

Vidensbaserede organisationer og forandringsledelse.

Af

Gorm Winther

Ph.D., cand.oecon., forskningslektor.

Virksomheder må i disse år imødesee voksende krav både med hensyn til almindeligt konkurrenceevne, såvel som en mere langsigtet teknologisk udviklingsevne. Begreber som computerstyrede produktionsprocesser, informationsteknologi og outsourcing antyder en række af tekniske og organisatoriske ændringer. Mange organisationer oplever en stadig mere dynamisk og turbulent hverdag som en følge af udviklingen. Når fremstillings- og servicevirksomheder er blevet mere vidensintensive, når der stilles krav om anvendelse af stadig mere komplekse teknologier er *human kapital, kreativitet og ideer* blevet centrale produktionsfaktorer for den moderne virksomhed. Den hierarkiske traditionelle organisation er ikke egnet til at løse opgaver, når kravene til produktions- og arbejdsprocesserne implicerer *fleksibilitet*. Alternativet til den hierarkiske organisation, *det intra-organisatoriske netværk* implicerer denne fleksibilitet. Netværket er en kooperation af de mest kreative vidensformer, hvor disse besiddes af højt uddannede og erfarne medarbejdere.

En fastholdelse af traditionelle hierarkiske ledelses- og organisationsformer antyder et paradoks bestående i, at vidensbesiddere ikke i alle tilfælde er medejere af den virksomhed, de arbejder i. I tidligere virksomhedsmodeller baseret på et traditionelt eje af realkapital kunne samarbejdsrelationerne etableres gennem bureaukratiske rutiner. Arbejdsopgaverne var vel definerede indenfor hierarkiet, der stilledes ikke de samme krav til hastig omstilling, og gennem indgåede kontrakter baseret på aflønning af arbejdskraft sikrede man sig til en vis grad de ansattes loyalitet overfor definerede målsætninger. Den moderne virksomhed, der er afhængige af de ansattes innovative evner, kreativitet og produktivitet, kan imidlertid ikke stille sig tilfreds med overenskomstfastsatte normer for minimale indkomster og arbejdsydelse. Heri ligger problemet. Den moderne organisation ejer derfor ikke den produktionsfaktor den har mest brug for, når den skal opretholde sin konkurrence- og udviklingsevne. Viden findes hos mennesker og kan ikke ejes af andre uden etiske problemer. Denne mismatch mellem traditionelle monopoliserende ejerformer og den humankapital en virksomhed skal bruge for at opnå succes sætter den *participatoriske og vidensbaserede organisation* på dagsordenen.

Kendte ejerformer er ikke nok til at udløse den kreativitet og den viden besiddere af humankapital har. En spredning af ejendomsretten gennem etablering af medarbejderaktie-ordninger og udlodning af overskudsandele er det der kan sikre, at entreprenante og innovative egenskaber på individplan, kan udfolde sig hos endnu flere end hos de få heroiske Aindustrikaptajner@. *Joseph A. Schumpeter* fremhævede oprindeligt dette entreprenante individ som den, der dynamiserede den økonomiske udvikling. Drivkraften bag udviklingen lå for den yngre Schumpeter gemt i det

personificerede ejerskab, mens den ældre Schumpeter fremhævede det afpersonificerede ejerforhold i større selskaber, der evnede at inkorporere forskning og udvikling i organisationen. Jagten på overnormale gevinster gennem teknologiske forspring er det, der fremmer innovationsprocesserne. I store koncerner kunne det private ejerskab bevares f.eks ved et personsammenfald mellem ledelse og ejerskab, men ikke i alle tilfælde og dette bekymrede den ældre Schumpeter.

De organisations og ledelsesformer, der ofte følger med det afpersonificerede ejerskab er den bureaukratiske og hierarkiske organisation. Effekterne af dette i form af fremmedgjorte holdninger blandt medarbejderne leder til effektivitetstab. Den gængse opfattelse af organisation og ledelse betoner, at ansvar og initiativ er for de få i stedet for de mange. Enten ønsker de mange på grund af fremmedgjorte holdninger ikke at tage et ansvar, eller også mener man at Aanimal spirit@ og intellektuel kapacitet ikke er til stede. En anden og mere tidssvarende innovationsopfattelse kunne i stedet betone, at der ligger uforløste innovative, kreative og produktive potentialer gemt udenfor ejerkredse og professionelle ledelser. Disse potentialer vil ikke kunne udløses med mindre man introducerer tidssvarende ejer- og organisationsformer - effekterne af det slumrende vitale ejerskab som forsvandt, kan komme til overfladen igen, givet at medarbejderne deltager i virksomhedens liv som mere end almindelige lønmodtagere. Empirisk international forskning i USA, Japan og Vesteuropa antyder, at det især er de ansattes medeje kombineret med deltagelse i virksomhedens operationelle beslutninger, der har en komparativ set gunstig indvirkning på økonomiske resultater. Resultaterne af forskningsprojekter vedrørende overskudsdelingsarrangementer eller rene medarbejderaktie-ordninger, hvor der ikke sker en tilsvarende udvikling m.h.t organisation og ledelsesfilosofi er derimod ikke så entydige - Medeje og deltagelse i beslutningsprocesserne antyder tilstedeværelsen af en gunstig synergieffekt.

Problemer forbundet med det koncentrerede ejerskab er ikke alene noget der hører hjemme indenfor økonomiens mikroniveau. Den nu afdøde San Fransisco advokat *Louis Kelso* argumenterede for en *Ademokratisk kapitalisme@* gennem en mere ligelig formuefordeling. Kelso mente, at den amerikanske økonomi kan revitaliseres, hvis virksomhederne opretter Aemployee stock ownership plans@ (ESOPer). Hvis der fortsat sker en teknologisk betinget frisætning af arbejdskraft som følge af en øget kapitalintensitet og automatiserede produktionsprocesser opstår der makroøkonomisk set problemer forbundet med en manglende kompenserende samlet efterspørgsel, der kan sikre en genbeskæftigelse af den frisatte arbejdskraft. Aktieudstedelse til lavindkomstfamilier og medarbejdere vil kunne sikre den kompensatoriske efterspørgsel, der makroøkonomisk set kan genskabe den fulde beskæftigelse. En følge af Kelso=s ideer blev senere Louisiana senatoren *Russel Long*s utrættelige arbejde for at fremme forståelsen blandt lovgiverne i Kongressen for, at medarbejderaktie-ordninger ville være et gode for amerikansk økonomi. Først i halvfjerdserne vedtog man Employee Retirement Income Security Act (ERISA), en ny pensionslov, der bla. banede vejen for oprettelsen af flere ESOPer gennem skattebegunstigelser for de virksomheder der oprettede disse ordninger.

Problemer forbundet med det stærkt koncentrerede ejerskab antager nu en global karakter. Ifølge *Hans-Peter Martin* og *Harald Schuman* har teknologien og den økonomiske udvikling ligefrem skabt en såkaldt globaliseringsfælde. Internationaliseringen implicerer netop et fremtidigt arbejdsmarked der kræver en stadig større specialisering og omstillingsevne hos de ansatte. Med disse stigende krav opstår der en erhvervsmæssig udstødning af de, der ikke evner hurtigt at se de nye krav i øjnene. Man taler nu om *20:80 samfundet*, underforstået man kan holde verdensøkonomien kørende med en femtedel af den globale arbejdsstyrke. I den amerikanske debat introducerede *Zbigniew Brzezinski* de resterende fire femtedeles potentielle livsindhold som *Atittytainment@*. Man tvinges måske til sikre en stadig strøm af tilpas bedøvende underholdning og passende ernæring for at holde humøret oppe hos de der frustreres over de nye globale realiteter.

Den vidensbaserede økonomi baseret på participatoriske ejer-og organisationsformer kan måske være et bud på, hvordan man fastholder den enkeltes velfærd og trivsel, på samme med at man kan sikre en fortsat erhvervsudvikling i de enkelte lande. Denne udvikling er under alle omstændigheder en forudsætning for at man kan bevare den velstand, der allerede er skabt i højt udviklede økonomier som de skandinaviske. Der er imidlertid i særlig høj grad her behov for nytænkning, fordi de eksisterende bureaukratiske strukturer på arbejdsmarkedet og i virksomhederne vil udgøre en skranke, der begrænser mulighederne for en fortsat økonomisk vækst.

Medarbejderaktier og participatoriske ledelsesformer i danske virksomheder.

Der er endnu ikke i danske sammenhænge foretaget en systematisk statistisk tælling over udbredelsen af virksomheder, der har etableret medarbejderaktie-programmer. I 1996 foretog Dansk Aktieanalyse en tælling for Dagbladet Politiken over 60 danske børsnoterede selskaber, der indenfor perioden 1986-96 udstedte medarbejderaktier - udover dette kan der være selskaber med udstedelsesår før 1986 ligesom de ikke-børsnoterede selskaber ikke indgår i analysen. En anden opgørelse foretaget af *Kirsten Bregm* fra Roskilde Universitetscenter, over hvor mange der indberettede udstedte medarbejderaktier til skattevæsnet inden fradragsordningerne faldt bort vurderede at antallet af godkendte medarbejderaktie-planer steg fra 6 i 1987 til 10 i 1988, 20 i 1990, hvorefter tallet igen var faldende til 14 i 1991 og 16 i 1992. Fradragsordningen for medarbejderaktier faldt bort først i halvfemserne, hvilket kan have indvirket på tilbøjeligheden til at etablere og opretholde ordningerne. Hvor mange virksomheder, der i dag har opretholdt medarbejderaktieordninger vides således ikke, men noget kunne tale for, at kun virksomheder med en ledelsesfilosofi, der retter sig mod at inddrage de ansatte i virksomhedens drift og finansiering er tilbage. Vi mangler et etablere et solidt stikprøvegrundlag i form af en egentlig samlet tælling over alle former for selskaber, der har udstedt aktier til de ansatte, ligesom vi mangler en systematiseret viden om

medarbejderaktie-selskabers øvrige organisatoriske og ledelsesmæssige forhold.

Vi henvises derfor ofte til avisudklip og det anekdotiske plan, når talen kommer ind på udbredelsen af medarbejderaktieordninger i Danmark. De virksomheder der ikke er med i Dansk Aktieanalyses opgørelse er virksomheder der figurerer på dagspressens erhvervssider (f.eks Unimerco A/S i Sunds, HS Tarm og Dalhoff, Larsen og Horneman A/S i Tåstrup). Virksomheder kan opstilles som vist nedenfor i en foreløbig opgørelse baseret på de oplysninger, der har været tilgængelige de seneste år over interessante eksempler - listen er langt fra fuldkommen.

Generelt kan man skelne mellem traditionelle former for medarbejdereje, og de nye former vi forbinder med den vidensbaserede organisation. De traditionelle former så vi i halvfjerds- og firserne som en bølge af medarbejderovertagelser af kriseramte virksomheder i Vesteuropa. Det kan ikke udelukkes, medarbejderaktieordninger fortsat indbefatter brancher, hvor der er mange lukningstruede virksomheder. Etablering af et medarbejdereje i disse brancher er en forståelig kollektiv forsvarsmekanisme blandt de ansatte, hvor medarbejderejet ganske vist demonstrerer sine iboende fordele, men hvor det alligevel går galt. I England var der eksempler på, at medarbejdere var villige til at arbejde gratis for at redde den virksomhed man havde overtaget. De nye ejeres entusiasme og store engagement er disse tilfælde forgæves, hvilket er medvirkende til at diskreditere medarbejderejet.

<i>Virksomhed:</i>	<i>Lokalisering.</i>	<i>Etableringsår</i>
Atlas Industries A/S	Ballerup	1990
B & O	Struer	1987
Chr. Hansen Holding	N.a*	1988
Coloplast	N.a.	1987
CW Obel	Aalborg	1987
Dagbladet Information	København	1970
Dalhoff, Larsen & Horneman A/S	Tåstrup	1994
Dancall	Pandrup	N.a
Dansk Data Elektronik	N.a	N.a
Hafnia	N.a	N.a
HS Tarm	Tarm	1994
Højgård	N.a	N.a
ISS	N.a	1989
Kompan	N.a	1989
Marius Pedersen	N.a.	1993
Micro-matic	N.a	1993
Monberg & Thorsen	N.a	1988

Novo	N.a	1992
Oticon	Hellerup	1994
Per Aarsleff	N.a	1990
Radiometer	København	1989
Salling Bank	N.a	N.a
Sophus Berendsen	N.a	1990
System B8	N.a	N.a
Topsil	N.a	N.a
Unimerco A/S	Sunds	1977

* N.a.: ikke til rådighed endnu. Data indsamles senere i forbindelse med en systematiseret opgørelse af populationen af virksomheder.

De nye former er derimod enten kendetegnede ved at være små og mellemstore virksomheder, der opererer i vækstbrancher. For store virksomheder er der ofte tale om at de har egne forsknings og udviklingsaktiviteter og en stor velkvalificeret medarbejderstab - i alle tilfælde støder man på en i forhold til medarbejderejet positivt indstillet ledelse. En moderne ledelsesfilosofi er etableret på det grundlag, at man ønsker samarbejdsvillige og fleksible medarbejdere, der er interesserede i virksomhedens drift. Modsætningen mellem ledelse og ansatte er ikke af samme karakter som i den traditionelle virksomhed, der bæres af den AOS og de@ mentalitet, der opstår på et traditionelt arbejdsmarked.

Forskningsaktiviteter vedrørende participatoriske medarbejderaktieordninger må tage højde for disse forhold, det er ikke i alle tilfælde, at vi finder positive eksempler på medarbejderejede virksomheder.

Medarbejderaktier og participatoriske ledelsesformer internationalt.

Forskning vedrørende medarbejderaktieordninger og participatoriske ledelsesformer er længere fremme i USA end herhjemme. Resultaterne af denne forskning og lignende forskning i vesteuropæiske sammenhænge peger samstemmende på en positiv statistisk signifikant sammenhæng mellem participation og økonomiske variable i medarbejderaktie-virksomheder, hvorimod andre variable som graden af medeje, aktiebeholdninger pr. ansat, stemmeret, bestyrelsesrepræsentation for de ansatte og antal medarbejdere, der faktisk er medejere ikke antyder, at disse variable isoleret betraget synes at have nogen effekt på variansen i de økonomiske variable.

I 1986 gennemførte Michael Quarrey og Corey Rosen et projekt, hvor man undersøgte 55 amerikanske ESOP-selskaber gennem en sammenligning med traditionelle selskaber af samme størrelse og indenfor samme branche som hver ESOP virksomhed. Resultaterne var bemærkelsesværdige. En simpel sammenligning efter etableringen af medarbejderaktie-planen antydede at disse virksomheder gennemsnitligt genererede en

større årlig vækst en kontrolgruppe selskaberne. Ydermere viste det sig at ESOPerne før planeffektueringen klarede sig relativt dårligere end efter når man sammenlignede med de samme almindelige selskaber. Regressionsanalyse antydede, at participatoriske medarbejderaktie-virksomheder var de, der havde de største vækstforspring til kontrolgruppen. To delstatsstudier i henholdsvis New York og Washington in 1990-1994 bekræftede Rosen og Quarreys resultater - jeg gennemførte selv New York undersøgelsen fra *A Program of Participation and Labor-managed Systems@* ved Cornell Universitet i Ithaca, New York og igangsatte senere et tilsvarende projekt i staten Washington i samarbejde med kolleger fra delstatskontoret *A Department of Community, Trade & Development@* og *A Northwest Policy Center@* ved *Washington Universitet* i Seattle. Et resultat af vore undersøgelser var, at vi også fandt et relativt højere væksttempo i participatoriske medarbejderaktie- virksomheder end i participatoriske virksomheder uden medarbejderaktier.

Patrick Grasso, Terry Hanford og Raymond Russel gennemførte på Kongressens foranledning i 1987 et projekt for det forbundsstatslige *A General Accounting Office@*. Også her fandt man ikke nogen signifikant og betydelig sammenhæng mellem variable forankret i selve ejerskabet og effektvariablene som i dette tilfælde var komparativ profitabilitet i 80 ESOP selskaber og arbejdsproduktiviteten i 40 ESOP selskaber. Virksomheder, hvor de ansatte havde medbestemmelse vist ifølge GAO undersøgelsen en 52% større produktivitet end de selskaber, hvor de ansatte ikke var involverede i beslutningsprocesserne. *Michael Conte* og *Jan Svejnar* estimerede i 1988 produktionsfunktioner med henblik på at analysere virksomhedernes produktivitet indenfor en stikprøve bestående af forskellige typer af participatoriske firmaer. Også Conte og Svejnar fandt en i hovedsagen positiv og signifikant relation mellem medbestemmelse og produktivitet - stærkest i medarbejderaktie-virksomheder, hvilket fik forfatterne til at overveje den synergieffekt mellem medeje og deltagelse i beslutninger, der synes at gøre sig gældende i de fleste ESOP studier. En række andre undersøgelser i USA peger i samme retning som de her refererede, fælles for dem er, at der er metodeproblemer, og at der er tale om tidlige undersøgelser foretaget på et spinkelt datagrundlag.

I vesteuropæiske og japanske sammenhænge er resultaterne ikke helt så entydige som i amerikanske. Thomas og Logan fandt først i firserne, at den spanske Mondragon koncern baseret på et participatorisk medeje kunne fremvise nogle bemærkelsesværdige økonomiske resultater i sammenligning med branche tal og regionale tal på samme økonomiske variable (f.eks fremstilling af hårde hvidevarer kendt under navnet Fagor). Studier foretaget af *Jacques Deforney, Saul Estrin og Derek Jones* for medarbejdedejede virksomheder i Frankrig og Italien peger på de samme konkurrencefordele som i USA. Isolerede medejeeffekter er imidlertid fundet for italienske stikprøver, hvor det dog også er sådan i disse studier at deltagelse i beslutninger synes at give signifikante og positive sammenhænge.

For en samlet fremstilling af den hidtidige internationale forskning på området henvises i øvrigt til Allan Blinders bog *APaying for Productivity@* (Brookings Institution, 1990), samt min egen bog *AEmployee Ownership: A Comparative Analysis of Growth Performance @* (Aalborg Universitetsforlag, 1995), der vedlægges denne ansøgning som bilag.

Projektindhold.

Jeg vil i det følgende beskrive centrale problemområder, der kunne tages op i forbindelse med et forskningsprojekt vedrørende medarbejderaktier og partcipatoriske beslutningsprocesser i Danmark. Projektforslaget opdeles i fire aktivitetsniveauer med henblik på at beskrive, hvordan jeg mener vi skal sætte ind m.h.t at integrere forskningsaktiviteter og metoder fra min ESOP forskning i USA i opbygningen af et dansk projekt. Det ser på indeværende tidspunkt ud til at disse aktiviteter skal starte fra Ascratch@, når det kommer til en videnskabelig analyse af dels essensen af de nye ejer og ledelsesformer i danske sammenhænge, dels også om man finder tilsvarende komparative effekter af medejerskab og deltagelse i beslutninger som set i USA. Omend jeg selv i amerikanske sammenhænge de sidste ca. otte år har tilegnet mig og videreudviklet disse metoder er det naturligvis ikke et krav, at forskningen skal gennemføres af en person. Man kan alternativt også anskue forslaget som et forslag til aktivitetsområder, der kan indgå i et større forskningsmiljø.

Der er efter min mening et stort behov for at igangsætte et sådant forskningsprojekt. Danske politiske beslutningstageres beslutning om at fjerne skattebegunstigelser for medarbejderaktie-ordninger peger i den stik modsatte retning af erfaringer fra USA og UK. Der har man store skattebegunstigelser til ESOP virksomheder, og dette har medvirket til at udbrede ejerkonceptet. Danske politikere derimod har på trods af erklæret sympati ikke sat handling bag ordene. Det er ikke bare blandt politikere, at modviljen synes at manifestere sig, også visse samfundsforskere med et rodfæste i halvfjerdsernes traditioner på universitetscentrene, har luftet en uberettiget skepsis i dagspressen. Dette kan have virket skadeligt for udbredelsen af ESOP konceptet i Danmark. En forbedret dokumentation af de økonomiske og organisatoriske fordele ved medarbejdereje og deltagelse vil kunne medvirke til en holdningsændring, der kan udløse de nødvendige politiske tiltag.

Udover den pionerindsats, der nødvendigvis skal gennemføres m.h.t virksomhedskontakter, indsamling af grunddata og etablering af forskning, synes følgende spørgsmål at rejse sig i forbindelse med forskning indenfor dette område.

Hvilke arbejdspladsrelationer finder man både lokalt såvel som nationalt i virksomheder der har udstedt aktier til de ansatte? Herunder er det især samarbejds- og ledelsesformer, der er interessante - er der nogle markante forskelle til andre virksomheder? Hvordan påvirker medejerskab de ansattes holdninger generelt til

virksomheden og jobbet?

- C Føler de ansatte sig som virkelige ejere. Føler de at de deltager, når der skal træffes beslutninger i det daglige. Hvordan påvirker medarbejderaktier og deltagelse i beslutningerne de ansattes motivation? Hvordan påvirkes det psykiske arbejdsmiljø?
- C Hvordan er den statistiske sammenhæng mellem medarbejderaktieordninger, deltagelse og komparative økonomiske variable som f.eks beskæftigelse, omsætning, indkomster, profitabilitet, innovationsevne og produktivitet? Klarer disse virksomheder sig dårligere, bedre eller lige så godt som sammenlignelige selskaber indenfor samme branche eller lige så godt som branchegennemsnit.
- C Hvilken sammenhæng er der mellem tilstedeværelsen af medarbejderaktieordninger og deltagelse og nye produktionsformer baseret på f.eks outsourcing og IT? Er der forskelle på den måde traditionelle virksomheder tilpasser sig den nye teknologi på og den måde medarbejderejede virksomheder gør det på? Påvirker det innovationsevnen og i det hele taget den hastighed, hvormed den nye teknologi implementeres?
- C Hvordan ytrer variable som almindeligt sygefravær og længerevarende arbejdsbetingede skader sig ved sammenligninger af medarbejderaktie-virksomheder og almindelige virksomheder.
- C Hvordan fordeler ejerskabet og medindflydelsen sig på personalekategorier i virksomheder, der udsteder medarbejderaktier? Hvordan er den statistisk sammenhæng mellem statistiske mål for dette og variable relateret til arbejdspladsforhold, arbejdsmiljø og komparative økonomiske variable?

Vi arbejder på fire niveauer for at gennemføre dette projekt:

Caseniveauet: Projektets geografiske tilknytning gør det mest naturligt at tage kontakt til de virksomheder i regionen, der har i det mindste karakteristika, der peger i retning af nye vidensbaserede organisations- og ejerformer, herunder medarbejderaktieordninger og participatoriske samarbejdsformer mellem ledelsen og de ansatte. På dette niveau indsamles kvalitative data omkring ejerforhold, ledelses-, samarbejds- og organisationsforhold. Den eksplorative analyse kan tjene til at skaffe sig viden omkring nye produktions- og organisationsformer der kan indgå i projektets kvantitative dataindsamling. Ydermere kunne forskningsprojektet forhåbentligt virke gunstigt tilbage

på virksomhedens organisationsudvikling.

Kortlægningsniveauet: Etableringen af en stikprøve tilstrækkelig stor til at der kan generaliseres på baggrund af de opnåede resultater vil fordrer, at vi bevæger os ud over lokalområdet. En tilbundsgående kortlægning af eksisterende medarbejderaktie-virksomheder og virksomheder med alternative ledelses- og organisationsformer er nødvendig for en senere etablering af en stikprøve.

Netværksniveauet: I USA er der både føderative og delstatslige interesseorganisationer, der udover at bedrive forskning også beksæftiger sig med at støtte virksomhederne med konsulentbistand, generel oplysningsvirksomhed, kontakter til politikere og lovgivere og løbende konferencer og workshops med ESOP virksomheder som deltagere. Nationalt har man f.eks National Center for Employee Ownership@ i Oakland, Californien, Esop Association i Washington DC. På delstatsniveauet har staterne Hawaii, Massachusetts, Michigan, New York, Ohio, Oregon og Washington etableret støtteorganisationer, hvorfra der også i mindre grad udføres anvendelsesorienterede forskningsprojekter. Jeg har selv arbejdet tæt sammen med to af disse organisationer i New York og Washington i perioden 1990-1994 (bilagsmateriale). Dette koncept er mig bekendt endnu fraværende i Danmark, vi savner et forum hvor praktikere, politikere og forskere kan sætte sig sammen, dels med hensyn til at initiere en ideudvikling og en proces, dels også i relation til et forskningsprojekts videre udvikling. Det er m.h.t sidstnævnte nødvendigt løbende at drage nytte af praktikeres erfaringer og ideer i forskningen og de politiske beslutningsprocesser.

Stikprøveniveauet: I det omfang data kan tilvejebringes etableres stikprøver af virksomheder med kendetegn i retning af den vidensbaserede organisation, nye samarbejds- og ledelsesformer, medarbejderaktieordninger og ordninger m.h.t overskudsdeling. Sidstnævnte behøver ikke i alle tilfælde at implicere medarbejderaktier med udbetaling af udbytte, der kan være tale om Acash profitsharing@ eller ordninger baserede på en differentieret portefølje af aktier til de ansatte. Opstillingen af disse stikprøver muliggør flere typer sammenligninger. Overordnet kan der være tale om sammenligning ved opsplitning af stikprøver eller der kan være tale om sammenligning med kontrolgrupper af traditionelle virksomheder. Man kan m.h.t kontrol matche parvis, matche med grupper af virksomheder eller endnu bedre kan man på relevante varenomenklaturniveauer sammenligne med branchegennemsnit.

Metodeovervejelser og projektdesign

Det følgende præsenteres på et preliminært ideniveau, det er muligt at modificere og ændre som nye ideer opstår i projektopbygningsfasen.

På det lokale samarbejdsniveau anvendes dialog med ressourcepersoner i

virksomhederne. Det indebærer muligheder m.h.t en videre udvikling af de spørgemetoder, jeg allerede har tilegnet mig i relation til amerikanske undersøgelser af virksomhedsforhold, arbejdspladsrelationer, holdninger til det at være medejer af virksomheden og holdninger m.h.t hvordan beslutningsprocesserne forløber. Medarbejderperceptioner er væsentlige for at forstå, hvordan medarbejderaktieordninger virker på de ansattes engagement og motivation. Det er som bekendt ikke alle ordninger, der fungerer efter ledelsens hensigt, hvilket sætter de ansattes oplevelse af situationen på dagsordenen. En kortlægning af de ansattes holdninger kan i høj grad medvirke til problemløsninger i virksomheder der ikke har medarbejderaktie-ordninger, der har levet op til forventningerne.

Corey Rosen, Karen Young og Katherine Klein fra National Center of Employee Ownership analyserede over 3000 medarbejders holdninger til generelle arbejdspladsforhold og medarbejderaktieplaner i 37 amerikanske ESOP virksomheder i 1983-86, og lod til lejligheden udarbejde et omfattende spørgebatteri til medarbejderejerne. På casniveau anvendte jeg det samme spørgebatteri i en videre udviklet tilstand på 500 medarbejdere i fem ESOP virksomheder i staten Washington i 1994. Spørgebatteriet gør det muligt, at tilvejebringe demografiske data samt data på jobtilfredshed, personaleomsætning, motivation, loyalitet overfor organisationen, arbejdsopgavernes karakteristika (f.ex monotoni eller fleksibilitet), tilfredshed med indkomstforhold, medarbejderdeltagelse i beslutninger, indflydelsesfordeling og psykologiske faktorer (følelsen af virkeligt at være medejer). Et tilsvarende spørgebatteri er udarbejdet til ledelsen, i dette spørgebatteri afdækkes også fordelingen af aktier på ansatte/forskellige personalegrupper, perceptioner omkring innovationsevne f.eks organisatoriske forbedringer og produktinnovationer. Spørgeskemaet skal naturligvis opdateres og tilpasses danske betingelser, især de specielle betingelser den vidensbaserede organisation sætter på dagsordenen. Dele af spørgebatteriet kan imidlertid umiddelbart anvendes i oversat form. Jeg præsenterede de første resultater af denne undersøgelse på konferencer i Danmark og udlandet i 1996-1998 - senest præsenterede jeg resultater på den 9. International conference for the AAAssociation for the Economics of Participation@ i Bristol i juni dette år (se vedlagte paper ATheory O: Is the Case Closed@, publiceres i AEconomic and Industrial Democracy - an International Journal@ dette efterår). En konkret udmøntning af samarbejdet med de fem virksomheder i staten Washington var, at jeg lod udarbejde en rapport for hver virksomhed, hvor de statistiske resultater blev præsenteret. Dette var en forudsætning for samarbejdet med virksomhederne, idet man fra ledelserne og i et tilfælde medarbejderejernes udvalg ønskede at anvende resultaterne i den videre udvikling af ESOPen og arbejdspladsrelationerne.

Det er yderligere muligt på det konkrete virksomhedsniveau at inddrage data på ledelsens motivation for at etablere medarbejderaktie-ordninger, de ansattes stemmeret,

repræsentation i ledende organer, systemer for de ansattes deltagelse i beslutninger, grad af deltagelse i ejerskabet (Adiscrimination ratio@), procent medeje af samtlige udstedte aktier, aktieværdier pr. medejer, udlodning af overskudsandele osv. Ydermere kan man indenfor rammerne af et tværfagligt forskningsmiljø indsamle arbejdsmedicinske data (almindelige sygefraværsprocenter, langvarigt arbejdsbetinget sygefravær).

Denne omfattende dataindsamling indgår dels i fremstillinger af almindeligt deskriptivt og simpelt komparativt statistisk materiale. Ydermere indgår data=ene i regressionskørsler med henblik på kausalanalyse. Der henvises til det vedlagte materiale i form af bøger og artikler, hvor jeg præsenterer mit arbejde i USA, der baserede sig på disse metoder.

Den økonomiske del af undersøgelsen indebærer indsamling af data i stikprøvevirksomheder og kontrolvirksomheder med henblik på at foretage sammenligninger før og efter effektueringen af medarbejderaktieplaner og nye ledelses og samarbejdsformer. Sammenligninger m.h.t vækst og økonomiske resultater foretages longitudinalt, underforstået klarede medarbejderaktievirksomheden sig dårligere eller bedre før effektueringen af den organisatoriske ændring. Man kan herved kontrollere for andre successkabende faktorer end den organisatoriske ændring. Partielle korrelationer og/eller multiple regressioner på de komparative økonomiske data og de øvrige indsamlede data på variable kan her indgå i kausalitetsanalyse. Det vedlagte materiale i form af tidsskriftsartikler og min seneste bog beskriver denne metode og resultaterne mere indgående.

Data på innovationer, nye produktionsformer og innovative processer m.h.t informationsteknologiens anvendelse og indkøring i virksomheden kan indgå med henblik på komparativt, at få afdækket eventuelle forskelle m.h.t organisationsudviklingen i traditionelle selskaber og selskaber orienteret mod de nye ejer- og ledelsesformer.

En konsekvens af den videnbaserede organisations særpræg er et fladere hierarki, eller en de-hierarkiseret organisationsform. Fordelings-statistiske metoder vil kunne medvirke til at afdække graden af hierarkisering, hvor vi anvender den fra makroøkonomien kendte *Lorenzkurve* til at beregne hvordan aktiebeholdninger og oplevet indflydelse fordeler sig på de forskellige personalekategorier i virksomheden. Beregningen i form af gini-koefficienter kan i sig selv indgå i de kausalanalyser vi nævnte ovenfor, underforstået er det sandt, at det Weberianske hierarki (den bureaukratiske organisation) er en mere effektiv organisatorisk, økonomisk og innovationsmæssigt set. En anden måde at afdække indflydelsesfordelingen på ligger gemt i *Arnold Tannenbaums kontrolkurve-metode*, der beskriver den ønskede og den oplevede fordeling af indflydelse hos forskellige medarbejderkategorier. Man kan her spørge både ledelsen og medarbejderne for at få et billede af hierarkiseringen, og det er også her muligt at

inddrage disse variable kausalanalytisk.

Teoriudvikling.

Tidlige teorier omkring alternative organisationsformer introducerer *Douglas Mcgregors teori X* og *teori Y*, hvor det især er den sidste type teori, der påkalder sig interesse i denne sammenhæng. De to teorier refererer to typer ledelsesfilosofier - teori X lederen er orienteret i retning af den Neo-klassiske mikroteoris forudsætninger om adfærd, mennesket er pr. definition et kalkulerende og rationelt maksimerende individ, der søger den maksimale gevinst ved et minimum af indsats. Sidstnævnte indebærer at samspillet mellem ledelse og ansatte indsnævres til et forhold mellem over- og underordnede. Medarbejdere skulker, hvilket nødvendiggør en grundig overvågning, hvor tvang og sanktioner er nødvendige ingredienser. Medarbejderne foretrækker at modtage instrukser indenfor en hierarkisk organisation med vel definerede vertikale kommandoveje og veldefinerede rutiner for hvordan produktionsprocessen skal afvikles.

Mcgregor foretrak imidlertid teori Y fremfor teori X. Som *Chris Argyris*, *Paul Blumberg* og *Elton Mayo* lagde han vægt på det enkelte menneske og motivationsmæssige aspekter i arbejdslivet. Medarbejderne er ambitiøse og de er i stand til at kontrollere sig selv, hvis de kan identificere sig med virksomhedens målsætninger. Man kan endda komme til at holde af, måske ligefrem søge at få et ansvar. Kreativitet er en almenmenneskelig gave, der kan bringes til udfoldelse, hvis ledelsen forstår dette. En ledelsesfilosofi baseret på denne erkendelse vil indebære at man i højere grad behandler de ansatte med respekt og giver dem ansvar i stedet for at holde fast ved de klassiske metoder.

Under indflydelse af japanske erfaringer opstod endnu en bogstaveret ledelsesretning i begyndelsen af firserne - *teori Z*. William G. Ouchi beskrev *Ad-hokratiet* den tværgående og tværfaglige problemløsende midlertidige gruppe indenfor hierarkiet. Denne form havde en del tilfælles med teori Y filosofien, idet teori Z ledere anvender partcipatoriske og concensusøgende beslutningsmodeller. Ad-hokratiet er ikke underkastet bureaukratisk kontrol og de ansattes input indgår i beslutningsprocesserne.

Det nye indenfor de sindrige bogstavkombinationer er en endnu ikke fuldt udviklet teori. Den blev først beskrevet omend noget kortfattet af *Corey Rosen* og *Karen Young*, der mener at teori Y og Z som ledelseskoncepter ikke i tilstrækkelig grad vil kunne udløse de ansattes engagement og motivation. Det er *det aktive ejerskab* og *de ansattes medinddragelse*, der kan bringe de ansattes innovative og kreative potentialer frem i dagens lys. Rosen og Young pointerer utrætteligt at

A..det er ikke nok at berige jobs og behandle mennesker respektfuldt (som i teori Y ledelsesformen), ej heller er det nok at etablere en konsultativ partcipatorisk ledelsesform (som i teori Z). Hvor værdifulde disse teorier end er, skaber de fortsat et skel mellem medarbejdere og ledelse. I teori O virksomheder (O for Aownership@) finder vi kun Apartnere@ eller Ainteres-

senter@ eller Amedejere@. Mennesker, ledende medarbejdere eller andre medarbejdere, forventes at opføre sig på en måde, så man behandler hinanden som de ejere alle er. Det antages, at alle har ideer og talenter, som skal anvendes fuldtud, at de mennesker der ved mest om noget også skal være de, der træffer beslutningerne om dette. Hver eneste ansat har et ansvar for at yde sit bidrag her. @

Jeg har i det vedlagte paper *A Theory O - Is the Case Closed@* selv forsøgt at operationalisere denne teori konceptuelt. De empiriske metoder m.h.t fordelings virkninger indgår i denne teoridannelse. Et forskningsprojekt som det lige beskrevne vil sikkert på caseniveau såvel som på mere generaliserbare niveauer kunne bringe os videre i beskrivelsen af prototypen på en *teori O* organisation.

Mine danske og internationale kontakter indenfor forskningsområdet.

Der findes ikke i Danmark omfattende forskning indenfor dette område. I firserne gennemførtes fra Handelshøjskolen i København en undersøgelse i relation til MAREV projektet (medarbejderejede virksomheder). Projektet var i nogen grad begrænset af en temmelig stram og ideel definition på, hvad en medarbejderejet virksomhed er? Der blev stillet så store definitoriske krav m.h.t grad af medeje, demokratisering og overskudsdeling, at man endte op med 10 meget små virksomheder, samt ca. 10 mere, der kun kunne betegnes som delvist medarbejderejede. Man videreførte koncepterne i en fællesnordisk undersøgelse i 1986/87 hvor man fasthold de stramme demokrati- og medejekrav. Det jeg har lavet i USA og det jeg har beskrevet ovenfor stiller knapt så definitorisk stringente definitioner op omkring demokratisk kontrol, medeje og overskudsdeling. I USA som i andre lande er det umuligt at finde tilstrækkeligt mange af disse idealformer, hvis man vil lave en metodisk forsvarlig statistisk undersøgelse. De *Aufuldkomne@* eksempler på medarbejdereje er imidlertid også interessante, og der skabes en større grad af pålidelighed og gyldighed m.h.t analysens konklusioner, fordi vi bevæger os ud over case niveauet. MAREV-projektet eksisterer ikke mere, men de forskere der var med i det arbejder videre indenfor området eller beslægtede områder, hvor dette især foregår i tilknytning til *Center for Østeuropa Studier* og *Institut for Organisation og Arbejdssociologi* ved Handelshøjskolen i København, hvor jeg selv tidligere var ansat. Jeg har fortsat kontakter til *Ann Westenholtz* og *Niels Mygind* som er ansatte ved disse institutter. Ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København har *Lars Lindkvist* desuden beskæftiget sig med medarbejderejede og kooperative virksomheder.

Ellers har der hidtil været tale om enkeltstående forskeres indsats på området, der er her ikke tale om forskning vedrørende danske medarbejderaktieordninger. *Erik Maaløe* ved Institut for Organisation og Virksomhedsledelse ved Handelshøjskolen i Århus arbejder på et projekt om hvordan man skaber en organisationsudvikling, der kan sikre at den enkelte bliver og føler sig som en reel medejer (Erik Maaløe: *A The Employee Owner* -

Organizational and Individual Change Within US Manufacturing Companies Having Been in Employee Ownership for Different Lengths of Time@, HHÅ 1993).

I internationalt regie har jeg allerede refereret til mine amerikanske kontakter ved National Center for Employee Ownership, som jeg er medlem af og ved delstatskontorerne i New York, Ohio og Washington. Udover dette har jeg siden 1984 samarbejdet tæt med en af pionererne indenfor forskningsområdet Professor *Jaroslav Vanek* ved Cornell Universitet i Ithaca, New York. Jaroslav er faderen til den økonomiske teori om medarbejderejede og partcipatoriske virksomheder. Jeg har to gange været gæsteforsker ved forskningsprogrammet AProgram on Participation and Labor-managed Systems@, som ledes af Jaroslav, og jeg har i forbindelse med begge ophold opnået en betydeligt kontaktflade til fagfæller og kolleger indenfor området i USA.

Der findes i dag to internationale samarbejdsorganisationer, hvor jeg er medlem af the *Association for the Economics of Participation*, vi udgiver tidsskriftet *Economic Analysis: Journal of Enterprise and Participation*, og vi mødes hver andet år ved internationale konferencer. Organisationen beskriver sin målsætning som forskning vedrørende participation, medarbejderejede virksomheder, kooperativer, medarbejderstyre (ALabor-management@), overskudsdeling og non-profit organisationer. Sociologerne har opbygget en tilsvarende organisation under *International Sociological Association* med navnet *Research Council 10 for Participation and Self-management* @. Jeg har også kontakter til en del medlemmer af denne organisation og deltog senest i deres konference i Magleås i 1996.

I EU regie annoncerede man dette forår det første europæiske møde i *AThe Federation of Employed Shareholders*@ i Bruxelles, hvortil for jeg var inviteret til at deltage. Denne organisation er et forum af politikere, konsulenter, administratorer, virksomheder og forskere og den beskriver sin målsætning som det, at fremme udbredelsen af medarbejderaktie-virksomheder i EU området.

Endelig skal det nævnes at jeg i samarbejde med kolleger fra Zagreb Universitet, London School of Economics og Tavistock Instituttet i London hvert år er med til at udbyde et kursus på post-graduate niveae i *AEconomy and democracy: Organizational Democracy*@ ved Interuniversitycentre i Dubrovnik. Også her har jeg gennem årene fået opbygget en kontaktflade indenfor mit forskningsfelt.

I det omfang at det ovenfor beskrevne forskningsprojekt kan realiseres i danske sammenhænge er det klart, at vi internationalt ville kunne trække på den viden og det internationale samarbejde, der allerede er i gang. Denne projektbeskrivelse er i høj grad et resultat af dette samarbejde, som jeg har været en del af i mere end ti år.