

Governance

**i demokratiske
medlemsbaserede organisationer**

CSE PUBLICATIONS

Roger Spear

Governance i demokratiske medlemsbaserede organisationer

CSE Publications 01:07

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitetscenter

En udgivelse i serien CSE Publications

1. udgave 2007

Omslag: Marianne Dunker Jensen

Sats: Marianne Dunker Jensen

Tryk: Roskilde Universitets trykkeri

ISBN: 978-87-7349-709-8.

Udgivet af

Center for Socialt Entreprenørskab

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

Roskilde Universitetscenter

Telefon 4574 2021

Email cese@ruc.dk

www.ruc.dk/paes/cse/

Oprindelig publicering:

Governance in Democratic Member-Based Organisations

Roger Spear

Annals of Public and Cooperative Economics 75:1 2004

CIRIEC 2004

pp. 33-59

Published by

Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK

and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA

Oversættelse: Julia de Molade

Center for Socialt Entreprenørskab udgiver en elektronisk skriftserie, som sætter fokus på socialt entreprenørskab og social innovation. Formålet er at bidrage til at vidensudvikle området gennem formidling af en række forskellige udgivelser. Skriftserien vil udgive empiriske undersøgelser, teoretiske bidrag, udviklings- og evalueringsundersøgelser, rapporter fra relevante master- og kandidatstudier samt internationale bidrag.

Den første udgivelse er en dansk oversættelse af en artikel forfattet af den engelske forsker Roger Spear fra Open University's Co-operatives Research Unit. I artiklen sætter Roger Spear fokus på, hvordan demokratiske medlemsorganisationer er i stand til selv at forvalte og at udvikle demokratiske organisationsformer.

Linda Lundgaard Andersen

Centerleder

Center for Socialt Entreprenørskab

Roger Spear er lektor ved Englands største akademiske institution Open University, der blev dannet i 1969 og i dag har mere end 180.000 studerende. Open University har en omfattende internet baseret uddannelsesaktivitet, og kurser ved universitetet kan følges overalt i verden. Roger Spear er leder af Open University's Co-operatives Research Unit. Endvidere er han en af grundlæggerne af det europæiske forskernetværk EMES, der samarbejder om forskning i sociale virksomheder, socialøkonomi og socialt entreprenørskab. Hans forskningsinteresser knytter sig til innovation og udvikling i den tredje sektor. Roger har udført konsulentopgaver for store tredje sektor organisationer med henblik på udvikling af "social enterprise" aktiviteter. For nylig var han del af det team som evaluerede den britiske regerings "social enterprise strategy". Roger har en særdeles omfattende international erfaring med socialt entreprenørskab på globalt plan. I foråret 2008 vil Roger Spear¹ være gæsteprofessor ved Center for Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitetscenter.

RESUME

Artiklen behandler ledelsesaspekter i demokratiske, medlemsbaserede organisationer (DMO), såsom andelsselskaber og gensidige forsikringsselskaber (mutual societies)². Artiklen undersøger de processer, hvor igennem medlemsinteresser medieres gennem den demokratiske proces og en bestyrelse; og den analyserer nogle af de faktorer, der påvirker ledernes magt. Artiklen påviser yderligere, at ledelsessystemer i DMO'ernes institutionelle kontekst kan risikere, at lederne bliver magtfulde og isolerede i under-præsterende socialøkonomiske organisationer, med mindre kompenserende tiltag indføres.

I denne artikel fokuseres på ledelse i demokratiske, medlemsbaserede organisationer (DMO'er). Artiklen er hovedsageligt relevant for en bred skare af organisationer, der forsyner medlemmer med et medlemskab indskrevet i demokratiske ledelsesrettigheder. Det kunne f.eks. være andelsselskaber, gensidige forsikringsselskaber (mutuals), fagforeninger og frivillige organisationer, hvor der foreligger et formaliseret medlemskab og demokratiske kontrolrettigheder er indskrevet i den pågældende organisations vedtægter. (Dog fremfører Lansley (1996), at i frivillige organisationer med et velgørende formål, har den historiske udvikling af love om velgørenhed haft en tendens til at marginalisere medlemmer i forhold til bestyrelsesmedlemmer og ledelse). De fleste, men ikke alle DMO'er, tildeler demokratiske rettigheder til medlemmer på basis af en person – en stemme, snarere end på basis af aktieandele. Dette udelukker de fleste kommercielle aktiebaserede virksomheder. Ikke desto mindre tager artiklen udgangspunkt i nogle af de tilgange til selskabsledelse, som findes i sådanne organisationer.

Den nuværende interesse i organisations/selskabsledelse er vidt udbredt. I den private sektor er der følgende grunde til dette:

- For megen administrativ magt, som kan ende i misbrug af pensionsfonde, overdrevent store vederlag til ledere, korrupte fremgangsmåder samt dårlig beslutningstagning.
- Problemet relateret til at systemer, der forsøger at sætte ejere i stand til at udøve kontrol over ledere, ofte har været resultatløse og besværlige.
- Et spørgsmål om at en stigende internationalisering af virksomheder og de relativt svagt regulerende myndigheder i de nationale regeringer nødvendiggør nogle effektive begrænsninger på virksomhedslederens magt.
- En tiltagende bekymring i forhold til miljø og markedsfejl i de 'fælles ressourcer' (Tragedy of the Commons), som derved stiller større krav til god forvaltning.

Et lignende billede viser sig i socialøkonomien (andelsselskaber, gensidige forsikringsselskaber og den frivillige sektor). Eksempler på nuværende problemer ses primært i de periodiske rapporter om andelsselskabsledelse fra den britiske Andelsselskabs/Kooperative sektor (udgivet af Co-operative Union – det nuværende Co-operatives UK (1976-2001)), foruden i den seneste strøm af privatiseringer af de gensidige forsikringsselskaber (mutuals). Denne privatisering indebærer, at britiske virksomheders status ændres til PLC status (Public Limited

Company – svarende til A/S-selskaber i Danmark) for at forøge den kommercielle fleksibilitet og skaffe adgang til engros kapital. Dette har ydermere ført til fordelagtige aktieoptioner til ledere og ”aktiegevinster” til indeværende medlemmer, hvor de kan drage fordel af virksomhedens akkumulerede kapitalværdi igennem adskillige generationer af medlemskab. Andre problemer i socialøkonomien involverer nedbrydning af andelsselskaber (specielt i forhold til deres værdier og karakteristiske praksis), en tendens til isolation og processerne eller det politiske pres for at fremme ledelsesforandring.

I det følgende vil nogle af de teoretiske hovedperspektiver omkring selskabsledelse skitseres. På baggrund af disse teorier vil artiklen derefter undersøge ledelsesformen i DMO'er og se på nogle af de mest karakteristiske svagheder, herunder et lavt niveau i medlemsdeltagelse og ledelsesisolering. Endelig vil artiklen udvikle anbefalinger for bedre ledelse af DMO'er, som er specielt udviklet til at løse de identificerede svagheder.

Dette afsnit giver en oversigt over nogle af hovedtemaerne i litteraturen om selskabsledelse og nonprofitledelse, for derefter at klarlægge den specifikke tilgang, som denne artikel anvender i forhold til disse temaer.

Den politiske kontekst for at udforme og tilpasse ledelsessystemer er: en anerkendelse af (ofte deregulerede) markeders magt over udformningen af virksomhedshandlinger, forskelligartede institutionelle strukturer for selskabs-overtagelse i forskellige lande, myndigheders reguleringsstrukturer (som ofte er svage). Tilbage står forretningsetik og regulerende/rådgivende strukturer for selskabsledelse (hvis hovedfunktion angår rollen og sammensætningen af bestyrelsen og på hvilke måder bestyrelsen kan anvende magt). Denne artikel beskæftiger sig hovedsageligt med ledelse (og til en vis grad regulerende strukturer).

Der findes adskillige teoretiske hovedstrømninger indenfor ledelseslitteraturen. Denne artikel vil henviser til nogle enkelte af de største teorier, som er relevante for artiklens interesseområde – demokratiske medlemsbaserede organisationer. Den første teori tager sit udgangspunkt i Berle and Means (1932), som understregede ledelsens dominans og det juridiske opspind om aktionærernes magt og kontrol og bestyrelsens ineffektivitet, når den på vegne af aktionærerne skulle kontrollere ledelsesmagten. Den næste hovedstrømning, som anvendes i denne artikels afsnit 3, er principal-agent-teorien (hele dette afsnit tager udgangspunkt i denne teori, men udvikler og tilpasser samtidigt forskningen om principal-agent-teorien og tilgange til handelsomkostninger, såsom Ben Nér og Van Hoomissen (1994), Jensen og Meckling (1976), Hansmann (1996) og Morse (2000) etc.). Denne teori er baseret på lignende antagelser om magtfulde ledere og den udvikler en normativ tilgang for at begrænse ledelsesmagten og styre den i den rigtige retning. Principal-agent teorien (P-A teorien) er i særdeleshed anvendelig i forhold til at strukturere og orientere en analyse af medlemmers/ejeres (principalernes) indflydelse på lederne (agenterne) i DMO'er. Den beskæftiger sig med økonomistiske, rational choice teorier om, hvordan principalen (oftest defineret via ejendomsret, dvs. ejer/medlem) kan styre agenten (lederen af virksomheden) på en sådan måde, at agenten reelt set leder i principalens interesse. Principal-agent teori har haft en betydelig indflydelse, specielt i forhold til at foreslå forandringer i ledelsesprocesser; og den ligger til grund for en hel række initiativer såsom forskrifter for ændrede fremgangsmåder og aktieoptionsordninger til ledende chefer.

Den tredje hovedstrømning omhandler forvaltningstilgange (Davis et al.

1997). Forvaltningstilgange undersøger ledernes rolle i forhold (af partnerskabskarakter) til diverse interessenter i organisationen. Disse tilgange er ofte normative og søger at opnå god ledelsespraksis, snarere end at kontrollere den. Kay og Silberston (1995) har opstillet sådan en tilgang og de foreslår en *ledelsesmodel med en bestyrelse*, hvor ledelsen opfattes som bestyrere af firmaets aktiver. Som ved de foregående teorier har denne tilgang den fordel, at den passer nøje med, hvad de fleste observatører betragter ledelse som, nemlig at ledelsen helt afgjort er den mest magtfulde aktør i ledelsesforløbet. Denne tilgang vil blive kritisk undersøgt i afsnit 4, specielt i forbindelse med videreudviklingen af betragtningen om, at virksomhedens aktiver indbefatter virksomhedens kerneværdier og medlemmernes demokratiske rettigheder – for derved at udvide synet på ledelse som sådan.

Der findes også adskillige studier af de faktorer, der har en indflydelse på bestyrelsens arbejdsindsats og effektivitet, herunder beskrivelsen af bestyrelsens forskellige roller og især bestyrelsesmedlemmernes kompetencer (f.eks. Westphal og Zajac 1995, Stone 1991, Fletcher 1992 etc.). Disse er ikke af afgørende betydning for denne artikel.

Senere forskere, som f.eks. Pettigrew og McNulty (1995), og Cornforth (1996, 2002) hævder, at der er forsket relativt lidt i, hvordan ledelse rent praktisk er håndteret og især bestyrelsens arbejdsprocesser har alt for længe været en "sort boks". Pettigrew og McNulty (1995) har derfor udviklet en analyseramme til at analysere bestyrelsens magt og indflydelse i form af tre grupper af faktorer: sammenhæng og struktur, magtkilder og 'vilje og evne'. Dette tyder på, at den større institutionelle, juridiske og sociale kontekst former ledernes fortolkning af deres egen rolle og opførsel. Et bestyrelsesmedlem kan trække på forskellige magtkilder for at udvikle en troværdig magtbase – herunder relevant ekspertise, magt der overdrages fra interne/eksterne magtfigurer, pladser i bestyrelsesudvalg og indflydelse opstået fra information og netværker udviklet både indenfor og udenfor bestyrelseslokalet. Men det er klart, at bestyrelsesmedlemmers vilje og evne varierer betydeligt både med hensyn til deres evne til at opbygge og udvikle magtkilder og med hensyn til at bruge dem effektivt (ved brug af velfunderet analyse, overtalelse, vedholdenhed, situationsfornemmelse, charme osv.).

Endelig er der, dels ud fra en empirisk betragtning og dels ud fra et behov for teoretisk at integrere de forskellige perspektiver omkring ledelse, gjort forsøg på at bringe nogle af disse tilgange sammen på en måde, der gennemtrænger den kompleksitet, som bestyrelse og ledelse står overfor. Sådanne mere integrerede tilgange, der sammenfatter teoretiske perspektiver (f.eks. Cornforth 2002, Sundaramurthy og Lewis 2003 etc.) virker yderst relevante både i forhold til at forbedre den teoretiske forståelse af ledelsesproblematikken, men også i forhold til, ud fra et normativt synspunkt, at hjælpe med til bedre at udforme ledelsessystemer. Angående denne artikels undersøgelse af demokratisk ledelse i socialøkonomiske organisationer virker det specielt vigtigt at tage fat på problemerne både omkring medlemsdeltagelse (se Birchall (2002) for et vigtigt bidrag til dette emne) og hvordan medlemmerne udøver indflydelse eller kontrol over ledere, men også at overveje hvordan dette forhold kan udvikle sig gennem

samarbejdsvillige/samarbejds-mæssige forbindelser.

Sundaramurthy og Lewis (2003) hævder, at for at forstå ledelsens arbejdsindsats er det nødvendigt at udvikle en tilgang, der kombinerer både kontrolperspektiver (f.eks. P-A teorien) og samarbejdsperspektiver (f.eks. forvaltnings-teorier). De hævder endvidere, at i udformningen af ledelsessystemer kan en ensidig afhængighed af et af disse perspektiver føre til en selvforstærkende dynamik, der igen kan føre til dårlige arbejdsresultater, og derfor er det nødvendigt med en balance:

En kontroltilgang hjælper til at indskrænke menneskelige begrænsninger gennem årvågenhed og disciplin, mens en samarbejdstilgang tapper individets ambitioner via samarbejde og bemyndigelse. Men hvis der alligevel lægges ekstra vægt på en specifik tilgang, er der fare for gruppetænkning eller mistillid, som kan afføde andre forstærkende forløb. Ud fra en mere integrerende synsvinkel kan det at favne og afbalancere begge tilgange imidlertid lette læring og tilpasning. Sundaramurthy og Lewis (2003)

Det er denne teoretiske struktur, som er brugt i nærværende artikel, først til at skitsere karakteren af kontrol i DMO'ernes ledelsesform, derefter til at udforske behovet for en ledelsesmodel i form af en bestyrelse (samarbejdsmodel) for at afveje manglerne ved den begrænsede medlemskontrol. Artiklen afrundes med en undersøgelse af de videre foranstaltninger, der er nødvendige for at udvikle effektive ledelsessystemer i DMO'er.

3. MEDLEMMERS KONTROL?

I dette afsnit vil vi udforske ledelsesperspektivet om kontrol i DMO'er ved brug af P-A teorien og andet materiale. I P-A teorien har principalen tre ejerskabsrettigheder:

- at *kontrollere* organisationen
- at håndtere *fortjenesten* (i hvilken som helst form) og
- at *overdrage* disse to rettigheder

Denne artikel beskæftiger sig primært med den første rettighed (kontrol af organisationen), men de andre rettigheder har også en betydning for artiklens argumentation. Normalt er medlemmernes (principalen) indflydelse ikke direkte, men via en bestyrelse der repræsenterer medlemmerne og via en årlig generalforsamling, hvor bestyrelsesmedlemmerne vælges og større sager diskuteres. Det er således belejligt at opsplitte analysen i dette afsnit i tre dele: medlemmers indflydelse på bestyrelsen, bestyrelsens indflydelse over direktører og eksterne faktorer, der har en indflydelse på ledelse – det vil sige markedet for virksomhedskontrol, lovgivningsmæssige/regulerende strukturer og professionaliseringsprocesser.

3.1. MEDLEMMER OG BESTYRELSER

I dette afsnit vil vi bruge sekundær materiale (primært fra den britiske forbruger andelsselskabssektor og direkte fra de britiske andelsselskaber) til at undersøge omfanget af medlemsindflydelse på bestyrelsen, hvilket er et aspekt af ledelsesteori, der har haft en tendens til at være underbelyst i forskningen om ledelse. Information fra forbruger/bruger andelsselskaber i Storbritannien anvendes her sammen med enkelte sammenlignelige data fra andre sektorer og andre lande.

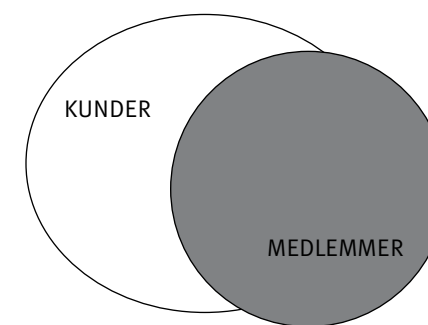
Der tages fat på fem emner, som undersøger forskellige punkter i logikken om forbruger/brugerindflydelse på bestyrelsen:

- andelen af brugere/forbrugere med medlemsrettigheder
- medlemsdeltagelse
- påvirkningen af virksomhedsstørrelse og medlemsalder på medlemsdeltagelse, som undersøger i hvilket omfang en nedgang i deltagelse kan opfattes som værende et resultat af størrelse eller alder
- dannelse af sammenslutninger
- bestyrelsens funktionalitet

ANDELEN AF BRUGERE/FORBRUGERE MED MEDLEMSRETTIGHEDER

Dette refererer til forholdet mellem kunder og medlemmer. I nogle detail-forbruger andelsselskaber, som f.eks. i Japan, er alle kunder medlemmer og omvendt, altså er der en identitet mellem de to. Dette identitetsprincip gør sig stadig gældende i de fleste økonomiske gensidige forsikringsselskaber (mutuals), herunder kreditforeninger. Imidlertid har mange forbruger andelsselskaber glemt dette princip, således at der er nogle medlemmer, der ikke er forbrugere (fordi de er flyttet væk, afgået ved døden osv.) og der er mange forbrugere, som heller ikke er medlemmer, enten fordi de ikke har en interesse deri eller muligheden for det (eftersom andelsselskaberne ikke har markedsført medlemskab godt nok). Disse forhold kan ses i Figur 1.

Der hvor identitetsprincippet gør sig gældende, kan det føre til for stor selvtilfredshed omkring emnet om medlemskab eftersom markedsføring af medlemskab bliver en overflødig opgave. Mange økonomiske gensidige forsikringsselskaber (mutuals), såsom boligfinansieringsinstitutter i Storbritannien, markedsførte nærmest ikke medlemskabskonceptet, og slet ikke aktiv deltagelse, indtil bølgen af privatiseringer af de gensidige forsikringsselskaber (mutuals) slog ind i 90'erne. Situationen indenfor denne sektor og forbruger andelsselskabssektoren er blevet bedre i de senere år – for eksempel har et regionalt selskab afskrevet 42% af dets tidligere registrerede medlemmer (på grund af at de ikke længere havde kontakt med selskabet) og nu er lidt over 50% af deres handel med medlemmer (Co-operatives UK 2003). Og der er nu sat nye målsætninger i gang for at øge andelen af handel med medlemmer af forbruger andelsselskaber.

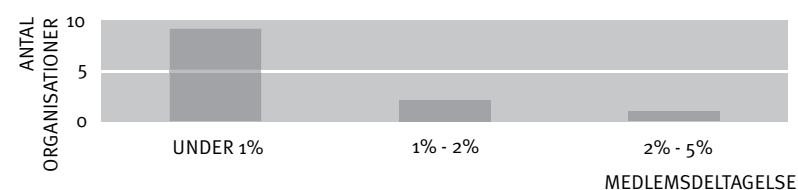


Figur 1 Utilstrækkelig identitet mellem medlemmer og kunder.

Der hvor identitetsprincippet ikke gør sig gældende, opstår der to problemer: først og fremmest er der problemet med kunder, som er medlemmer – jo lavere procentdel, jo mindre repræsentative er de af kundegrundlaget; dernæst er der problemet med andelen af medlemmer, som ikke er kunder – forudsat at de fleste af disse er døde eller flyttet væk, kan det give et forkert indtryk af medlemskabs størrelse og karakter. Der er en mindre risiko for *entryism* – hvor personer bliver medlemmer af politiske årsager eller for at sikre en personlig fordel.

MEDLEMSDELTAGELSE

Nyere data om britiske forbruger andelsselskaber (Davies og Donaldson 2001) viser et omfang på 1-5% medlemsdeltagelse til bestyrelsesvalg. De fleste virksomheder melder om, at mindre end 1% af medlemmerne stemmer til medlemsmøder, men omfanget er stadig 1-5%, når man kigger på alle virksomheder samlet, og der var visse spor på størrelsespåvirkning – hvor større organisationer havde en tendens til at have lavere deltagelsesniveau (Figur 2).



Figur 2 Procentdel af medlemmer, der deltager i medlemsmøder

Oxford, Swinden og Gloucester andelsselskabet (OSG) er den største selvstændige regionale detailhandler i dette geografiske område af Storbritannien. OSG har en årlig omsætning på £296,7 millioner pund (det femte største britiske detail-andelsselskab i 2002), og har 190,701 registrerede medlemmer (70,044 aktive, jævnlige handlende medlemmer) og 3,603 ansatte. 8,665 medlemmer stemte til selskabets årlige generalforsamling i 2002. Denne stemmeprocent repræsenterer 4,54% (af medlemmerne). Gennem årene har OSG's politik om at markedsføre medlemskab – via målrettet rekruttering og introduktionen af et aktieudbyttekort – tydeligvis kunnet betale sig (sammen med stemmeafgivning per post).

Lincoln Co-operative Society, en anden stor succesfuld selvstændig detailhandler, har forøget sit medlemskab dramatisk gennem de sidste par år, som det kan ses i Tabel 1:

ÅR	ANTAL STEMME	ANTAL KANDIDATER	ANTAL MEDLEMMER	STEMMER I %
(som april hvert år)				
MAJ 1998	480	8	67.547	0,73%
MAJ 1999	564	9	100.000	0,56%
MAJ 2000	424	6	114.281	0,37%
MAJ 2001	1239	9	125.787	0,98%
MAJ 2002	1132	8	136.419	0,83%
MAJ 2003	N.A.	8	142.948	

Dog har det været sværere at forøge procentdelen af stemmeaktive medlemmer, men igen er der gjort betydelige fremskridt. Den dramatiske fremgang i stemmeprocentdelen i 2001 skyldes primært en systemforandring, der gør det nemmere at stemme: man tillod medlemmer at stemme ved hjælp af deres aktieudbyttekort og ikke deres aktieregnskabsbog. Der er en 4 dages stemmeperiode og der kan stemmes i alle 66 filialer. Der kan dog ikke stemmes via brev, telefon eller Internet – selvom man stadig søger efter nye metoder.

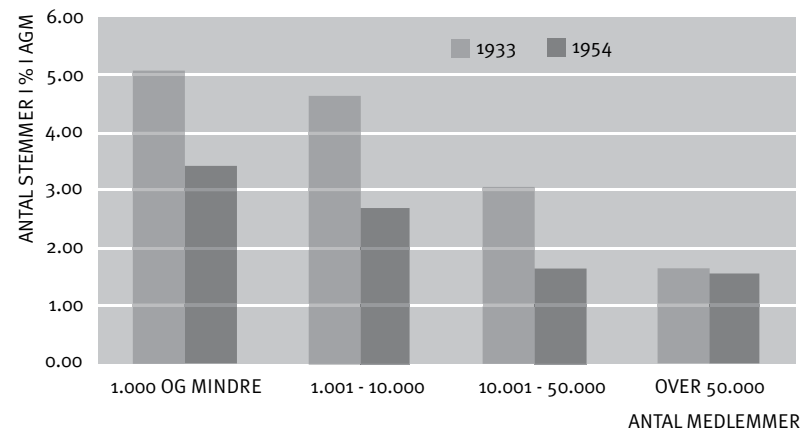
National Trust er Storbritanniens største medlemsbaserede velgørenhedsorganisation med omkring 2,7 millioner medlemmer. I 2001 stemte omkring 90.000 mennesker til den årlige generalforsamling (derved repræsenteredes 3,3% af medlemmerne, godt 1800 deltog i mødet). Medlemmer valgte halvdelen af bestyrelsen (26 pladser), mens den anden halvdel (26 pladser) blev udpeget af tilsvarende instanser. Nylig forskning af kreditforeninger i Irland har vist at 2% af medlemmerne i gennemsnit deltager og stemmer på generalforsamlinger (McKillop et al. 2002). Dette gjaldt uanset virksomhedens størrelse, men i forhold til kooperative detailvirksomheder er kreditforeningerne meget mindre (med ca. 4100 medlemmer i gennemsnit i 1998).

Endvidere kan man kigge på dokumentationsmaterialet fra andre lande, hvor f.eks. Pestoff (1991), i en af de mest omfattende undersøgelser om deltagelse i andelsselskaber og andre tilknytningsorganisationer i et enkelt land, fandt at svenske forbruger-andelsselskaber "demonstrerer det laveste niveau i medlemsaktivitet af alle de 17 forskellige typer af ... svenske frivillige foreninger". I 1980 spændte dette forhold over 29,2% deltagelse i mindre andelsselskabers generalforsamlinger til 7,2% deltagelse i større bymæssige andelsselskaber til 5,9% i regionale andelsselskaber og 3,3% i (større) storby andelsselskaber. Forfatteren forklarer dette ved en strukturel deltagelsesmodel, som understreger medlemmernes mulighed for at deltage i en bestemt organisation – han opdagede, at "jo større "kontaktflade" der var mellem organisationen og dets medlemmer (dvs. muligheder for deltagelse), jo større var deres deltagelse." (Pestoff 1991).

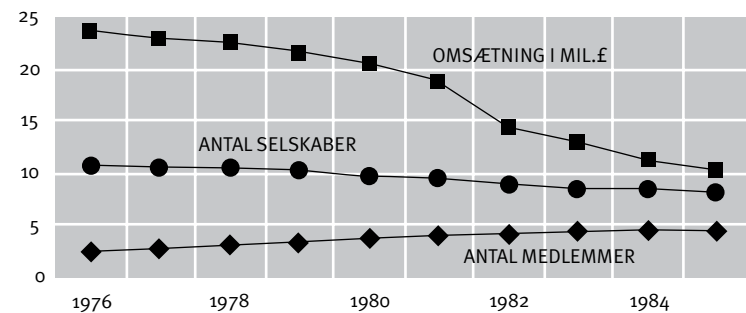
STØRRELSE/ALDER PÅVIRKNING PÅ DELTAGELSE

Der er generel enighed om, at med tiltagende størrelse og alder vil aktivt medlemskab og demokrati forfalde eller degenerere. Dette kan ses i Figur 3, der viser stemmeprocenten ved valgene til britiske forbruger andelsselskaber i midten af sidste århundrede (fra Banks og Mears 1984).

Her viser 1933 kolonnerne et fald i medlemskabsdemokrati (målt ved stemmeprocentdelen ved årlige generalforsamlinger). Dette falder samtidigt med andelsselskabets størrelse fra 5% for større andelsselskaber til lige over 1,5% for mindre andelsselskaber. Den anden kolonne viser påvirkningen af alder, lidt over 20 år senere er demokratiet faldet hos alle andelsselskaber uanset størrelse (men mindst i de mindste andelsselskaber) – med et omfang på 3,5-1,5%



Figur 3 Stemmepercent og størrelse



Figur 4 Detailselskaber i 1970erne og 1980erne

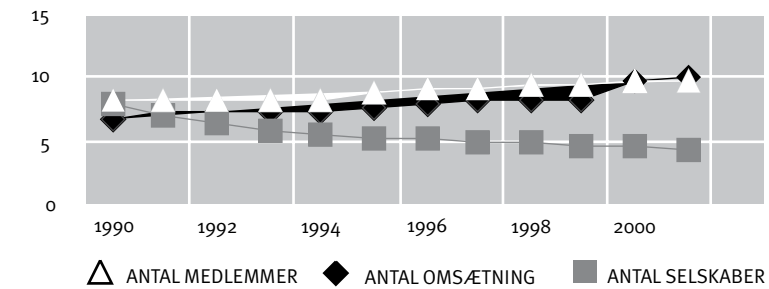
Imidlertid visere nyere data fra den sidste halvdel af det tyvende århundrede, at der er udsving i medlemskaber. Figur 4 (Co-operative Union 1976-87) viser et reduceret antal af andelsselskaber (på grund af konkurrence/konkurs og fusioner) med en stigning i den totale omsætning og et fald i medlemskaber – i takt med at antallet af selskaber går ned og størrelsen af selskaber går op (en klar størrelseseffekt).

Figur 5 (Co-operative Union 1990-2001) viser nogle meget interessante udviklinger, der indikerer at degenerationsprocessen kan ændres – og derved udføres uundgåeligheden ved degenerationsteorien. På trods af et fald i antallet af selskaber og en stigende omsætning, som samlet set indikerer andelsselskaber af større størrelse, forøges medlemskabet i takt med omsætningen (og inflationskonsekvenser kan måske styrke denne tendens).

DANNELSE AF SAMMENSLUTNINGER

Ikke-overførbare ejerskabsaktier i DMO'er er oftest baseret på princippet en person en stemme (snarere end en stemme per aktie). Derfor er ejerskabet spredt, hvilket forhindrer en centralisering af ejerskab og vanskeliggør dermed også overføring af ejerskab ved fusioner, ombygninger og overtagelser. Fuld-

magt-stemmer, hvor medlemmer midlertidigt overdrager deres stemme til en anden person, kan dæmpe denne tendens, men i praksis er fuldmagt-stemmer i overvældende grad givet til bestyrelsesformanden, og derved vokser magten hos ledelseseliten (som oftest indbefatter bestyrelsesformanden).



Figur 5 Detail-andelsselskaber i 1990'erne

Det er således vanskeligt at danne en gruppe eller sammenslutning af medlemsaktionærer, eftersom dannelse af sammenslutninger er begrænset på grund af ikke-overførbare kontrolrettigheder (via aktier), dårlig information om sådanne sammenslutninger og de praktiske besværligheder i at danne en sammenslutning og opnå enighed (specielt i forhold til størrelse og det spredte medlemskab). Der er derfor ikke nogen stemmebeholdning, som den man ser hos de institutionelle investorer i traditionelle aktieselskaber, til kraftigt at påvirke ledelsen og sørge for kontrol af ledelsesmagten eller ineffektive bestyrelser.

BESTYRELSEN FUNKTIONALITET

Dette afsnit undersøger konsekvensen af ovenstående faktorer indflydelse på bestyrelsens virksomme funktion. Lav medlemsdeltagelse reducerer bestyrelsesmedlemmernes legitimitet (og tiltroen til dem). Spørgsmålet om repræsentativitet af de 1-5%, som rent faktisk vælger bestyrelsen, bør også tages op, da denne gruppe oftest er domineret af personer fra samme sociale eller kulturelle gruppe, der ofte har højere indkomst, bedre uddannelse og er medlemmer af samfundseliten (derved mindskes tilliden og legitimiteten yderligere).

Dette dokumenteres blandt andet i en rapport fra 2001 (Co-operative Commission Report (2001)), som erklærede: "vores bekymring var, at den nuværende minoritet ikke nødvendigvis var repræsentativ – for eksempel af aldersstrukturen – af hverken medlemskabet som helhed eller af forbrugergruppen i almindelighed". Yderligere dokumentation kan findes i forskningen udført for The Cooperative Group (præsenteret i Co-operative College 2003): forskningen skelner mellem "vugge kooperatører", som er ældre, mere arbejderklassepersoner, opdraget til at tro på andelsselskabet som levevis overfor "konverterede kooperatører", som er yngre, mere middelklasse personer, der kommer til andelsselskabet, fordi de tilslutter sig dets værdier. Undersøgelsen opstillede hypotesen, at den sidste gruppe er den mest sandsynlige til at blive aktive med-

lemmer og valgte bestyrelsesmedlemmer. Alligevel fremførte rapporten fra the Co-operative Commission (2001) at: ”det skal understreges, at når først bestyrelsesmedlemmer er valgt, er de ikke repræsentanter for en bestemt støttekreds, men arbejder snarere som del af bestyrelsen for at føre tilsyn med den konkurrencemæssige og handelsmæssige succes i selskabet som helhed.”

Endvidere kan deltagelsesniveauet forbedres – faktorer, der påvirker niveauet i medlemsdeltagelse, indbefatter i hvilken udstrækning medlemskabsstrategier leverer fordele, engagement og deltagelsesmuligheder (se Spear 2000b). Teknologien har i mange år spillet en vigtig rolle: Ostergaard og Halsey (1965) redogjorde for, hvordan stemmeafgivning per post gjorde en stor forskel i 1950’erne, mens Lincoln har vist, hvordan smarte aktieudbyttekort havde en dramatisk effekt på stemmeprocenten, og det virker sandsynligt, at de mange slags kanaler, der overvejes for øjeblikket (fra mobiltelefoner til Internet), kun kan medvirke til at forøge stemmeniveauet.

Med udgangspunkt i bestyrelsens funktionalitet (se Cornforth 2002) kan det godt være, at mange af de undersøgte selskaber ovenfor kan trække på en betragtelig mængde af aktive medlemmer til deres bestyrelser og dette kan være tilfredsstillende ud fra et synspunkt om hvilket kompetenceniveau og kompetenceområde, der er nødvendig for at bestyrelsen kan fungere på fyldestgørende vis. Ikke desto mindre må der stilles spørgsmålstejn ved enhver påstand om, at de repræsenterer den bredere skare af medlemmers og kunders interesser (eller bare det at kende deres interesser) og dette kan have en indflydelse på bestyrelsens *legitimitet* i forhold til medlemmer/kunder og andre interessenter.

På den anden side vil omfanget af omstridte bestyrelsespladser, forøge medlemmernes reelle valg ved afstemning og vil forøge bestyrelsens legitimitet. Dokumentation fra irske kreditforeninger (McKillop et al. 2002) viser en vis variation i omfanget af omstridte valg i forhold til størrelsen af virksomheden – hvor 32,9% af de store selskaber havde omstridte valg, havde 18,2% af de mellemstore selskaber omstridte valg og for de mindre selskaber var procentdelen 9,7% (nb i mindre selskaber var der en høj forekomst af færre kandidater end der var pladser (28,5%)). Denne størrelseseffekt er lovende for legitimiteten (og demokratiet) i større selskaber, men traditionel praksis spiller også en rolle – derfor er de fleste pladser i f.eks. britiske boligfinansieringsinstitutter ofte ubestridte.

RESUME:

logikken ved den andelsmæssige/gensidige form er, at forbrugere/brugere har medlemskabsrettigheder, men som vi har set er disse rettigheder bragt i fare på grund af manglen på et identitetsprincip. Ydermere er der ofte et yderst lavt niveau i medlemsdeltagelse på grund af ledelsesstrukturerne på forbruger/bruger andelselskabers og gensidige forsikringsselskabers årlige generalforsamlinger. Nylige tal viser, at for de fleste forbruger andelselskaber er det kun omkring 1-5% af medlemmerne, der stemmer til den årlige generalforsamling. Dette kan skyldes flere grunde herunder deltagelsesmuligheder og det velkendte para-

doks om stemmeafgivning (dvs. at det ikke er rationelt for et enkeltindivid at afgive sin stemme, eftersom det i de fleste tilfælde ikke vil gøre nogen forskel og udbyttet er minimalt). Men det kan også skyldes omkostningen/arbejdsindsatsen ved at udbrede information etc. til at influere stemmebeslutningerne, hvilket forværres ved vanskelighederne i at identificere, danne og tilslutte sig en sammenslutning.

Dette fører til konklusionen, at størstedelen af medlemmerne (og i særdeleshed forbrugerne/brugere) ingen indflydelse har på bestyrelsen og dermed heller ikke på ledelsen. Effekten af dette på bestyrelsens funktionalitet medfører spørgsmål om repræsentativitet og legitimitet, som måske til en vis grad kan opvejes af omfanget af omstridte valg.

3.2 BESTYRELSER OG LEDERE

Dette afsnit anvender principal-agent teorien til at strukturere en undersøgelse af omfanget af medlemmers indflydelse på forholdet mellem bestyrelsen/ledelsen. Det anføres herved, at ledere er *endnu mere magtfulde* i medlemsbaserede organisationer end de er i kommercielle aktieselskaber.

Forholdet mellem principalen og agenten er i hovedtræk, at agenten kan finde på at opføre sig på en unddragende og opportunistisk måde, medmindre principalen kan udvælge og kontrollere en effektiv bestyrelse (undersøgt i det foregående afsnit), og udvikle en *belønningsstruktur* (f.eks. forfremmelser, disciplinære handlinger, løn knyttet til aktieværdier) og *skaffe sig adgang til relevant information*, dog under betingelse af assymetrisk information, dvs. principalen kan kun delvis *overvåge* agentens aktiviteter. Yderligere kontrol udøves gennem *markedet for virksomhedskontrol*, dvs. overtagelser, hvor truslen om disse gør ledere mere lydøre overfor aktionærer. Der er andre eksterne faktorer: *lovgivning og regulerende strukturer*, som beskytter aktionærer/medlemmers interesser og *professionaliseringsforhold*, som vil blive undersøgt i næste afsnit. Omstændighederne omkring bestyrelsesledelse vil blive undersøgt nærmere under følgende overskrifter:

- belønningsstruktur (herunder mål og midler/målegrundlag)
- information og overvågning/tilsynsførelse

Derefter vil der i de følgende afsnit tages fat på de eksterne faktorer.

BELØNNINGSSTRUKTUR (MÅL OG MIDLER/MÅLEGRUNDLAG)

I principal-agent teorien anvendt på demokratiske medlemsbaserede organisationer, som belyst ovenfor, er principalen et medlem (som har ejerskabs/ejendomsrettigheder over virksomheden). Selvom medlemmerne ejer ressourcerne i deres organisation, kan der ikke handles offentligt med deres aktier og aktierne omvurderes ikke på en regelmæssig basis. De fleste medlemmer har ikke en direkte interesse i rentabilitet og eftersom deres primære rolle ikke er som investorer, er det muligt, at kapitalafkast ikke vil være den mest sandsynlige af-

regning at benytte. Lavere priser eller bedre kvalitet (forbrugere), højere løn eller bedre arbejdsforhold (medarbejdere) osv. vil højst sandsynligt være vigtigere. Faktisk kan der være en uoverensstemmelse mellem den konventionelle præstationsvurdering (profit og vækst), som ledere måske er rutinerede i at optimere og den som er forbundet med medlemsinteressenter.

Udover de typiske målsætninger om af styre virksomheden i den rigtige retning har bestyrelser i DMO'er ofte et officielt mål om at fremme andre medlemmers deltagelse – se f.eks. den britiske Kooperative Kommissions anbefalinger fra 2001 (Co-operative Commission recommendations 2001). Men som det påvises i det foregående afsnit kan disse mål være virkningsløse eller ineffektive.

De fleste DMO'er indfører en begrænsning i form af et bundet/indskrænket afkast af aktiebeholdningen. Der er også en tendens til ikke at omvurdere aktier i forhold til inflation og virksomhedsresultater/præstation. I stedet kan der være lagt vægt på lavere priser og bedre produkter for at styrke tilliden mellem organisationen og dens medlemmer. Til dels som et resultat af dette og den sociale målsætning for andelsselskaber, kan målene og midlerne/målegrundlaget for virksomhedsresultater meget vel være mere komplekse og talrige end hvad angår traditionelle virksomheder. Der er desuden pres fra ikke-stemmeafgivende, men indflydelsesrige interessenter, såsom banker, hvis finansielle interesser (via lån) er mindre sandsynlige til at falde sammen med medlemsbaserede virksomheders interesser, der ikke søger at maksimere profit. Der kan måske opstå diskussioner og konflikter om kvaliteten og omfanget af den tilstedeværende service og i hvilken grad de konventionelle strategier som vækst (størrelse) af virksomheden kan begrænse tillidsforholdet. Disse talrige mål kan resultere i en mangel på strategisk målrettethed og større transaktionsomkostninger/transaction cost, som prioriteres på bestyrelsesniveau. En vigtig følgevirkning af disse faktorer vil være en større vanskelighed ved at udvikle effektive incitament systemer i forhold til konventionelle profitorienterede firmaer (som har klare profit/vækst orienterede mål og tilsvarende midler/målegrundlag og incitament strukturer). Dette kan medføre et lavere motivationsniveau hos lederne, men dette skal igen afvejes i forhold til det ideologiske engagement i DMO'er – af ledere der er imødekommende overfor medlemmernes mål og det andelsselskabets værdisæt.

INFORMATION OG OVERVÅGNING

På grund af talrige mål og mangel på klarhed eller konsensus om målegrundlaget for resultatvurdering, vil det være sværere for bestyrelsen at indsamle information og overvåge virksomhedsresultater på en effektiv måde. Endvidere er der mulighed for at bestyrelsen udfører utilstrækkelig overvågning og kontrol på grund af ringe eller ingen finansielle aktieandele i virksomheden (og heller ikke muligheden for at sælge deres aktieandele i virksomheden til en god fortjeneste, når de forlader firmaet). Medlemmer vil måske tillægge sig et mere begrænset økonomisk perspektiv, hvor de tager del i kundefordele (såsom aktieudbyttekort) uden at deltage i overvågning eller kontrol.

Afslutningsvis er der, til trods for at information er altafgørende for kontrol, muligheden for at medlemmer med tiden vil falde ind i et tillidsfuldt 'hyggeligt' forhold til organisationen, bestyrelsen og dens ledere. Som følge deraf vil de opfatte aktiv overvågning og kontrol som mindre nødvendigt, og dette kan resultere i at information 'gøres tilgængelig' for dem snarere end at information forelægges dem. Konsekvensen vil være at medlemmer skal yde en større indsats for at kunne føre ordentlig tilsyn.

Man har ofte diskuteret problemet om den tiltagende virksomhedskomplexitet og den mulige mangel på bestyrelsesmedlemmers ekspertise i DMO'er. Eksterne bestyrelsesmedlemmer (valgt ind fra instanser uden for organisationen) kan spille en vigtig tilsynsførende rolle her, men de er ikke altid velsete – for eksempel er de blevet modarbejdet i den britiske forbruger andelsselskabssektor (se en betydningsfuld redegørelse om andelsselskabers virksomhedsledelse, Co-op Union 1995).

3.3 EKSTERNE FAKTORERS INDFLYDELSE PÅ LEDELSE

Der er adskillige mere omfattende institutionelle faktorer, som også har en væsentlig betydning for medlemmernes indflydelse i DMO'er, og for hvordan man kan udbedre eller undgå situationer med svag ledelse/management og dårlige virksomhedsresultater.

MARKEDET FOR VIRKSOMHEDSKONTROL

Markedet for virksomhedskontrol – fusioner og virksomhedsovertagelse – opfattes som en vigtig institutionel mekanisme til at vække søvnige ledere og opbyrde 'hyggelige' forhold til bestyrelsen. Manglen på institutionelle investorer, vanskeligheder ved at danne sammenslutninger og den spredte medlemsindflydelse (som forværres i takt med virksomhedens størrelse) svækker dermed denne form for ekstern bestemmende indflydelse. Derfor er fusioner som oftest aftalte og ledelsesstyrede (selvom mange måske er tvunget til det som en sidste udvej), snarere end fjendtlige overtagelser. Det store antal af små og mellemstore britiske boligfinansieringsinstitutter (spare- og låne-organisationer/sparekasser) og sundhedsforsikrings-venlige selskaber (mutuals) vidner om denne tendens, i en finansiell serviceydelsessektor, som har været omfattet af mange konsolideringer.

LOVGIVNING OG FORORDNINGER

Lovgivnings- og lovmæssige/forordningsmæssige institutioner opstiller regelsrammen indenfor hvilken markedet for virksomhedskontrol kan fungere. De opstiller også standarder og forventninger omkring god ledelsesskik, for eksempel er der blevet produceret adskillige rapporter i den private erhvervssektor: Cadbury rapporten om finansielle aspekter i virksomhedsledelse (Cadbury Report 1992), Greenbury rapporten om bestyrelseshonorarer (Greenbury

Report 1995), Hampel rapporten (Hampel Report 1998), Department of Trade and Industry Review om eksterne bestyrelsesmedlemmers rolle og effektivitet (2003). Disse rapporter afspejles i dele af socialøkonomien, som f.eks. den britiske Co-operative Union, der har taget hensyn til ovenstående rapporter og revideret sin ”Bedste praksis vedrørende kodekser for god selskabsledelse” for detailvirksomheder med jævne mellemrum over de sidste par år, herunder 1995, 1998, 1999, 2000 og 2001. Faktisk har denne føderale tilsynsmyndighed, nu kendt under navnet Co-operatives UK, ofte spillet en vigtig selvregulerende rolle i forbedringen af ledelse i medlemmers interesser.

Forandringer i retsgrundlaget har også utilsigtede konsekvenser, hvorfor den britiske lov om boligfinansieringsinstitutter fra 1986 (UK Building Societies Act 1986), der privatiserede sektoren for at tillade mere fleksibilitet i forhold til konkurrence med banker (og for at lette konvertering til A/S status), førte til et langt større antal privatiseringer af disse finansielle investeringsforeninger (mutuals) end forventet. Dog medførte denne privatisering, at mange af de resterende investeringsforeninger fik øjnene op for deres karakteristiske forskel og deres unikke medlemsorientering, som førte til en genopbygning af medlemsorienterede aktiviteter omkring engagement og deltagelse hos mange af de resterende finansielle investeringsforeninger.

PROFESSIONALISERING OG ARBEJDSMARKEDET

Fama (1980) hævder, at eksistensen af et aktivt ledelsesmæssigt arbejdsmarked hjælper til at motivere god ledelse. I en sådan kontekst bliver institutionelle og professionaliseringsfaktorer betydningsfulde. De hjælper til at udforme værdier og holdninger om ’professionelle ledere’ og institutionelle faktorer såsom uddannelse forøger presset for en isomorf virksomhedsledelsesadfærd (hvor uddannelse er domineret af generelle/mainstream tendenser og fremgangsmåder). Dette resulterer i tilsvarende ledelsesmønstre for nonprofit/mutuelle/andelselskaber og konventionelle erhvervsvirksomheder. Et aktivt arbejdsmarked kan have en lignende nedbrydende effekt på DMO’ernes karakteristiske værdier og praksisser. Hvor arbejdsmarkedet imidlertid er opdelt i forhold til DMO’er, og efterhånden som business school uddannelser bliver mere forskellige og tjener et socialøkonomisk arbejdsmarked, er der mulighed for at modvirke sådanne nedbrydende isomorfe tendenser. Et lignende formål kan opnås gennem intern ledelsesudvikling vendt mod den socialøkonomiske sektors specificitet – se for eksempel en rapport om sådan en plan i den britiske forbruger andelselskabssektor (Watkins og Bickle 2000).

RESUME:

Resultatet af manglen på dannelse af sammenslutninger, den lave medlemsdeltagelse og den utilstrækkelige bestemmende indflydelse i bestyrelsen fører til svag interessant (medlems) kontrol. Dette forværres ved manglen på ekstern

bestemmende indflydelse gennem markedet for virksomhedskontrol (som beskrevet ovenfor) og den generelle lovgivningsmæssige svaghed i at beskytte medlemsrettigheder, om end dette varierer fra land til land (for en gennemgang af dette se Monzon Campos et al. (1996)).

Konsekvensen er, at agenten (lederne) har mere handlefrihed end i traditionelle virksomheder og de er ikke under pres til at handle i overensstemmelse med medlemmernes interesser. I de mange tilfælde hvor der er god ledelse orienteret mod medlemmer/forbrugere, vil dette højst sandsynligt ikke skabe problemer for arbejds- og virksomhedsresultatet. Men dårlige ledere kan udnytte denne situation ved mindre arbejdsindsats, mindre konflikt og højere ledelsesvederlag. Denne svaghed svækker til gengæld sådanne virksomheders oprindelige markedsfordel med hensyn til tillid og fællesvarer, ved at reducere tillid og at reducere incitamentet og den bestemmende indflydelse for at opnå gode resultater. I værste tilfælde kan det resultere i søvnige ledere, ’hyggelige’ forhold til bestyrelsen og dårligt præsterende sociale virksomheder, der tærer på aktivgrundlaget, ofte akkumuleret gennem generationer, indtil det tages over eller fejler, når markeder bliver mere konkurrencebetonede. Dårlige ledelsessystemer har utvivlsomt spillet en rolle i den generelle tilbagegang i forbruger andelselskaber i løbet af sidste århundrede (Brazda og Schediwy 1989).

Denne situation, som tilhører den private sektor, bør ikke overdrives (efter som mange hævder at aktionærers bestemmende indflydelse er svag, f.eks. Berle og Means 1932), men institutionelle investorer spiller den vigtigste rolle i afbalanceringen af ledelsesmagten i den private sektor, og de spiller ingen rolle i de fleste DMO’er.

Men konklusionerne af denne analyse har også konsekvenser for udviklingen af ledelsessystemer. Anvendelsen af kontrolperspektivet (P-A teorien) lægger vægt på betydningen af at finde måder til at belønne og støtte gode ledere/bestyrelser. Men P-A perspektivet afslører også spørgsmålet om, hvordan man kan genoplive dårligt fungerende sociale virksomheder. Et aktivt medlemskab kan levere en signifikant modforanstaltning til dårligt fungerende sociale virksomheder, men det er usandsynligt, at det er tilstrækkeligt og det vil derfor også være nødvendigt at udvikle kompenserende tiltag (se afsnit 5).

BEGRÆNSNINGER VED KONTROLPERSPEKTIVET

P-A teorien kan tilskrives en kritik tilsvarende den, der gives af ’rational choice’ teorien, da de begge er baseret på lignende antagelser (se Abell 1992). For eksempel antagelsen om individualisme (det er kun enkeltindivid, der i sidste ende kan handle) og det optimale (optimalt vælges individuelle handlinger) og selvopfattelse (individets nyttefunktion og handlinger er, i øjeblikket, udelukkende optaget af sin egen velfærd). En sådan individualistisk tilgang ekskluderer ikke kollektive, sociale eller organisatoriske faktorer, men det har en tendens til at ignorere dem eller nedtone dem.

P-A teorien står også overfor mere specifikke kritikpunkter, der har en særlig betydning for DMO’er:

4. FORVALTNING SOM LEDELSESMODEL

– EN SAMARBEJDSMÆSSIG FILOSOFI ?

- den privilegerer ejendomsrettigheder, og tilsidesætter dermed andre interessenters krav (og magt)
- den privilegerer finansielle hensyn (men egenkapitalbaserede hensyn snarere end banklån – tydeligvis en angelsaksisk forretningsfordom) og
- den har en tendens til at ignorere ikke-finansielle motivationer såsom gensidige, reciprokke sociale fordele, tillid og andre karakteristika ved den socialøkonomiske ideologi som ofte hjalp til at iværksætte og støtte sådanne virksomheder.

Da P-A teorien præger kontrolperspektivet, er det dermed ikke hele historien, når man analyserer ledelsessystemer, eftersom det også er vigtigt at udvikle et perspektiv, der afspejler betydningen af at udvikle en dynamik af stor tiltro (sammenholdt med loyalitet og ideologisk engagement). Dette bringer det bedste frem i forholdet mellem interessenter i den sociale virksomhed, i særdeleshed mellem medlemmer, bestyrelsesmedlemmer og chefer. Såvel som det sikrer, at der opnås en passende balance, så præstation og tillid ikke degenererer med tiden (Cornforth et al. 1988). Dette fører til væsentlige overvejelser om den samarbejds-mæssige dimension i udviklingen af gode ledelsessystemer.

I dette afsnit vil vi videreudvikle et samarbejds-mæssigt perspektiv på ledelsessystemer for DMO'er baseret på en normativ model udviklet af Kay og Silberston (1995), som kan anvendes til at oplyse ledere og bestyrelser i DMO'er om god ledelsesskik. Kay og Silberston (1995) fremlægger en implicit kritik af P-A teorien ved at opstille en model, som de hævder, passer bedre på virkeligheden. De baserer først og fremmest deres kritik på den empiriske bekræftelse af at aktionærer rent faktisk ikke kontrollerer virksomheder, som forskere lige fra Berle og Means (1933) og fremefter ellers har hævdet. De udfordrer også ejendomsrettighedens grundlag for påstanden om kontrol. De hævder at aktionærernes ejendomsrettigheder er yderst begrænsede, sammenlignet med en opfattelse af ejerskab baseret på sund fornuft. For eksempel giver ejerskab af et hus ret til:

- Adgang
- Brug af lokaliteter eller aktiver
- Udelukke personer der ikke er ejere
- Deltage i beslutninger (specielt om indretningen af og erhvervelsen af aktiver)
- Være fælles om udgifter/provenu af salg/køb af aktiver

De benytter sig af Grossman og Hart (1986), som hævder (i en kontekst hvor firmaet ses i en kontrakt-kontekst), at ejeren er den person, som har draget fordel af rettighederne over det som endnu ikke er blevet givet til andre ved en eksplisit kontrakt (resterende kontraktrettigheder). De anvender eksemplet om en lejet bil, som tydeligvis er ejet af udlejer, men den der har indgået kontrakten (lejer) opnår rettigheder normalt forbundet med ejerskab. Hvis man anvender denne model på en virksomhed, er det lederne, der fremstår som ejerne af firmaet, men det er de selvfølgelig ikke juridisk set. Der kan hermed argumenteres for at ejerskab måske ikke er den vigtigste faktor for kontrol af firmaet (specielt fordi ejerskabsrettighederne tydeligvis er svage), og at andre interessenter (især banker og ansatte) også har ret til, at der tages hensyn til deres interesser og til at de kan udøve indflydelse med dette formål. I Storbritanniens aktieselskabslov fra 1985 (1985 Companies Act in the UK) blev aktionærernes/medlemmernes enerettigheder til de resterende aktiver i tilfælde af likvidation omgjort og direktørerne/bestyrelsesmedlemmerne fik udtrykkeligt til opgave at indgå kompromis mellem ansattes interesser og andres interesser.

Kay og Silberston identificerer to tydeligt forskellige ledelsesmodeller. Den ene er baseret på forestillingen om problemet med aktionærværdier, som er udbredt i den angelsaksiske kontekst (USA og Storbritannien), dels på grund af 'en

bestemt økonomisk teori' og dels på grund af faren for fjendtlige virksomheds-overtagelser (vigtigheden af markedet for virksomhedskontrol). (P-A teorien passer særligt godt til denne model). Den anden model bygger på japanske, tyske og nonprofit kontekster – det er forvaltningsmodellen.

I denne model (svarende til forvaltningsmodellen – Davis et al. 1997) er det virksomhedsledernes opgave at bevare og forbedre værdien af aktiverne under deres kontrol, og retfærdigt at afstemme diverse krav om udbytte fra disse aktiver. Ideen om en professional fremgangsmåde (som f.eks. en læge) og opfattelsen af virksomheden som en social organisation og et lokalsamfund diskuteres i forhold til denne synsvinkel. De to fundamentale forskelle fra P-A modellen er som følger:

- bestyrelsesmedlemmernes ansvar er at opretholde virksomhedens aktiver, snarere end værdien af dens aktier. Dette repræsenterer en større ansvarlighed end den finansielle interesse, siden aktiver indbefatter kompetencer, kunde/leverandør forventninger (der stammer fra længerevarende tillidsforhold), og omdømmet i lokalsamfundet.
- snarere end at prioritere enkelte aktionærers interesser, skal lederne i forvaltningsmodellen afstemme en forskelligartet gruppe af eksisterende interessenters interesser (til tider modstridende), og afveje nuværende og fremtidige interessenters interesser.

Effekten er at indføre at lederne får en langsigtet opfattelse af virksomhedsudviklingen. Derfor medfører denne model også at eksterne bestyrelsesmedlemmer spiller en mindre vigtig rolle (snarere end aktionærrepræsentant og protektor/beskytter). Kay og Silberston anerkender dog to problemer i forbindelse med dette synspunkt. Først er der problemet med at beslutte sig for og prioritere en mangfoldighed af målsætninger og at udføre en præstationsvurdering i forhold til disse mål (snarere end at fokus opstår ved det tydeligt klare mål af aktionærværdier). Dernæst er der problemet ved sammenhold i et lederteam versus den diversitet der afspejler de forskellige interessenter. Forfatterne erkender betydningen af sammenhold, men stressmanagement bør drages til ansvar for dette. En del af måden, hvorved man kan styrke effektiviteten af denne model, er lovgivningsmæssig støtte via forfatternes foreslåede reviderede selskabslov/Companies Act.

Hvis denne model overføres på demokratiske medlems-ejede organisationer, er det tydeligvis mere attraktivt ud fra et synspunkt om at lægge vægt på den sociale dimension i DMO'er, hvor tillid³ og socialøkonomiske værdier kan påvirke gode resultater og gode forhold mellem bestyrelse/leder/medlem. De fleste DMO'er ville anerkende vigtigheden af at tage hensyn til alle interessenters interesser, men de ville forvente at medlemmernes interesser privilegeredes til en vis grad.

BEGRÆNSNINGER VED DEN SAMARBEJDSMÆSSIGE FORVALTNINGSMODEL

Modellen har mange fortrin, men også en del svagheder. Den synes at undervur-

dere betydningen af kontrol og afbalancering af ledelsesmagten (og dets indflydelse på ledernes motivation). I både de japanske og tyske modeller, hvorpå forvaltningsmodellen bygger, har banker (og krydsbundne aktiebeholdninger) spillet en magtfuld rolle i denne henseende. Modellen synes ydermere at være tungt funderet på professionaliseringen af ledere og lovmæssig støtte, og ingen af disse to faktorer finder nødvendigvis sted i det påkrævede omfang.

Fra et teoretisk synspunkt, negligerer modellen (i overvejende grad) et område af P-A teorien – transaktionsomkostningsteorien, som også er baseret på en kontraktmæssigt opfattelse af firmaet. Men i transaktionsteorien lægges der vægt på betydningen af tillid og kernekompetencer. Faktisk kan det at lægge stor vægt på tillid, specificitet af aktiver og kernekompetencer måske føre til præstationsvurderinger/resultater, der er relevante for denne models virkemåde. Et yderligere teoretisk kritikpunkt er, at selvom denne model kritiserer P-A modellen og dens relevans for den angelsaksiske kontekst, USA/Storbritannien, (og ligeledes forvaltningsmodellen og Japan/Tyskland), formår den ikke fuldt at anerkende, at dette måske repræsenterer en tilfældig opfattelse af ledelse, baseret på økonomisk eller anden relevant teori. Og konteksten (f.eks. omfanget af et marked for virksomhedskontrol eller omfanget af sociale netværk) kan være særlig vigtig. Vigtigheden er både et spørgsmål om hensigtsmæssigheden i forhold til kontekst og et spørgsmål om hvordan en fremherskende ledelsesmodel etableres i denne kontekst (institutionel teori kan spille en vigtig rolle i at belyse dette emne). Essensen af denne artikels argumentation har dog været at det, i udviklingen af gode ledelsessystemer (for DMO'er), ikke handler om enten en P-A inspireret kontrolmodel eller en bestyrelsesinspireret samarbejdsmodel, men om en balance mellem de to – omend denne balance kan være forskellig i forskellige institutionelle kontekster.⁴

5. KOMPENSERENDE TILTAG OVERFOR

LEDELSESMAGTEN

Hermed skifter perspektivet til et bredere institutionelt fokus for at opnå en afbalanceret og velfungerende struktur for ledelsessystemer i en DMO sektor. Et antal af institutionelle forholdsregler opstår, som sørger for kontrol og afvejning af ledelsesmagten i DMO'er og som forbedrer tillids/samarbejdsdynamikken. Disse indbefatter kodeks for virksomhedsledelse, der styrker bestyrelsen; forbedringer af niveauet af demokratisk aktivitet ved at markedsføre medlemskaber og forskellige slags medlemskabsaktiviteter (f.eks. gennem medlemskabsgrupper); social revision som en måde hvorpå lederne kan blive holdt synligt ansvarlige; sociale ansvarlighedsforanstaltninger og fora som direkte forbinder medlemmer og ledere. Mange af disse tiltag er blevet overvejet (og endda udviklet) i de mere progressive andelsselskaber. Andre tiltag er blevet diskuteret i den britiske andelsbevægelse, såsom brugen af eksterne bestyrelsesmedlemmer fra en central liste af imødekommende eksperter, men indtil videre er man ikke gået videre med det.

Denne artikel hævdede, at ledere måske er mere isolerede fra presset om ydeevne, og de er mere isolerede fra interessenter end i private virksomheder. Dette lægger større vægt på kompenserende tiltag, der udvikler god bestyrelsespraksis, holder ledere fokuserede og udvikler måder hvorpå de bliver lydhøre overfor interessenter. Sådanne kompenserende tiltag indbefatter:

- Regulering eller frivillig selvregulering i forhold til at forbedre ledelsesstandarder, såsom regelsæt for god praksis, benchmarke passende præstationsindikatorer (såsom % kunder der er medlemmer, % medlemmer der stemmer, % omstridte valg etc.)
- Energiske, kompetente bestyrelser. Dette kan opnås gennem en forøgelse af medlemsdeltagelse og ved at uddanne bestyrelsesmedlemmer og aktive medlemmer; udvikle et klart emne for bestyrelsesmedlemmer og muligvis rekruttere eksterne bestyrelsesmedlemmer; trin for trin fastlægge ledelsesmuligheder, der kan gøre medlemmer mere aktive og udviklingen af kompetencer er også vigtig.
- God professionel lederudvikling. Specielt en bevidsthed om og udvikling af social ansvarlighed, eftersom social ansvarlighedspraksisser kan forventes i andelsselskaber, så det at fungere som en professional leder kræver en ansvarlig holdning i forhold til bestyrelsen og i forhold til ledelsesfunktioner.
- Effektive incitamentsstrukturer for ledere, hvilket betyder en sikring af at honorarpakken er passende, svarende til sammenlignelige stillinger i lignende ledelsesmæssige arbejdsmarkeder og knyttet til målingsgrundlaget for virk-

somhedsresultater, der modsvarer andelsselskabets og dets medlemmers og interessenters ambitioner.

- Bedre rapportering (såsom social revision) for at sikre at et informationssystem, der leverer velbegrundede præstationsvurderinger, så ledere kan målrette deres aktiviteter på en passende måde.
- Dialog med interessenter for at forstærke tillidsdynamikken og sikre, udover at foretage præstationsvurderinger i forhold til interessenter (via social revision og ledelsens informationssystem), at der er processer og kanaler på plads for at sikre kommunikation med nøgleinteressenter (særligt medarbejderstaben), så gode partnerskaber/interessentskaber kan etableres.

6. KONKLUSION

I denne artikel anføres det, at medlemmer kun har svag indflydelse på bestyrelsen og dermed på ledere. Artiklen har ydermere argumenteret for, at det lave niveau i medlemskabsaktivitet i forbruger/bruger andelsselskaber og gensidige forsikringsselskaber (mutuals) stiller spørgsmålstegn ved, hvor repræsentative bestyrelsesmedlemmerne egentlig er, og hvor meget bemyndigelse den demokratiske proces egentlig giver til de valgte bestyrelser. Det anføres at ledere i forbruger/bruger andelsselskaber og gensidige forsikringsselskaber har mere magt end i lignende organisationer i den private sektor og at markedet for eksternt bestemmende indflydelse/kontrol er svagere.

Følggevirkningerne er at ledere kan være mere isolerede fra presset om ydeevne og være mere isolerede fra interessenter end i private virksomheder. Med god ledelse vil arbejdsindsats og præstation ikke være et problem. Den største risiko vil være, hvis disse nuværende gode ledere efterfølges af svagere ledere og dette starter en tilbagegang. I værste fald vil resultatet være søvnige ledere, 'hyggelige' forhold til bestyrelsen og dårligt præsterende/fungerende demokratiske medlemsbaserede organisationer.

Analysen har påpeget en række institutionelle kompenserende tiltag udarbejdet dels på baggrund af kontrolperspektivet og dels på baggrund af en samarbejds-mæssig forvaltningsmodel, der lægger vægt på betydningen af at være lydør overfor interessenter. Kombinationen af disse to ledelsesperspektiver sammen med de kompenserende tiltag hjælper med at sikre et afbalanceret ledelsessystem, som kombinerer et godt tillidsforhold med kontrol og afbalancering af ledelsesmagten, så organisationen kan opnå en god social og økonomisk præstation/resultater.

NOTER

1 r.g.spear@open.ac.uk

2 Mutual organization" findes i Danmark blandt andet i form af gensidige forsikringsselskaber, hvor "Sygeforsikringen Danmark" er et godt eksempel. "Danmark" ejes af 1,9 millioner medlemmer og har som formål at "forsikre hvert enkelt medlems helbred, så hver især slipper så billigt som muligt" fra eventuelle skavanker. Også internationalt er hensigten med "mutuals" at levere serviceydelser til alle medlemmer af foreningen. "Mutuals" har ikke aktionærer og eksisterer udelukkende til gavn for medlemmerne.

3 En vis videreudvikling kan etableres i forhold til hvordan loyalitet og tillid kan være forbundne med miljømæssige faktorer, såsom sociale netværk/social embeddedness. For eksempel kan nævnes en undersøgelse af 900 amerikanske 'savings and loans agencies' (SLA – svarende til danske boligfinansieringsinstitutter), grundlagt mellem 1960 og 1987, som beskæftigede sig med at sammenligne virkningen af forskellige ledelsesordninger og kapitalstrukturer på baggrund af forskellige ejerskabsstrukturer – en sammenligning af gensidige og fælles aktie SLA'er. Rapporten opstillede afslutningsvis fremtidige forskningsmuligheder, og hypotesen om at de forhold, der favoriserede gensidig udvikling og overlevelse, måske var der, hvor medlemmerne var forholdsvis tæt befolket i relativt stabile lokalsamfund (Rao og Neilsen 1992).

4 Dog kan det være at tendenser og forslag fremkommet i ovenstående analyse kan tilvejebringe en række forskningstiltag og et grundlag for at evaluere ledelsesdynamik ved at undersøge de bredere institutionelle kontekster og se på hvordan faktorer som sociale netværk/social embeddedness, ideologi og magt udspilles. I disse henseender kan institutionel teori hjælpe med at forklare fremherskende ledelsesmetoder, som opstår fra typiske løsninger på disse konkurrerende magter/kræfter (f.eks. udledt af ledelsesprofessionalisering og andre institutionelle faktorer).

LITTERATURLISTE

- ABELL P., 1992, 'Is rational choice theory a rational choice?' in Coleman J. og Fararo T., *Rational Choice Theory: Advocacy and Critique*, Sage, Newbury Park.
- AOKI M., GUSTAFSSON B. og WILLIAMSON O.E., eds, 1990, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London.
- BANKS J. og MEARS R., 1984, *Co-operative Democratic Participation*, CRU Publications, Milton Keynes.
- BEN-NER A. og VAN HOOMISSEN T., 1994, 'The governance of nonprofit organizations: law and public policy', *Journal of Non-Profit Management and Leadership*, 4, 4.
- BERLE A. og MEANS G., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- BIRCHALL, J., 2002, 'Mutual, non-profit or public interest company? An evaluation of options for the ownership and control of water utilities', *Annals of Public and Co-operative Economics*, 73, 2.
- BRAZDA J. og SCHEDIWIY R., 1989, *Consumer Co-operatives in a Changing World*, ICA, Geneva.
- COOK J., DEAKIN S. og HUGHES A., 2001, 'Mutuality and corporate governance: the evolution of UK building societies following deregulation' 13th Annual Meeting of the Canadian Law and Economics Association, Toronto.
- CO-OPERATIVE COMMISSION, 2001, Report, published online: <http://www.co-opcommission.org.uk/index2.html>.
- CO-OPERATIVE COLLEGE, 2003, West Midlands Social Economy Partnership, draft baseline study. Manchester.
- CO-OPERATIVE UNION, 1976-1987-11 consecutive years, *Co-operative Statistics*, Holyoake House, Manchester.
- , 1990-2001-11 consecutive years, *Co-operative Statistics*, Holyoake House, Manchester.
- , 1994 Report of the Corporate Governance Working Group. Manchester.
- , 1995, Corporate Governance: *Code of Best Practice*, Manchester.
- CO-OPERATIVES UK, 2003, Membership Review Group Report to Congress. Manchester.
- CORNFORTH C.J., 1996, 'Governing non-profit organisations: heroic myths and human tales', Working Paper, Open Business School, Milton Keynes.
- , ed., 2002, *The Governance of Public and Non-Profit Organisations*, Routledge, London.
- CORNFORTH C., THOMAS A., LEWIS J. og SPEAR R., 1988, *Developing Successful Worker Cooperatives*, Sage, London.
- DAVIES P. og DONALDSON J., 2001 *Survey of Retail Co-operatives*, LUMC, Leicester.
- DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D. og DONALDSON L., 1997, 'Toward a stewardship theory of management', *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- FAMA E., 1980, 'Agency problems and the theory of the firm', *Journal of Political Economy*, 28, 21.
- FLETCHER, K.B., 1992, 'Effective boards: how executive directors define and develop them', *J. Non-Profit Management and Leadership*, 2, 3.
- GROSSMAN S. og HART O. 1986, 'The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, 94, August.
- HANSMANN H., 1996, *The Ownership of Enterprise*, *Bellknapp*, Cambridge MA.
- JENSEN M. og MECKLING W., 1976, 'Theory of the firm', *J. Financial Econ.*, 3: 305-360.
- KAY J. og SILBERSTON A., 1995, 'Corporate governance', *National Institute Economic Review*, 153: 84-98.
- LANSLEY J., 1996, 'Membership participation and ideology in large voluntary organisations: the case of the National Trust', *Voluntas*, 7-3.
- MCKILLOP D., MCCARTHY O., WARD M., BRISCOE R. og FERGUSON C., 2002, *Women in the Irish Credit Union Movement: North and South*, Oak Tree, Cork.
- MONZON-CAMPOS J., SPEAR R., THOMAS A. og ZEVI A., 1996, *Co-operatives, Markets, Co-operative Principles*, De Boeck, Brussels.
- MORSE L.B., 2000, 'A case for water utilities as co-operatives and the UK experience', *Annals of Public and Co-operative Economics*, 71, 3.
- OLSON M., 1965, *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge.
- OSTERGAARD G.N. og HALSEY A.H., 1965, *Power in Co-operatives*, Blackwell, Oxford.
- PESTOFF V.A., 1991, *Between Markets and Politics, Co-operatives in Sweden*, Campus/Westview, Frankfurt/Boulder.
- PETTIGREW A. og MCNULTY T., 1995, 'Power and influence in around the boardroom', *Human Relations*, 48, 8.
- RAO HAYAGREEVA og NEILSEN ERIC H., 1992, 'An ecology of agency arrangements: Mortality of savings and loan associations, 1960-1987', *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, 448-471.
- SPEAR R., 2001, 'Social enterprise in the UK', in Defourny J. and Borzaga C., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- 2000a, The Co-operative Advantage, *Annals of Public and Co-operative Economics*, Vol. 71 Issue 4. Blackwells, Oxford.
- 2000b, Membership Strategy for Co-operative Advantage, *Journal of Co-operative Studies*. Vol. 33 No. 2.
- with Aiken M. and Newholm T., 2003, 'Success in UK retail co-operatives', *Journal of Co-operative Studies*, 36, 1.
- Reasserting the Co-operative Advantage Research Project (4 papers), 2000, *Journal of Co-operative Studies*, 33, 2.
- STONE M.M., 1991, 'The propensity of governing boards to plan', *J. Non-Profit Management and Leadership*, 1, 3.
- SUNDARAMURTHY C. og LEWIS M. 2003, 'Control and Collaboration: Paradoxes of Governance', *Academy of Management Review*, 28, 3, 397-415.
- WATKINS A. og BICKLE R., 2000, 'Co-operative values, principles and future - a values basis to building a successful co-operative business', *Journal of Co-operative Studies*, 33, 2.
- WESTPHAL J.D. og ZAJAC E.J., 1995, CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection, ASQ 40.
- WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

