

# Om risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

RICHARD WAHLUND

Kapitel 1, utdrag ur Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

Richard Wahlund (red.) 2016

ISBN: 978-91-86797-22-5

© Stockholm School of Economics Institute for Research och författaren, 2016



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

# Om risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

RICHARD WAHLUND

Att leva och verka under osäkerhet är alla människors öde.<sup>1</sup> (Willett, 1901/1951, s 3)

Det är en värld av förändring i vilken vi lever, och en värld av osäkerhet. Vi lever endast genom att veta *någonting* om framtiden. (Knight, 1921, s 199)

[V]år kunskap om framtiden är skiftande, vag och osäker. (Keynes, 1937, s 213)

[V]år kunskap om hur saker och ting fungerar, i samhället eller i naturen, åtföljs av vaga moln. Stor olycka har efterföljt en tro på säkerhet. (Arrow, 1992, s 46).

## En bok som reder ut begreppen och ger råd

Citaten ovan säger något vi alla erfarit och känner väl till, att vi lever i en föränderlig, dynamisk värld där vi sällan kan vara helt säkra på vad som kommer att hända härnäst och framöver. Denna osäkerhet kan vi uppleva både frustrerande och som ett hot, men också som något som stimulerar oss till handling, vilket vi brukar kalla ”risktagande”. Det senare har visat sig vara av avgörande betydelse för både samhällets och individers utveckling.

Kan det vara så att det just är osäkerheten som ger livet mening, att hanteringen av denna osäkerhet – att ta risker och chansa på möjligheter – är livet? Är det måhända därför vi benämner alla dem som bedriver affärsverk-

<sup>1</sup> Alla dessa citatöversättningar är gjorda av Gustav Almqvist. Kursiveringar i citat är hänförliga till originalen.

samhet för näringslivet?! Samtidigt säger Knight (1921) att ”vi lever endast genom att *veta* någonting om framtiden” (min kursivering), d v s att det är det vi vet om framtiden som gör att vi lever. Det ena motsätter dock inte det andra, då vår hantering av osäkerhet ju inbegriper att söka så mycket vetenskap som möjligt – i den utsträckning vetenskapen är ekonomiskt motiverad – för att reducera osäkerheten och öka sannolikheten att vi lyckas med vårt agerande.

## Risker och riskuppfattningar

I dagligt tal – i synnerhet inom näringslivet och annan organiserad verksamhet – talas det mycket om ”risker”, ”risktagande” och ”riskhantering”, men kan det vara så att vi egentligen borde tala om ”osäkerhet”, ”osäkerhetsagerande” och ”osäkerhethantering”? Eller både och, beroende på? Vad är egentligen skillnaden? Dessa frågor söker Gustav Almqvist besvara i sitt kapitel ”Om risk och osäkerhet”, det första kapitlet efter detta introduktionsskapitel.

I kapitlet diskuterar Almqvist olika grader av begränsning i vår kunskap om framtiden. Inledningsvis görs en historisk tillbakablick som åskådliggör skillnader mellan olika sorters risk och osäkerhet. Därefter presenterar författaren ett konceptuellt ramverk över hur dessa betingelser kan kategoriseras med hjälp av ett beslutsträd. Avslutningsvis diskuterar han vilka implikationer detta får när det gäller synen på människors bedömningar och beslutsfattande. Läsaren får också svar på frågan om man ska försöka tänka så logiskt som möjligt, helt sonika satsa på första tillgängliga kandidat eller använda sig av intuition eller tumregler när man ska välja kärlekspartner.

I det följande kapitlet – ”Riskperception och attityder” – går författaren Lennart Sjöberg vidare med frågan om hur människor bedömer risker, bland annat när riskerna ställs mot uppfattningar om vilken nytta ett agerande eller en investering kan medföra. Det senare handlar både om investeringar i näringslivet och politikens val mellan vad som skall uppmuntras och stödjas, eller motverkas och kanske till och med förbjudas, t ex avseende energikällor, genmodifierad mat, rökning och alkoholkonsumtion. Det handlar också om hantering av terrorhot, säkerhetsaspekter i allmänhet och medborgares hälsa. Allt detta har även medborgarna olika uppfattningar om med avseende

på vilka risker de innebär respektive vilken nytta de kan medföra.

Sjöberg diskuterar vidare hur vi människor uppfattar personliga risker jämfört med allmänna risker – motsvarande risker för andra – samt skillnader mellan olika människor avseende sådana uppfattningar. Kvinnor och män tenderar t ex att bedöma risker olika, och det finns även samband mellan vissa personlighetsdrag och riskuppfattning. Han tar vidare upp myter om riskuppfattningar. För de modeller för riskuppfattning som har föreslagits har den psykometriska modellen och den sk kulturteorin bara gett ofullständiga förklaringar. I kapitlet beskrivs alternativa ansatser som fungerar bättre. Ett viktigt resultat är att emotionella faktorer tycks spela betydligt mindre roll för riskuppfattningen än vad som påstås.

Kapitlet därefter av Patric Andersson och Gustav Almqvist – ”Presentationsformatets betydelse vid kommunikation av risk” – spinner i sin tur vidare på riskbedömningar med fokus på hur dessa bedömningar kan påverkas. Författarna betraktar risk (och chans som anses vara dess positiva motpol) som en betingelse där utfallet kan variera men där sannolikheterna för de möjliga utfallen kan beräknas. Oavsett vilken typ av beräkningsmetod som ligger till grund för dessa skattningar kommer resultaten oftast att uttryckas i någon form av sannolikhetsinformation.

Författarna exemplifierar med att chansen för en medelgolfare att göra ett *Hole-In-One* beräknats till en på 12 500 försök. Det går också att ange att sannolikheten för denna prestation är 0,008 %. Ett tredje sätt är att säga att prestationen är väldigt osannolik. I kapitlet besvaras därefter, med utgångspunkt från olika empiriska studier, frågor som vilket av de tre formaten som är mest begripligt för individer? Vad är deras för- och nackdelar? Hur bra är individer på att förstå sannolikhetsinformation om risk som kommuniceras?

## Anseenderisker

En typ av risker som blivit särskilt uppenbara och mycket påtagliga under senare år för företag och andra organisationer<sup>2</sup> – för beslutsfattare inom såväl näringslivet som samhället i övrigt – samt för dem som följt medierapporteringen är anseenderisker. Dessa risker handlar om att ett företag, eller deras företrädare, agerar på något sätt som andra intressenter – kunder,

<sup>2</sup> När enbart ”företag” fortsättningsvis skrivs så inbegriper det också ”andra organisationer”.

leverantörer, personal, ägare, andra investerare, finansiärer, allmänheten, reglerare etc. – reagerar positivt eller negativt på vilket påverkar deras uppfattningar om företaget, dess anseende eller image.

Anseenderisker har funnits i alla tider, men medieutvecklingen – i synnerhet den digitala, t ex tillkomsten och utvecklingen av internet i allmänhet och sociala medier i synnerhet – har gjort dessa risker mycket större genom att rapporteringen om företags ageranden når många fler och sprids mycket snabbare än tidigare. Detta ökar samtidigt sannolikheten för att beskrivningarna av agerandena förändras eller t o m förvrängs i olika riktningar (jämför viskleken) vilket gör det allt svårare för företag att hantera anseenderiskerna, i synnerhet när en risk har realiserats.

Att fela är mänskligt, känner vi till, men är det inte så att vi förväntar oss att professionaliteten hos professionella beslutsfattare inbegriper mer kunskap och större förmåga att hantera risker än det allmänmänniska? Ett problem här är dock att kunskapen – beslutsunderlaget – för att kunna bedöma andras reaktioner på ett agerande som beslutas eller begås i huvudsak är begränsat till beslutsfattarens egen uppfattning härom, eller motsvarande uppfattningar hos dem (oftast få) som man diskuterar detta med. Man saknar helt enkelt några mer handfasta indikatorer för att bedöma dessa risker.

Det sistnämnda ökar också sannolikheten att man över huvud taget inte beaktar en sådan risk. Hearst (1991) beskriver i sin artikel *Psychology and nothing* vår tendens att fokusera på den information som är tillgänglig istället för den information som behövs och som man därför skulle behöva lägga ner resurser – tid, ansträngning och/eller pengar – på att aktivt söka. Det gör vi inte gärna, i synnerhet inte som vi förmodligen redan har en massa ”konkret” information att utgå från i form av investeringskalkyler, efterfrågeinformation från marknadsundersökningar och dylikt. Och var skall man hitta informationen om anseenderisken med det man står i begrepp att besluta eller göra?

I det första kapitlet om anseenderisker – ”Anseenderisker och dataskydd” – presenterar författarna Richard Wahlund, Daniel Dellham, David Åberg och Erik Lakomaa en metod för att mäta olika intressenters reaktioner på företagsageranden, inklusive beslut som fattas om t ex policyer och strategier, som intressenterna får information om via något medium. Författarnas

tanke är att detta skall undersökas i förväg av företag, innan beslut fattas eller man agerar, där resultatet i form av ett risk- eller möjlighetsindex utgör en indikation på om det finns en liten, medelstor eller stor risk (vid ageranden som uppfattas negativt) eller möjlighet (vid ageranden som uppfattas positivt) med agerandet.

I kapitlet redovisas även resultat från en undersökning där metoden testats, med fokus på skydd av kunddata – ett skydd som kan uppfattas vara bristfälligt eller väl hanterat – samt ett företags kontroll eller brist på kontroll av eventuell förekomst av barnarbete hos underleverantörer i utvecklingsländer. Det senare förväntade sig författarna skulle resultera i starka reaktioner, såväl positiva som negativa beroende på vilket agerande man fick information om, vilket också blev fallet. (De positiva reaktionerna var samtidigt starkare än författarna hade förväntat sig.)

När det gäller ett företags agerande avseende dataskydd var författarna mer osäkra. Bristande dataskydd hos företag har dock återkommande varit föremål för mediernas uppmärksamhet, vilket innebär att det de facto finns en anseenderisk. Det finns också indikationer från annan forskning och andra undersökningar att företags hantering av dataskydd kan innebära anseenderisker. Författarna har samtidigt inte kunnat hitta några tidigare studier som direkt indikerar anseendemöjligheter genom en uppskattad hantering av dataskydd.

I kapitlet presenteras också en modell för hur anseenderiskerna och -möjligheterna uppstår, samt diskuteras vad som får oss att reagera, med utgångspunkt i moralfilosofin och beteendepsykologi. Författarna presenterar även en kausal modell för denna reaktionsprocess, vilken låg till grund för själva undersökningen och skapandet av risk- och möjlighetsindexen, samt diskuterar implikationer för företags hantering av anseenderisker och -möjligheter i allmänhet och dataskydd i synnerhet.

I nästföljande kapitel – ”Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna” – spinner författarna Pernilla Petrelius Karlberg, Maria Grafström och Karolina Windell vidare på anseendeproblematiken med utgångspunkt från ett specifikt fall – Röda Korset – och ett organisationsteoretiskt perspektiv. Författarna konstaterar att detta med att synas är en av dagens organisationers största utmaningar. Å ena si-

dan råder ett krig om uppmärksamhet där alla kämpar om att nå ut med sitt budskap till sina intressenter. Å andra sidan föreligger en risk med att visa upp sig och få medial exponering eftersom man därmed också riskerar att utsättas för kritik.

Många organisationer eftersträvar Wallenbergs devis "att verka men inte synas". Men ibland har man inget val, när organisationer och deras ledare hamnar i det mediala strålkastarljuset och tvingas hantera mediernas tolkningsföreträdare och rapportering. Dels riskerar man att förlora anseende – förtroendekapital – men också synen på eller förståelsen för vilken sorts organisation man är. Det här kapitlet lyfter fram hur förtroende konstrueras i medierna och vad det får för organisatoriska konsekvenser. Författarna undersöker vidare vilka risker som synlighet i medierna, och i valet av mediehantering, kan innebära för en organisations organisation. Detta ger en bild av vilken risk man exponeras för i och med synlighet i det offentliga rummet på mediernas villkor.

Det sista kapitlet med direkt koppling till anseenderisker – "Tillit till uppföljning av offentligt finansierade tjänster. En fallstudie av två privatiserade äldreboenden" – av Eva Hagbjer, Johnny Lind och Ebba Sjögren har som utgångspunkt anseenderisken med att missköta ett äldreboende. I kapitlet görs en analys av uppföljningens roll i skapandet av aktörstillit och systemtillit, vilket är ett sätt att hantera anseenderisken. Uppföljning kan ske på distans via enkäter eller genom besök i den aktuella verksamheten.

I kapitlet beskrivs hur uppföljningen är organiserad i relationen mellan en kommun och två privata utförare som har i uppdrag att driva äldreboenden. Sättet på vilket uppföljningen är organiserad relateras i kapitlet till behovet av att skapa systemtillit. Kapitlet visar att det är viktigt att behålla båda uppföljningsmetoderna för att skapa ett fungerande uppföljningssystem som bidrar till att skapa och vidmakthålla såväl aktörstillit som systemtillit.

## Riskhantering och styrning i finansiella institutioner

I boken ingår två kapitel om finansiella institutioner. I det första – "Bureaucracy gone mad? Om bankernas riskkontroll" – analyserar och diskuterar författaren Jesper Blomberg bankers hantering av sitt eget risktagande och de ganska nyskapade formella regler, organisationsenheter och processer

som i dag återfinns i alla banker och som ansvarar för att deras riskhantering sker på ett tillfredsställande sätt. Bankernas riskkontrollfunktion har förändrats och vuxit kraftigt under de senaste två decennierna. I kapitlet beskrivs och utreds denna utveckling och några av dess konsekvenser.

Några frågor som kapitlet söker besvara är: Vilka funktioner fyller den nya riskhanteringsfunktionen? Vilken påverkan har den på bankernas risktagandepraktik? Innebär den att bankernas affärsenheter tar på sig lägre risker eller att de tar bättre genomlysta risker? Har de nya riskkontrollsystemen överhuvudtaget någon egentlig effekt förutom att de innebär ökad byråkrati och högre kostnader för bankernas kunder? Eller kan tillkomsten av de nya kontrollfunktionerna, kontrollteknologierna och kontrollpersonalen t o m ha motsatt effekt än den eftersträfvade, d v s göra att bankerna ägnar sig åt än mer omfattande risktagande?

Vill man uttrycka kapitlets huvudfråga med referens till klassisk organisationsteori kan den formuleras på följande sätt: Innebär bankernas nya till synes ”rationellt-legala riskkontrollbyråkrati” att deras risktagande i dag sker på mer rationella, kontrollerade och förutsägbara grunder? Får risktagarnas subjektiva känslor, sociala impulser, godtycke och favoritism därmed mindre utrymme i risktagandet? Kan tillkomsten av bankernas riskkontrollfunktioner ses som en sentida upprepning eller del av den rationaliseringsrörelse som Weber beskrev för snart 100 år sedan (Weber, 1922/1947)? Och i så fall, kan vi även se spår av den kritik som denna rörelse gav upphov till? Innebär den nya byråkratin ökad ineffektivitet, tröghet, formalism och ännu mindre mänskliga produktionsförhållanden? Är det en fråga om en allt mer aktsam och professionell hantering av risk, eller är det tvärtom en fråga om ”bureaucracy gone mad”?

I det efterföljande kapitlet – ”Institutionella investerares riskhantering i finanskrisens spår” – skönjer författarna Markus Kallifatides och Sophie Nachemson-Ekwall i finanskrisens spår frön till en modifiering av institutionella investerares kapitalförvaltningslogik, med ett flertal möjliga följder för olika nationella bolagsstyrningssystem.

I kapitlet redogörs för förändringar i den europeiska policydebatten på området, där marknadsliberala uppfattningar om effektiva kapitalmarknader och värdet av privatisering ifrågasätts utifrån synsätt där marknader ses



som inbäddade i institutionella sammanhang. Om dessa förändringar i debatten fick genomslag i praktiken skulle det handla om två fundamentala dimensioner i bolagsstyrningspraktiken: Definitionen av bolagsvärde och tidshorizonten för att utvärdera detta, samt den möjliga konsekvensen att institutionella placerare engagerade sig mer i bolagens skötsel än tidigare.

Med kunskap om hur bolagsstyrningssystem skapas och förändras anser författarna att sådana förändringar blir föremål för politisk förhandling. Som slutsatser i detta kapitel framställs hypoteser för hur bolagsstyrningssystem kan komma att omformas för att möta denna förändring.

## Andra risker och sätt att hantera dem

I inledningen av detta introduktionskapitel konstaterades att världen är föränderlig. I näringslivet tar sig detta bland annat uttryck i förändring i och uppkomst av nya affärsmodeller, något som accelererat med all ny teknik som oupphörligen och i ökad takt ser dagens ljus. Nya affärsmodeller och nya ersättningsmodeller innebär samtidigt nya risker som följer i deras spår.

I kapitlet ”Nya affärsmodeller – nya risker: Fallet Global Pharma och värdebaserad vård” beskriver och analyserar författarna Staffan Movin och Torkel Strömsten hur en strategisk ompositionering för ett globalt läkemedelsföretag, innefattande både ny affärsmodell och ny ersättningsmodell, medför nya typer av risker som företaget måste beakta, värdera och ta hänsyn till. Företaget i fråga har som ambition att gå från att leverera läkemedel för att bota/lindra symptom till att bli en systemintegratör som agerar preventivt på en hälsomarknad, till skillnad från dagens reaktiva sjukvårdsmarknad.

Kapitlet behandlar uppkomsten av värdebaserad vård och de nya affärsmodeller som detta innebär för utförare av vård. Ersättningsmodeller påverkar och påverkas av hur vården organiseras, och med en ny organisering och nya affärsmodeller följer också nya typer av risker. Empiriskt beskriver och analyserar författarna ett globalt läkemedelsföretags strävan att förändra sin strategiska position med hjälp av en ny affärsmodell och en mer resultatbaserad ersättningsmodell samt de risker som följer med den nya affärsmodellen.

I nästa kapitel – ”Att förstå politisk risk och politiskt beslutsfattande” –

diskuterar författaren Erik Lakomaa de risker för företag som politikernas agerande innebär och därför vikten av att förstå politiska processer. Politiska beslut kan få stor påverkan på företags resultat och kan många gånger vara avgörande för deras överlevnad. I takt med att en allt större del av ekonomin blir föremål för reglering ökar värdet av att förstå politisk risk och vilka mekanismer som påverkar politiskt beslutsfattande.

I kapitlet visar Lakomaa hur insikter från forskningen inom public choice och beteendekonomi kan bidra till att bättre förstå de politiska processerna. Han argumenterar också för hur dessa mekanismer i sig kan leda till att det blir lättare att införa nya regleringar än att avskaffa existerande och vidare till att den politiska domänen växer. Detta gör det viktigare och mer värdefullt för företag att förstå dessa processer och mekanismer.

Redan på 1920-talet betonade Frank Knight (1921) skillnaden mellan risk och osäkerhet. Med risk avses slumpmässighet som kan beskrivas med en sannolikhetsfördelning, medan vi saknar objektiva sannolikheter när det gäller osäkerhet. När det gäller osäkerhet kanske det till och med är svårt att beskriva möjliga utfall i förväg. Även om distinktionen mellan de båda begreppen har djupa rötter, har den akademiska litteraturen, undervisningen och råden för praktiskt beslutsfattande försökt hantera osäkerhet med verktyg som utvecklats för att hantera risk.

I det följande kapitlet – ”Strategier för att möta risk och osäkerhet” – ger författaren Richard Friberg en översiktlig bild av nyare teorier inom nationalekonomi samt presenterar empiri som särskiljer risk från osäkerhet. Med hjälp av fyra stiliserade strategier beskriver Friberg hur företag under de förutsättningar man möter på olika marknader kan låta risk och osäkerhet påverka sina beslut.

I det sista kapitlet i boken – ”Riskkultur – fundamentet för en god riskhantering” – behandlar författaren Kristian Kallenberg, slutligen, begreppet riskkultur och dess påverkan på en organisations förmåga att hantera sin riskexponering framgångsrikt. Kallenberg konstaterar att en formell riskhantering blir verkningslös om organisationen inte samtidigt lyckas etablera ett värderingsmässigt fundament genom en god riskkultur. Det därför kanske viktigaste och mest övergripande rådet till företag och andra organisationer för hantering av den föränderliga och dynamiska värld – fylld med risker

och möjligheter – som vi lever i är att analysera, skapa förståelse för och arbeta strukturerat med att påverka sin riskkultur.

## Några slutord

Bokens utgångspunkt är att vi lever i en föränderlig och dynamisk värld som karakteriseras av osäkerhet. Samtidigt agerar vi i denna värld, vilket betyder att vi behöver hantera denna osäkerhet. I dagligt tal talar vi då om ”riskhantering”. Genom att söka så mycket (ekonomiskt motiverad) information som möjligt kan vi omvandla osäkerheten till någon grad av risk som kan underlätta för oss att fatta beslut och agera utifrån. Självklart kan vi genom vårt agerande också påverka denna risk, både vår egen och andras, och då både öka och minska den.

Boken är skriven för dig som vill få ökade insikter i och förståelse för verklighetens risker och osäkerhet samt bli bättre på att hantera dessa. Med utgångspunkt från flera olika både teoretiska och empiriska områden har boken försökt täcka in frågeställningar relaterade till de fyra centrala orden i bokens titel – risker, riskhantering, näringsliv och samhälle.

Risker: Vad innebär risk egentligen? Eller är det egentligen osäkerhet det handlar om? Finns det olika grader av risker respektive osäkerhet? Hur uppfattar människor risker? Vad påverkar dessa uppfattningar och hur påverkar dessa uppfattningar våra beteenden, t ex spelbeteenden eller ställningstaganden i olika frågor? Kan risker också innebära möjligheter?

Riskhantering: Hur kan vi hantera riskerna eller osäkerheten? Boken diskuterar flera olika alternativ avseende både hur risker hanteras och bör hanteras, t ex anseenderisker, risker inom banker, risker vid nya affärsmodeller och risker inom politik och offentlig förvaltning samt mer allmänt utifrån nationalekonomisk teori och med hjälp av en god riskkultur.

Näringsliv och samhälle: Boken tar upp risker och riskhantering inom både näringsliv och samhället i övrigt, t ex i offentlig förvaltning, politiska processer och ideell verksamhet.

Min förhoppning är att boken faktiskt leder till ökade insikter och bättre förståelse hos läsaren, vilket i sin tur resulterar i att läsaren blir bättre på att hantera risker och ta vara på möjligheter! Lycka till!

## Referenser

- Arrow, K. (1992). I know a hawk from a handsaw. I M. Szenberg, (Red.), *Eminent Economists. Their Life Philosophies*, 42-50. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hearst, E. (1991). Psychology and Nothing. *American Scientist*, Vol. 79, No. 5, 432-443.
- Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 51, 209-223.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cambridge, MA: Riverside Press.
- Weber, M. (1922/1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.
- Willett, A. H. (1901/1951). *The Economic Theory of Risk and Insurance*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.