene Rachel Andersen

Den här artikeln handlar om människans potential och hur vi i de nordiska länderna har drivit fram gränserna för personlig utveckling under de senaste 150 åren. Genom att göra detta har vi skapat en hög livskvalitet, personlig frihet, stabila och öppna samhällen, starka demokratier, låg korruption, hög jämställdhet, framgångsrika industrier, några av världens starkaste ekonomier och stort individuellt självbestämmande, personlig frihet och även ensamhet – *The Nordic Way*.

Tre viktiga faktorer bakom *The Nordic Way*, som blev en drivkraft för vår individuella utveckling och gjorde det möjligt för oss att utvecklas till överflödssamhällen, var utbildning, men inte vilken utbildning som helst utan en unik uppsättning av kulturella, moderna värderingar som kallas kulturradikalism, och en idé som har importerats från Storbritannien, nämligen kooperativ. Tillsammans har de gjort det möjligt för varje enskild människa att utvecklas och växa och samtidigt fortsätta att vara en del av, en bidragsgivare till och en lojal medlem av det lokala samhället och samhället i stort.

I slutet av artikeln kommer jag att utveckla mina tankar om *The Nordic Way* och hur vi kan gå vidare.

Personlig utveckling

Innan jag går närmare in på *The Nordic Way* vill jag förklara vad jag menar med personlig utveckling och mänsklig potential. Jag hänvisar här till det arbete som har gjorts av Robert Kegan, professor i utvecklingspsykologi vid Harvard och hans ordningar om medvetenhet och kognitiv komplexitet. Det är ordningar för mänsklig potential som vi alla bär inom oss vid olika åldrar och som här presenteras mycket kortfattat:

Den första ordningen avser den tidiga barndomen från 2 till 6 år när man inser att andra personer inte är desamma som en själv. Barnet har ännu inte insett att andra personer har egna behov och önskingar som skiljer sig från dess egna och kan inte uppfatta att en annan person har andra åsikter.

Den andra ordningen, ca 6 år till tonåren, innebär att man kan bilda egna åsikter och förstå att andra har åsikter som skiljer sig från ens egna. Man kan spela rollen av en annan person, manipulera andra för att nå sina egna mål och ingå avtal, göra upp planer och strategier. Man kan emellertid inte samtidigt bilda sin egen åsikt och ta hänsyn till en annan människas uppfattning eller se sin egen åsikt som ett objekt. Världen uppfattas som något konkret och man kan inte förstå abstraktioner. Ens impulser och känslor kan förstås som "objekt" som kan kontrolleras av en själv, vilket innebär att detta är den ålder då vi förväntar oss att barnen gradvis ska kontrollera sig själva enligt de normer vi hela tiden uppställer för dem.

Den tredje ordningen, tonåren och vidare, innebär att man kan föra ett abstrakt resonemang och vara medveten om delade känslor, överenskommelser, ideal och förväntningar som har företrädare framför ens individuella intressen. Men man kan inte själv konstruera ett generaliserat system som förklarar sociala relationer och sambanden mellan olika relationer. Man kan också betrakta sin egen åsikt som ett objekt och inom sig samordna mer än en åsikt och man har dessutom internaliserat, dvs.. införlivat, samhällets normer, vilket gör att vi inte behöver korrigera varandra hela tiden.

I den fjärde ordningen, som ca 40 procent av de västerländska vuxna har nått upp till idag, har man förmågan att betrakta samhällets normer som ett objekt bland andra objekt, försätta sig emotionellt eller

intellektuellt utanför samhällets generella perspektiv och inta en personlig ståndpunkt. Även på bekostnad av att man kan råka i konflikt med vänner och familj. Man anser att abstraktioner som ideologier, religioner och kulturvärden bör tas upp till skärskådande, diskuteras och ges personliga preferenser – men värderar också åsiktsskillnader och ger utrymme för andra perspektiv.

Men dessa ordningar gäller inte bara individer utan också samhällets kulturella komplexitet och de förväntningar samhället har på individen. Robert Kegan karakteriserar det traditionella, förmoderna samhället som ett samhälle som tillhör den tredje ordningen där den högsta psykologiska utvecklingen innebär ett införlivande av de kollektiva normerna. Men i det moderna samhället förväntas vi utveckla vår egen etiska grunduppfattning och inse att det i stället för en enda kollektiv Sanning finns många individuella sanningar. Graden av komplexitet i det moderna samhället kräver att vi uppnår den fjärde medvetandeordningen om vi ska lyckas som vuxna människor med krävande karriärer, i intima relationer som äktenskap och som engagerade medborgare i det offentliga livet.

Nordisk utbildning – bildning och livslångt lärande

Som jag ser det har vi i de nordiska länderna under de senaste 150 åren genom utbildning drivit fram den personliga utvecklingen för en betydande del av våra befolkningar från den tredje ordningen till den fjärde. Vi har betonat vikten av personlig utveckling, av abstrakt och kritiskt tänkande, individuella sanningar och modet att skilja sig från majoriteten i stället för att införliva befintliga normer och vi har byggt upp system för att möjliggöra det. Nyckelorden är bildning och livslångt lärande.

Konstigt nog har inte det engelska språket något ord för bildning men i detta sammanhang talar man i engelskan ofta om *self-cultivation* (att odla sig själv). De gamla grekerna använde ordet *Paideia* för bildning och på franska talar man om *éducation*, vilket inte är detsamma som undervisning. Undervisning är den utbildning man får i skolan, de kunskaper och färdigheter som vem som helst kan tillägna sig, medan *éducation* är den lärdom som är resultatet av personligt engagemang i undervisningen, i relation till egen kultur, sig själv och andra under processen. Bildning är med andra ord en process för att uppnå personlig och kulturell mognad, en mognad som går på djupet och som utmanar synpunkter och åsikter. Det är en långsam mångårig process som kan stöttas men inte läras ut. Det är en möjlighet att växa som individ och att uppnå en förenig av det egna jaget och identitet inom samhället i vid bemärkelse.

Idéerna om bildning kom till de nordiska länderna från Tyskland på 1800-talet, framför allt genom Wilhelm von Humboldt, och vi utvecklade våra egna ord för dessa idéer och byggde upp våra utbildningssystem i anslutning till hans bildningsideal. De nordiska språken skiljer i likhet med tyskan som har orden *Bildung* och *Ausbildung* mellan "att odla sig själv" och utbildning: På norska och danska talar man om *dannelse* och *uddannelse* och på svenska om bildning and utbildning. På isländska heter det *siðmenntun* och *menntun*.

Den nordiska bildningstraditionen inleddes i Danmark 1855 när den första folkhögskolan inrättades, en internatskola för unga vuxna, framför allt unga lantbrukare. Grundaren var en präst vid namn Niels Frederik Severin Grundtvig. Utbildningen var inte formell utan folklig och målet upplysning och personlig utveckling. Språk och fäderneslandets historia, ny lantbruksteknik, folksånger och diskussioner, allt inom en kristen ram, möten mellan olika tänkesätt och det levande ordet var de viktigaste beståndsdelarna. Detta var revolutionerande och blev med tiden mycket populärt, inte bara bland unga lantarbetare utan också i städerna bland arbetare och i andra delar av samhället. Samtidigt som konceptet spred sig i det danska samhället nådde det också de andra nordiska länderna.

Vid slutet av århundradet utvecklades tanken på "folkupplysning" och "livslångt lärande" till andra utbildningsformer; fackföreningar och politiska partier utvecklade vuxenutbildningen med hjälp av kvällskurser och studiecirklar. Idag varierar kursutbudet på folkhögskolor och kvällskurser från främmande språk och astronomi till vinprovning och qviltning och skolorna erbjuder både nybörjarkurser och föreläsningar på universitetsnivå.

Idéerna om bildning och livslångt lärande för alla är väl inbyggda i de nordiska samhällena. Idag subventioneras de flesta program av staten och därför har under generationer de flesta haft råd med denna form av personlig utveckling. Men detta innebär inte bara att alla kan lära sig det han eller hon själv vill och utmana sina personliga möjligheter. Det innebär att människor från olika samhällsskikt kan mötas kring gemensamma intressen. En del av meningen med att välja en kurs, t.ex. i navigation, är att man kan börja diskutera något helt annat med en medmänniska som har en helt annan politisk uppfattning än en själv och som man annars inte hade träffat. En mycket viktig sidoeffekt av allt detta är att det uppstår relationer och tillit inom alla våra samhällen – och att dörren därigenom öppnas till den fjärde ordningen av kognitiv komplexitet.

Bildning och livslångt lärande ökar å ena sidan den kulturella och intellektuella mångfalden i våra samhällen och bryter ner uppfattningen om en enda Sanning framför flera sanningar men samtidigt förenar de människor som är oense och blir på detta sätt ett demokratiskt bindemedel.

Kulturell radikalism – att driva på normerna

Allt detta lärande och diskuterande drev fram människor på individuell nivå och omkring 1870 utvecklade nordiska kulturpersoner det som nu går under namnet "Det moderna genombrottet" och försköt normerna på samhällsnivån. På 1930-talet utvecklades deras tankar till något som kan karakteriseras som en ideologi, vilken senare fick namnet kulturradikalism.

De mest kända av de intellektuella inom Det moderna genombrottet är dramatikern Henrik Ibsen, Norge, vetenskapsmannen och kritikern Georg Brandes, Danmark och författaren August Strindberg, Sverige. De revolterade mot traditionella kulturteman, framför allt mot den litterära period som kallas romantiken, och förde fram liberala åsikter om ämnen som sexualitet, äktenskap och religion, samtidigt som de uttryckte sitt intresse för genombrott inom vetenskapen, t.ex. Charles Darwins utvecklingslära. Kvinnliga författare fick också ett allmänt erkännande under denna tid.

Dessa tankar spreds genom de nordiska samhällena, och omkring 1930 hade de utvecklats till en ideologi och till politiska partier som starkt motsatte sig de framväxande diktaturerna. Men dessutom var det också ett värdesystem av humanism, modernism, internationalism, pacifism och demokrati som kom till uttryck genom formgivning, arkitektur och praktiskt taget alla andra konstformer. Nordisk formgivning är inte bara stilren estetik, den är en produkt av Kulturradikalismen och värden som harmoni, proportioner som är anpassade till människan, enkelhet, minimalism, funktionalitet, naturmaterial, överkomlighet, jämställdhet och ett bra liv för vanliga människor.

Till de ivrigaste kulturradikalernas stora sorg demonstrerade emellertid dessa "vanliga människor" ofta sin avsky för deras moderna formgivning och värderingar som utmanade de traditionella normerna. Trots detta smög sig kulturradikalismen in i alla lager av de nordiska samhällena, utmanade dem och skapade en berättelse där Kegans första ordning om medvetenhet idag är ett nytänkande: För att bli en helt respekterad vuxen människa måste man ifrågasätta traditionerna och hitta sin egen, personliga väg.

Kooperativ – någonstans att verka

Samtidigt som vi utvecklade de första folkhögskolorna importerade vi konceptet kooperativ från Storbritannien. Till att börja med innebar detta att lantbrukarna organiserade sig på grund av att det gav dem ekonomiska fördelar, men det bidrog också till att utveckla organisatoriska och demokratiska färdigheter hos befolkningen. I och med att bildningen nådde fler människor och mångfalden ökade förvandlades kooperativen till ett överflöd av fackföreningar, föreningar och medborgarengagemang i allt från politik till idrott och att lära sig reparera en cykel.

De nordiska länderna har bland de högsta antalen frivilligorganisationer per invånare i världen och genom dessa organisationer övar vi demokratiska färdigheter, lär oss att samarbeta, växer genom samarbete

och vänjer oss vid att tvingas lyssna på alla. Dessa färdigheter har gjort de nordiska företagen både innovativa, smidiga och mycket konkurrenskraftiga och har gjort det möjligt för oss att utveckla öppna företag där människor inte bara förväntar sig att bli hörda utan också har något att säga till om.

Nackdelarna – är vi verkligen så lyckliga?

När länder rangordnas enligt hur lyckliga invånarna känner sig brukar alla de fem nordiska länderna ligga bland de tio främsta. Men vi ligger också över medeltalet när det gäller självmord, depressioner och konsumtion av lugnande medel. Vi ligger inte högst men definitivt inte heller i botten, där man skulle förvänta sig att finna oss om vi verkligen var så lyckliga.

Det finns forskare som diskuterar vad man faktiskt mäter i de där lyckoundersökningarna och hur detta svarar mot känslan av att vara olycklig men det går jag inte in på här.

Jag ska i stället peka på något som är karakteristiskt för *The Nordic Way* enligt ovanstående beskrivning och som kan ge upphov till att man känner sig olycklig och deprimerad, nämligen ensamhet.

År 2006 kom en bok ut i Sverige med den något förvånande titeln "Är svensken människa? Huvudtanken med boken är att den svenska välfärdsstaten inte, som man kan förmoda, är en produkt av någon varm och en aning diffus medkänsla utan en inneboende svensk vilja till självständighet. Svenskarna vill hellre betala höga skatter och låta staten ta hand om olyckliga människor än att själva tvingas ta ansvar för familjemedlemmarnas och vännernas ekonomiska och sociala välfärd. – eller ännu värre, riskera att vara ekonomiskt beroende av familj och vänner. Man kan till och med frestas att kalla det för ett Pippi Långstrumpsyndrom: en moderlös flicka som bor ensam ett stort hus och har en kista full med pengar och som opponerar sig mot myndigheterna och är fysiskt oövervinnlig men saknar intima relationer. Den jul hon tillbringar ensam är hjärtskärande.

Det är inget tvivel om att oberoendet i den fjärde ordningen om medvetenhet bryter ner vissa familjeband som är till för känslomässigt stöd i den tredje ordningens traditionella, förmoderna samhälle. Kulturradikalismen är förvisso inte till någon hjälp för oss i denna situation. Med sin rationalism, minimalism och sitt uppror mot normerna som har fortlevt under generationerna bär den med sig en kyla som inte lämnat stort utrymme för passion, patriotism, romantik, sensualitet, traditionella könsroller eller värderingar som heder, skam och vördnad. Den talar ett språk som gör människor främmande för varandra.

The Nordic Way – vart ska vi gå?

De nordiska länderna hade framgång i den moderna världen, men världen utvecklas. Både som samhällen och individer står vi inför behovet att finna nya sätt att handskas med oss själva i den postmoderna världen. Globalisering, migration och omständigheter som ständigt förändras ställer nya krav på oss.

Kegan skriver också om en femte ordning, det postmoderna samhället och hur det utmanar oss. Enligt honom finns det två sorters postmodernism, den dekonstruktiva, som endast erbjuder fragmentisering och förkastar det moderna och det förmoderna samhället, samt det rekonstruktiva som skiljer sig från dessa samhällen och samtidigt integrerar dem till en större komplexitet vad gäller förståelse och mening. Den rekonstruktiva postmoderniteten ser både sanningar och [eviga; ö.a.] Sanningar som processer som är en väsentlig del av innebörden av att vara människa, och trots att vi när som helst kan vara i stånd att nedmontera dem behöver vi ständigt interagera med och genom dessa sanningar/Sanningar eftersom detta är innebörden av att vara människa och eftersom de formar vår verklighet.

På det personliga planet innebär den femte ordningen att vi överskrider det individuella perspektivet utan att gå tillbaka till likformighet. Det handlar om att se sig själv och sina egna ståndpunkter som en del av en större bild där våra motståndare och deras ståndpunkter är en inneboende del av de personer vi själva är. Vi lär inte bara känna oss själva genom samspelet, vi växer också genom detta samspel. Det finns inget jag utan

dig, inget höger utan vänster, inget upp utan ner och som den österländska filosofin säger: ingen Yin utan Yang.

Det handlar om att erkänna att det måste finnas motsatser samtidigt som man inte är likgiltig för orättvisor, våld, smärta, lidande och fattigdom. Det handlar om att se den större bilden och bidra till den utan att veta det slutgiltiga svaret och det handlar om att utmana normerna samtidigt som vi behåller och uppskattar dem.

I de nordiska länderna skapade vi det utbildningssystem som gjorde att vi kunde driva på den personliga utvecklingen för att uppfylla behoven i det moderna samhället i den fjärde ordningen. Tyvärr schaktas bildningsaspekten ut ur vårt skolsystem till förmån för PISA-tester som tjänar den tredje ordningens värld med Ny offentlig verksamhetsledning och kalkylblad.

Vad vi bör göra är att utveckla utbildningen och stödja bildningen som gör det möjligt för oss att hantera den rekonstruktiva femte ordningen av komplexitet. De nordiska länderna bör fundera ut hur vi kan bidra till en global övergång från den förmoderna och den moderna till en meningsfull postmodern värld som tillåter 10 miljarder människor att fullt ut njuta av sin potential.

Källor

In Over Our Heads, Robert Kegan, Harvard University Press, 1994

Immunity to Change, Robert Kegan, Harvard Business Review Press, 2009

Bildning, Anders Burman och Per Sundgreen (red), Bokförlaget Daidalos, 2010

Är svensken människa? : gemenskap och oberoende i det moderna Sverige, Henrik Berggren och Lars Trägårdh, Norstedts, 2006

worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15-Apr29-update.pdf

www.suicide.org/international-suicide-statistics.html

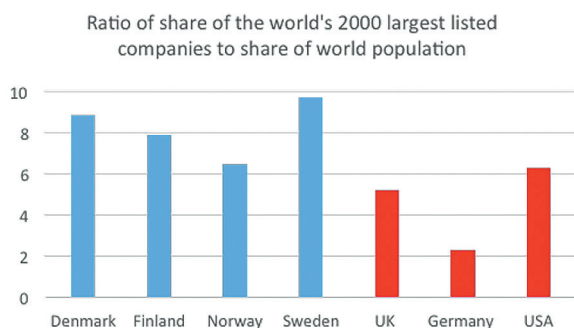
www.theguardian.com/society/datablog/2013/nov/08/where-world-people-most-depressed

www.theguardian.com/news/2013/nov/20/mental-health-antidepressants-global-trends

Det utmärkande för den nordiska bolagsstyrningen¹

Av Per Lekvall

De fyra nordiska länderna Danmark, Finland, Norge och Sverige har utvecklat ett anmärkningsvärt stort antal världsledande företag, vilket framgår av figuren nedan. Diagrammet visar förhållandet mellan andelen företag på Forbes lista över världens 2000 största företag i förhållande till andelen av världens befolkning för dessa länder jämfört med tre världsledande industriländer. Det visar sig att denna andel för de nordiska länderna är tre till fem gånger andelen i Tyskland och att deras medeltal avsevärt överskrider andelarna för både Storbritannien och USA.



Källor: Forbes Global 2000 Leading Companies List 2013: www.forbes.com/global2000
 Världsbankens rapport 2013: www.worldbank.org

Det kan naturligtvis finnas många faktorer bakom detta resultat, men en analys av faktorerna ligger utanför denna artikel. Trots detta är det rimligt att anta att sättet att leda de nordiska företagen på ett positivt sätt bidrar till detta resultat.

Finns det en gemensam nordisk modell för bolagsstyrning?

Som framgår av studien som ligger till grund för denna artikel är svaret på denna fråga ett tydligt ja. Två viktiga drag hos de nordiska kapitalmarknaderna utgör den institutionella grunden för detta.

För det första har de normsystem som bestämmer hur företagsledning utövas i en särskild jurisdiktion stor likhet med varandra i de nordiska länderna, medan de i betydande avseenden skiljer sig i andra delar av världen. Överlag finns det tre viktiga komponenter i sådana normsystem:

- I *Lagstiftning*, huvudsakligen i form av företagslagar, som har en lång historia av samordning mellan de nordiska länderna, vilket leder till en situation som har stor likhet med de rättsliga grunderna för bolagsstyrning.
- II *Självreglering*, som av tradition spelar en viktig roll i de nordiska samhällena. Sedan början av år 2000 utgörs självreglering inom detta område huvudsakligen av koder för bolagsstyrning. Trots att koderna i

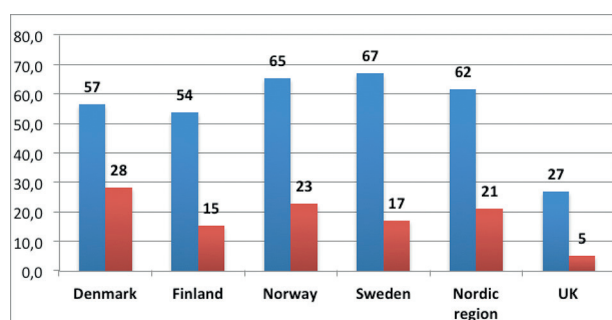
1. Denna artikel baseras på rapporten *The Nordic Corporate Governance Model* i en nyutkommen studie som syftar till att definiera och beskriva en gemensam nordisk modell för bolagsstyrning. Rapporten kan laddas ner gratis på SNS webbplats: http://www.sns.se/sites/default/files/the_nordic_corporate_governance_model_1.pdf eller på webbplatsen för SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2534331. Den kan beställas inbunden från Bokus internetbokhandel www.bokus.com och som e-bok, från www.kobobooks.com or www.overdrive.com

de nordiska länderna skiljer sig något till formen, liknar de varandra helt i fråga om innehållet i koderna och är i allmänhet i linje med aktuella internationella standarder.

III *Icke kodifierade normer, värderingar och praxis*, som också spelar en betydande roll för att bestämma standarder för bolagsstyrning i nordiska företag och som i stor utsträckning delas av de nordiska näringslivsgemenskaperna.

För det andra har de nordiska länderna en gemensam övergripande struktur för kapitalmarknaderna och mönster för ägande i börsnoterade företag. Den andra aspekten är inte minst viktig i detta sammanhang eftersom den till stor del avgör den roll aktieägarna kan spela när det gäller bolagsstyrning. Också i detta avseende visar de nordiska länderna en anmärkningsvärd likhet, medan de klart skiljer sig, från framför allt den brittiska marknaden, vilket framgår av diagrammet nedan.

Närvaro av kontrolläggande på de nordiska och de brittiska primära börsmarknaderna



Diagrammet visar andelen aktier för börsnoterade företag med minst en aktieägare som kontrollerar mer än 20 % (blå stolpar), respektive 50 % (röda stolpar), av bolagets röster. Uppgifterna för den nordiska marknaden gäller alla inhemska företag på den primära aktiebörsen i respektive länder, medan de brittiska uppgifterna baseras på ett urval av 116 av den motsvarande populationen på ca 800 företag på Londonbörsen.

Som framgår av diagrammet har mer än sex av tio börsnoterade företag i den nordiska regionen minst en aktieägare med kontroll av 20 % av rösterna i företaget, där Norge och Sverige har de högsta och Danmark och Finland något lägre nivåer. Dessutom har ett företag av fem minst en aktieägare med absolut kontroll över företaget med mer än 50 % av rösterna. För båda kontrollnivåerna är motsvarande antal för den brittiska marknaden betydligt lägre.

Sålunda karakteriseras de nordiska marknaderna av mycket koncentrerade ägarstrukturer genom att merparten av de börsnoterade företagen har en eller några aktieägare som faktiskt kontrollerar företaget. Enligt en EU-undersökning från 2007² delar de i stor utsträckning detta kännetecken med de flesta av länderna på den europeiska kontinenten. Detta står i skarp kontrast till situationen på de brittiska och nordamerikanska marknaderna, där ägarstrukturerna vanligen är mer spridda.

Vad kännetecknar den nordiska bolagsstyrningen?

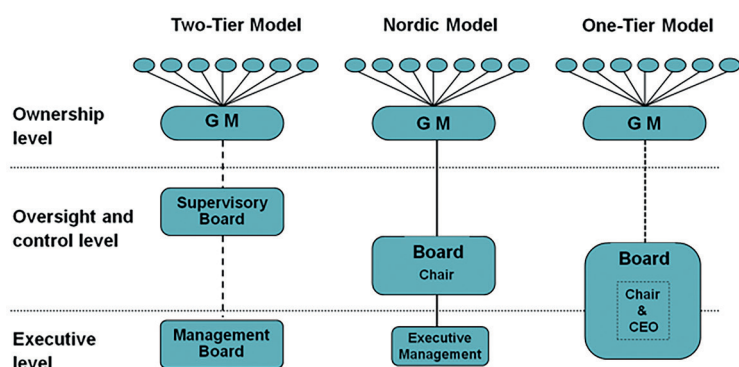
Det som framför allt kännetecknar den nordiska modellen för bolagsstyrning är att den gör det möjligt för en majoritet av aktieägarna att faktiskt kontrollera och ta ett långsiktigt ansvar för företaget. Den påstådda risken med ett sådant system – möjligheten att en kontrollerande aktieägare missbrukar denna makt för egen vinst på bekostnad av småspararna – förhindras på ett effektivt sätt genom ett välutvecklat system för minoritetsskydd. Resultatet är en styrningsmodell som uppmuntrar starka ägare att investera tid och pengar

2 European Commission Study on Proportionality between Ownership and Control, 2007.

i ett långsiktigt engagemang i bolagsstyrningen för att främja sina egna intressen samtidigt som de skapar vinster för företaget och alla dess aktieägare.

Den underliggande filosofin är att aktieägarna ska bestämma över sitt företag. Styrelsen och företagsledningen betraktas som aktieägarnas verktyg för att sköta företaget under sin mandatperiod och med sträng redovisningsskyldighet inför aktieägarna när det gäller resultatet av deras arbete. Detta kommer till uttryck genom en skarp och sträng hierarkisk förvaltningsstruktur baserad på fyra pelare:

- I *Bolagsstämmans beslutanderätt* att besluta i alla frågor som inte uttryckligen faller inom den exklusiva behörigheten för ett annat företagsorgan.
- II *En icke exekutiv styrelse* tillsatt av, och helt underställd, aktieägarna på bolagsstämman.
- III En post som *verkställande direktör* som är tillsatt av och helt underordnad styrelsen.
- IV En *lagstadgad revisor* som är tillsatt av och rapporterar till aktieägarna på bolagsstämman.



De starka ägarbefogenheter som är inbyggda i denna struktur kan ytterligare förstärkas i alla de fyra länderna genom användning av A och B-aktier med olika rösträtter. Denna möjlighet används för närvarande framför allt i Danmark och Sverige, men mindre i Finland och sällan i Norge.

Strukturen för bolagsstyrning kan illustreras av och jämföras med de modeller som representeras av modellerna ett (tier one), respektive två (tier two), som i stor utsträckning dominerar den europeiska bolagsstyrningen, vilket framgår av figuren nedan.

Till vänster i figuren beskrivs two-tier systemet, som vanligen används i jurisdiktioner baserade på tysk civilrättslig tradition, men med vissa variationer i flera andra länder på den europeiska kontinenten. I detta system gör man strikt åtskillnad mellan en tillsynsnämnd med uteslutande befogenhet att övervaka och kontrollera, och en styrelse som förfogar över praktiskt taget all verkställande makt. Den beslutsfattande befogenheten för både bolagsstämman och tillsynsnämnden är strängt definierad i lagen och begränsar i stor utsträckning deras befogenheter till översyn och kontroll, snarare än till aktiv bolagsledning. De streckade linjerna i figuren symboliserar den begränsade befogenheten för de organ som ingår i bolagsledningen enligt denna modell.

Detta står i tydlig kontrast till den one-tier struktur som visas till höger i figuren och som framför allt används i jurisdiktioner med den traditionella anglosaxiska sedvanerätt som tillämpas i USA och Storbritannien. Här kombinerar man de övervakande, kontrollerande och verkställande funktionerna i ett enda styrande organ – bolagsstyrelsen – som består av både verkställande och icke-verkställande direktörer. Denna organisation medför ett antal integritetsproblem för styrelsen när det gäller den verkställande styrelsen, problem som rör flera viktiga principer för modern bolagsstyrning.

Trots att bolagsstämman enligt denna modell teoretiskt sett har starka befogenheter över styrelsen är detta i praktiken mycket av en illusion på grund av den i stor utsträckning spridda ägarstruktur som kännetecknar de flesta börsnoterade företag, något som utmärker de marknader där denna modell överlag används. Eftersom det inte finns någon ägare som innehar mer än en bråkdel av företagets samtliga aktier och framför allt om de

flesta investerare utgörs av institutioner är ofta inga aktieägare villiga att investera den tid och de pengar som krävs för att utöva starka ägarbefogenheter. Detta leder i sin tur till att merparten av makten i bolaget delegeras till ett enda styrelseorgan med endast svag befogenhet för aktieägarna att kontrollera och bestämma över den så att de uteslutande kan verka för aktieägarnas intressen.³ Detta symboliseras i figuren av den streckade linje som förbinder bolagsstämman och styrelsen.

Den nordiska lösningen skiljer sig tydligt från båda dessa modeller. Det är varken en blandning av eller en kompromiss mellan de båda. Den skiljer sig från båda i minst tre grundläggande avseenden:

- Den innebär att långtgående befogenheter ges till bolagsstämman genom att detta organ placeras högst upp i en hierarkisk kommandokedja, där varje företagsorgan är strikt underordnad nästa högre nivå i kedjan. Detta framgår av de heldragna linjerna i figuren.
- Den nordiska lösningen ger styrelsen långtgående befogenheter att leda företaget under sin mandatperiod. Ändå kan varje styrelseordförande, liksom hela styrelsen, när som helst och utan angiven anledning, avskedas av aktieägarna. På detta sätt säkerställs att de är klart underordnade bolagsstämman och att de har total ansvarsskyldighet mot aktieägarna.
- Den nordiska lösningen skiljer tydligt mellan de skyldigheter och det ansvar som existerar mellan en icke-verkställande styrelse och en rent verkställande företagsledning, eftersom den senare tillsätts och när som helst kan avskedas av styrelsen. Detta medför på detta sätt en strikt hierarki som garanterar stor ansvarsskyldighet.

Den andra sidan av denna i hög grad ägarorienterade modell är ett långtgående system för minoritetsskydd i syfte att hindra kontrollerande ägare från att utvinna privata vinster från företaget på bekostnad av småspararna. Detta skydd uppnår man genom en kombination av lagenliga och självreglerande bestämmelser samt bestämmelser för allmän praxis, som var och en kanske inte förefaller särskilt unik i ett internationellt perspektiv, men som tillsammans bildar ett enhetligt system som har utvecklats och förfinats under många år av samlade erfarenheter. Förmågan hos detta system att effektivt sätta stopp för möjligheten att kontrollerande ägare kan dra oskäliga privata vinster från sina företag har på ett övertygande sätt visats både vetenskapligt och praktiskt. Sålunda visade Världsbankens ekonom Tatiana Nenova i sin studie av flera länder 2003⁴ att medan det överskjutande värdet av kontrollblockeringsröster jämfört med alla bolagsröster, som antas återspegla tillgänglighet till alltför stora privata vinster för innehavare av kontrollaktier, i medeltal uppgick till 23 % i jurisdiktioner som härrör från den franska civillagstiftningen, 16 % bland jurisdiktioner baserade på den tyska civillagstiftningen och 1,6 % i de anglosaxiska jurisdiktionerna, uppgick värdet till endast 0,5 % i de fyra nordiska länderna. Ytterligare bevis baserade på praxis är t.ex. konkurrenskraften hos de stora nordiska bolagen på de internationella marknaderna, vilket framgår av det första diagrammet ovan, attraktionen hos nordiska börsnoterade bolagen på den internationella kapitalmarknaden, vilket bevisas av att över 40 % utländska ägare har aktier i nordiska börsnoterade bolag och de anmärkningsvärt få exempel på stora bolags-skandaler i de nordiska länderna, jämfört med andra delar av världen.

Är den nordiska modellen hållbar?

Under de senaste två decennierna har denna modell varit föremål för avsevärd påverkan, framför allt från två källor. Den ena är den internationella kapitalmarknaden, som i hög grad har ökat sin närvaro på de nordiska marknaderna och som nu står för totalt över 40 % av börsvärdet för de noterade företagen i regionen. Denna

3 I stället anses det av tradition att denna funktion ska innehas av en aktiv och välfungerande marknad för bolagskontroll, vilket gör att underpresterande bolag ständigt är utsatta för hot om fientligt övertagande.

4 Nenova, T.: The Value of Corporate Voting Rights and Control: A Cross-country Analysis. *Journal of Financial Economics* 68 (2003), s. 325-251.

marknad domineras sedan länge av offentliga investerare med en bakgrund i amerikansk och brittisk bolagsstyrning. Ibland har detta gett upphov till motsättningar när de har ställts inför nordisk bolagspraxis. Dessa motsättningar har exempelvis kommit till uttryck genom bristen på förståelse för nordisk praxis vid bolagsstämmor, de stora aktieägarnas roll i processen för bolagsstyrning och styrelseordförandens skyldigheter och ansvar.

En annan källa till motsättningar är den agenda för harmonisering av bolagsstyrningen som sedan sekelskiftet 2000 drivs av EU-kommissionen. Av ännu okänd anledning har den EU-förordning som har använts för att genomföra agendan i stor utsträckning baserats på den brittiska modellen för bolagsstyrning. Detta har lett till regleringsinitiativ som i många fall har varit dåligt anpassade till förvaltningssystemen i andra delar av Europa, bland dem den nordiska regionen, och som därigenom har inneburit stora utmaningar för de politiskt ansvariga, ägarna och företagen i dessa regioner.

Dessa omständigheter har lett till spekulationer om en gradvis övergång av andra system för bolagsstyrning i riktning mot den anglosaxiska modellen. Men trots att många principer för bolagsstyrning, framför allt av amerikanskt och brittiskt ursprung, har introducerats och i hög grad inverkat på reglering av och praxis för bolagsstyrning i hela EU på en mer grundläggande och strukturell nivå, är den nordiska modellen till stor del fortfarande intakt.

Det återstår att se i vilken utsträckning detta kommer att vara fallet även i framtiden. Av denna anledning gör Professor Ronald J. Gilson i sin studie några intressanta iakttagelser i en kommentar om den nordiska modellen i sin rapport av studien. Vad gäller den senaste utvecklingen på de amerikanska och nordiska marknaderna finner han inget belägg som stöder en "konvergensteori". Tvärtom förefaller det som om både spritt och koncentrerat ägande har framgång inom båda marknadsformerna. Därför kan, enligt Gilson, den relevanta frågan vara om vi kommer att se en konvergens av ägarfördelningen inom snarare än mellan marknaderna, som eventuellt leder till en situation där båda ägarmodellerna sida vid sida växer och mår bra på samma marknader.

Föreningen Norden

Föreningen Norden har en idé och ett intresse.
Öka samverkan inom och mellan länderna i Norden,
i EU och globalt. Det har föreningen framgångsrikt
förespråk sedan bildandet 1919.

Verksamheten omfattar allt från publikationer
och kultur, arrangemang och vänorter, skolor och
bibliotek, resor och upplevelser, nordisk politik och
utveckling. Välkommen du med!

Föreningen Norden bedriver ett omfattande
folkbildningsarbete och är en politiskt och
religiöst obunden organisation.

Vi vill mer – öka samarbetet i Norden!
www.norden.se

SVs värdegrund

SV hävdar alla människors lika värde och rättigheter.

Vår bildningssyn bygger på människans förmåga att
själv forma sitt liv tillsammans med andra människor
och med hänsyn till miljön.

SVs vision

SVs vision är en värld som präglas
av hållbar utveckling.

Genom att öka alla människors inflytande
och delaktighet, stärker vi demokratin.

SV är mångfaldens studieförbund som ger
varje människa möjligheter att växa.

SV är den mest pådrivande och engagerade
lokala kraften för utveckling av föreningsliv,
kultur och samhälle.

