

# **Styringsdilemmaer i erhvervsorganisationer - nogle perspektiver fra økonomisk sociologi**

At stemme efter hoveder  
og ikke efter hoveder

Af Karsten Ronit

## **Resumé**

*I erhvervsorganisationer må virksomheder samarbejde med konkurrenter for at varetage fællesinteresser i politiske sammenhænge. I den forbindelse må markedets relationer - navnlig udtrykt gennem de asymmetriske ressourceforskelle mellem virksomhederne - »øversættes« til organisationsrelevante termer, hvilket sker gennem fastlæggelse af differentierede kontingenter og stemmeret, og videreudmøntes i særlige afstemningsregler og -praksis. Disse problemer diskuteres med udgangspunkt i Dansk Industri, Håndværksrådet, Danmarks Rederiforening og Realkreditrådet. Det konkluderes, at medlemmernes størrelse spiller en afgørende rolle for, hvordan organisationerne finansieres, samt hvordan medlemmerne sikres indflydelse, men der peges samtidig på, at der må tages interne hensyn til svagere medlemsgrupper for at sikre organisationernes sammenhængskraft og repræsentativitet overfor den politiske omverden. I den enkelte organisation opstår der dermed en række styringsdilemmaer.*

# **Styringsdilemmaer i erhvervsorganisationer - nogle perspektiver fra økonomisk sociologi**

At stemme efter hoveder  
og ikke efter hoveder

Af Karsten Ronit

## **Resumé**

*I erhvervsorganisationer må virksomheder samarbejde med konkurrenter for at varetage fællesinteresser i politiske sammenhænge. I den forbindelse må markedets relationer - navnlig udtrykt gennem de asymmetriske ressourceforskelle mellem virksomhederne - »oversættes« til organisationsrelevante termer, hvilket sker gennem fastlæggelse af differentierede kontingenter og stemmeret, og videreudmøntes i særlige afstemningsregler og -praksis. Disse problemer diskuteres med udgangspunkt i Dansk Industri, Håndværksrådet, Danmarks Rederiforening og Realkreditrådet. Det konkluderes, at medlemmernes størrelse spiller en afgørende rolle for, hvordan organisationerne finansieres, samt hvordan medlemmerne sikres indflydelse, men der peges samtidig på, at der må tages interne hensyn til svagere medlemsgrupper for at sikre organisationernes sammenhængskraft og repræsentativitet overfor den politiske omverden. I den enkelte organisation opstår der dermed en række styringsdilemmaer.*

## Indledning

Den økonomiske sociologi har i de senere år påkaldt sig stigende interesse. Det centrale paradigme, som diskuteres indenfor denne tradition, tager udgangspunkt i det klassiske problem om, hvordan økonomiske dispositioner på markedet præges af former for adfærd og institutioner, der er opstået i forlængelse af eller udenfor markedsregi; og hvordan dispositioner og normer, der ligger helt udenfor den typiske markedssfære, kan påvirkes eller styres af adfærdsformer, der stammer derfra. Sagt på en anden måde: Hvordan influerer sociale forhold markedsaktører - og økonomiske forhold sociale aktører? (for en oversigt se: Friedland & Robertson 1990, Martinelli & Smelser 1990, Swedberg 1990, Granovetter & Swedberg 1992, Smelser & Swedberg 1995).

Med denne generelle problematik spænder den økonomiske sociologi over et bredt felt og omhandler i princippet alle aktørtyper og interaktionsformer. Ofte studeres, hvorvidt arketypiske økonomiske aktører som erhvervsvirksomheder ved nærmere eftersyn må styre deres adfærd på markedet efter andre end de utilitaristiske principper, vi umiddelbart skulle forvente. Det bliver derfor interessant at efterspore, om deres adfærd styres af ikke forventelige adfærdsprincipper, men altså vel at mærke *indenfor* deres traditionelle virkefelt.

I denne artikel undersøges private virksomheders specielle markedsadfærd dog ikke med henblik på at finde en eventuel inkorporering af sociale motiver eller uegennyttige dispositioner. For at kunne varetage deres økonomiske interesser må virksomhederne lære at optræde *udenfor*

det marked, som de er så trænede i at optræde på, og det er også deres aktiviteter og relationer udenfor det egentlige marked, der her analyseres. Her tænkes nærmere bestemt på det samarbejde virksomheder etablerer via branche- og erhvervsorganisationer med henblik på at varetage kollektive interesser i den politiske sfære overfor andre organiserede interesser, som f.eks. konkurrerende erhvervsinteresser, lønmodtagere eller forbrugere samt myndighederne (Ronit 1992).

Det er tidligere hævdet, at virksomheder på markedet forfølger en såkaldt »number reducing logic« for at eliminere konkurrenter og forbedre deres egne positioner, hvilket naturligt nok gør forholdet mellem virksomhederne konfliktfyldt. I foreningslivet skulle de derimod praktisere en »number increasing logic« for at samle konkurrenterne, og sikre organisationerne større gennemslagskraft i politik (Offe & Wiesenthal 1980). Ser man på virksomhedernes totaladfærd er der således ikke tale om et paradoks, idet forskellige typer adfærd - konkurrence og samarbejde - hensigtsmæssigt kan praktiseres i forskellige sammenhænge.

Denne dikotomi er navnlig udviklet med henblik på at kunne forstå forskelle i interessevaretagelsen på de to scener, men giver dog en mindre tilfredsstillende forståelse af, hvordan samarbejdet nærmere bestemt kan styres ved virksomhedernes interessekoordination i organisationsregi. Eftersom organisationernes engagement i politik også må forventes at have betydning for den offentlige politiks tilrettelæggelse og indhold, og netop derved indvirker på konkurrencesituationen, kan medlemmerne naturligvis forventes at

dreje organisationens politik i forskellige retninger for at begunstige sig selv eller undgå, at eventuelle konkurrenter begunstiges. En organisations aktiviteter spiller derfor ikke altid en neutral eller positiv rolle for virksomhederne, når den institutionaliserede omverden kan antage form af negative eksternaliteter. Af disse grunde må samarbejdet gives kød og blod og er ikke en given størrelse.

Hvis man betragter en erhvervsorganisation som et politisk system med en bestemt forfatning, institutioner og rollefordeling mellem medlemmerne, kan relationerne mellem medlemmerne og de i fællesskab truffe beslutninger også forstås som politik. Det vil dog samtidig være relevant at betragte politik på dette plan som *mikropolitik* for at kunne skelne fænomenet fra politik på samfundsplan (Küpper & Ortmann 1992). I organisationerne må derfor til stadighed vurderes, på hvilke områder der skal sættes ind, hvilke emner der skal prioriteres og hvordan fællesinteresserne mere præcist skal operationaliseres, men for at nå frem til disse beslutninger må der etableres nogle helt basale regler for organisationens styring.

I denne forbindelse kan opstilles to konkurrerende hypoteser. For det første kunne antages, at virksomhederne udenfor markedet fortsat ville forfølge egne mål ved at udforme beslutningsreglerne på en måde, der sikrede dem optimale muligheder for at instrumentalisere samarbejdet. Deres adfærd ville så at sige være »genetisk« determineret og ledet af allerede indkodede reaktionsmønstre, hvor det nye miljø, som foreningerne udgjorde, kun i beskedent omfang fremtvang andre

adfærdsmønstre. For det andet kunne antages, at de netop udenfor markedet måtte sætte det fælles i centrum, og strukturere organisationerne og deres beslutningsregler således, at markedsgenererede kalkulationer og relationer i stort omfang måtte vige for nye og tillærte reaktionsmønstre i en foreningskontekst.

Begge hypoteser foreslår her nogle radikale modeller, hvor individualitet og konkurrence alene henregnes til markedet, mens kollektivitet og samarbejde alene er en gyldig beskrivelse af organisationspraksis. Som tidligere nævnt må virksomhederne indenfor rammerne af erhvervenes interesseorganisationer ganske vist lægge den indbyrdes konkurrence bag sig for at kunne skabe et frugtbart samarbejdsklima, men betyder dette, at de konflikter og modsætninger, som findes udenfor organisationerne, fuldstændig er overvundet? Udfra den økonomiske sociologis perspektiv vil det netop være relevant at undersøge, hvorvidt erhvervsorganisationer som sociale enheder påvirkes af økonomiske forhold. Som en mere realistisk mellemløsning kan man derfor forestille sig, at hverken markedsadfærd eller organisationsadfærd er konkurrence eller samarbejde i renkultur, men er ufuldstændige fænomener, hvilket bl.a. implicerer, at samarbejdet i erhvervenes organisationer også har spor af relationer fra markedet.

I det følgende skal identificeres nogle centrale mekanismer for strukturering af samarbejdet i erhvervsorganisationer. Først diskuteres nogle generelle problemer ved etableringen af disse mekanismer i erhvervsorganisationer, der netop rummer medlemmer af højst forskellig størrelse, således som de har udviklet sig på bag-

grund af deres konkurrenceevne på markedet. Dernæst søges disse mekanismer kortlagt indenfor industri, håndværk, skibsfart og realkredit. Det vil i den forbindelse stå klart, at organisationerne må overveje, hvilken betydning medlemmernes højst forskellige økonomiske styrke har i organisationsregi, og vurdere, hvilke skridt der kan tages for eventuelt at korrigere disse markedsgenererede asymmetrier. Det er en øvelse, der anerkender, at økonomiske forhold kan præge en organisation, men at de økonomiske aktører samtidig må acceptere sociale spilleregler udenfor markedet. Ved afvejningen af disse hensyn åbnes således op for et styringsdilemma.

#### **Markedsgenererede asymmetrier som baggrund for beslutningsmekanismerne**

Oprettelsen og driften af organisationer, herunder også erhvervsorganisationer, fordrer en kritisk mængde af fællesinteresser blandt medlemmerne<sup>2</sup>. Umiddelbart efter disse er identificeret må derefter afgøres, hvordan organisationen kan gøres operationel gennem et sæt beslutningsmekanismer.

Her kan erhvervsorganisationerne skitseagtigt forstås som *korporative aktører* (Coleman 1990); hvor visse ressourcer afstås til kollektive formål i organisationen, og derved underlægges fælles beslutninger, mens andre ressourcer forbeholdes individuelle dispositioner; hvor medlemmerne formelt kan pålignes forskellige bidrag til den fælles »pool« og i forskelligt omfang kan få del i de resultater m.v. som organisationen måtte opnå; og hvor beslutningsregler kan give medlemmerne mulig-

hed for at kontrollere deres ledelse, der enten kan bestå af dele af medlemskredsen selv eller ansatte professionelle »udefra«.

Ikke mindst betoningen af medlemmernes uens bidrag og indflydelsespotentiale synes særlig relevante i erhvervsorganisationerne. Dette har iøvrigt også betydning for medlemmernes muligheder for at lede organisationen, hvilket ofte er betragtes med en vis skepsis. Denne skepsis har vel rod i Michels klassiske værk om professionelle oligarkier i fagbevægelsen og i de politiske partier (Michels 1911), og har unuanceret vundet indpas ved studiet af interesseorganisationer generelt. Sammenlignet med andre interesseorganisationer er medlemmerne i erhvervenes organisationer udstyret med relativt betydelige ressourcer, ligesom nogle medlemmer råder over flere ressourcer end deres organisation, hvorfor billedet af den mægtige organisation og de atomiserede og strukturelt svage medlemmer ikke forekommer rimeligt. Disse ressourceforskelle vil i mange henseender også sætte deres præg på det indre liv i organisationerne og de centrale beslutningsmekanismer.

Det er naturligvis af væsentlig betydning, at virksomheder differentieres efter deres tilknytning til brancher, territorium o.s.v., men medlemmernes størrelse - og de dermed forbundne ressourceforskelle - må imidlertid betragtes som endnu mere signifikant. Der må altså tages hensyn til, at den enkelte basale medlemsenhed er juridiske personer i form af virksomheder/selskaber, enten derved at de direkte tilsluttes brancheforeninger eller regionalt baserede foreninger, eller indirekte gennem disse optages i endnu større sammen-

slutninger på hovedorganisationsniveau. Disse kan i kraft af deres forskellige størrelse også forventes at yde forskellige bidrag til organisationen, ligesom de kan forventes at blive tildelt forskellige grader af indflydelse.

Det skal her understreges, at der ganske vist også kan være betydelige forskelle på individers ressourcer og deres anvendelse til kollektive formål i andre typer af interesseorganisationer, men dette er først og fremmest et spørgsmål om medlemmernes engagement og vilje til frivilligt at anvende deres ressourcer, og vil relativt sjældent være determineret af f.eks. indkomstforskelle på individniveau. Virksomhederne kan naturligvis også udvise et større eller mindre engagement og vilje til at bidrage til den fælles interessevaretagelse. Det afgørende er dog, at virksomhederne har et forskelligt økonomisk grundlag at demonstrere denne vilje og dette engagement udfra. Det er netop dette grundlag, der er udgangspunktet for tildeling af stemmeret, som er et centralt element ved udformningen af organisationernes beslutningsmekanismer.<sup>2</sup>

### **Med den kvantificerede stemmeret som omdrejningspunkt**

Når tildeling af stemmeret i erhvervsorganisationer således bliver udmålt på baggrund af diverse økonomiske parametre, kan de enkelte medlemmers økonomiske ressourcer »oversættes« organisationalpolitisk. Dette er dog en kompliceret proces, hvor visse aspekter og stadier ved stemmerettens udmåling og potentielle anvendelse har særlig betydning:

*1. Kontingent.* Medlemmernes økonomiske stilling på markedet er generelt be-

stemmende for kontingentberegningen. Der kan f.eks. tages udgangspunkt i deres omsætning eller den udbetalte lønsum til medarbejderne, men dette beregningsgrundlag er dog ikke altid entydigt og kan gives forskellige fortolkninger p.g.a. interne hensyn. Således kan bl.a. bestemte virksomhedsstørrelser eller brancher få beregnet deres kontingent i henhold til forskellige satser, så det kun delvis afspejler deres virkelige markedspositioner.

*2. Stemmeret.* Generelt er det indbetalte kontingent udgangspunkt for tildelingen af stemmer, hvorved stemmeretten ligeledes er en variabel størrelse. Da stemmefordelingen i en organisation er ganske afgørende for styrkeforholdene mellem medlemmerne, er den differentierede stemmeret naturligvis også et ganske delikat spørgsmål, hvorfor udmålingen af stemmeretten på tilsvarende vis kan tillempes. Det kan f.eks. ske ved, at man undlader at tage udgangspunkt i kontingentet ved fastlæggelse af stemmeretten, men derimod først fordeler stemmerne på en relativ afbalanceret måde, der ikke fuldstændig afspejler de mere eller mindre udtalte forskelle mellem medlemmerne, for først derefter at beregne kontingentet.

*3. Afstemningsregler.* Det næste intrikate spørgsmål er, hvordan stemmeretten kan anvendes i praksis, idet dens anvendelse altid må indordnes kollektivt vedtagne regler. Som i andre organisationer vil flertalsafgørelser ofte være normen, selvom kun få stærke medlemmer står bag, men der kan også fordres bestemte typer af kvalificeret flertal afhængig af sagernes karakter. Således vil f.eks. sammensætningen af organisationernes ledelse typisk

være et spørgsmål, der kræver en nøjere interesseafvejning.

**4. Afstemningspraksis.** Fastlæggelse af bestemte afstemningsregler udgør dog stadigvæk kun en vedtægtsmæssig ramme, der ganske vist lægger visse bindinger på medlemmernes adfærd, men samtidig må udfyldes i praksis. Meget vil dog her afhænge af de alliancer, der dannes mellem forskellige enkeltmedlemmer eller grupper, og som selve reglerne ikke altid forholder sig eksplicit til. Også afstemningspraksis kan variere fra sag til sag, men nogle spørgsmål vil være af så vital betydning, at helhedshensyn i særlig grad må overvejes.

Gennemgående er etablering af et sæt beslutningsmekanismer i erhvervsorganisationer et spørgsmål om at reproducere økonomiske ressourcer i organisationsverdenens termer. Men der kan indlægges mange forskellige modifikationer, hvorved tildeling og anvendelse af stemmeret ikke bliver en refleks af markedsforholdene, men tværtimod farves af den interne kompleksitet i organisationerne og må gøres til genstand for løbende overvejelser og forhandlinger. Her får det almene problem om økonomisk og socialt betinget adfærd stor betydning. I hver enkelt organisation må medlemmerne nemlig vurdere, om de - ganske vist under samarbejdet som overskrift - i fuldt omfang skal forsøge at lade sig repræsentere med den ballast, som de har skaffet sig via deres økonomiske positioner, eller om de skal udvikle en række sociale normer i organisationerne. De skal m.a.o. ikke blot forholde sig positive overfor samarbejdet på et abstrakt plan, men må konkret tage hensyn til de økonomisk mindre stærke medlemmer.

Der er således tale om et valg mellem forskellige styringsprincipper i organisationerne.

### **Implementering af styringsprincipperne**

Relationerne mellem kontingentfastsættelse, stemmeret og stemmeregler samt udviklingen af en konkret stemmepraksis udviser i praksis en uhyre nuancerighed, hvor erhvervs- eller branchebestemte træk spiller en rolle. Men samtidig findes der alligevel nogle vigtige generelle træk, hvilket følgende eksempler kan illustrere:

*Industri.* Indenfor industrien er den centrale aktør idag *Dansk Industri*, der varetager såvel arbejdsgiver- som producentinteresser. Industrien er i sig selv et meget heterogent erhverv, hvorfor Dansk Industri må skabe regler for kontingentfastsættelse og stemmeret, som hele medlemskredsen finder meningsfulde og kan identificere sig med uanset branchetilhørsforhold o.l. I tilfældet Dansk Industri - betaler medlemmerne derfor kontingent efter udbetalt lønsum, d.v.s. efter lønudgifter til ansatte arbejdere og funktionærer, hvilket er en naturlig og brancheneutral målestok. Det er tillige en mekanisme, der ikke først toges i brug i 1992 ved dannelsen af Dansk Industri, men som også anvendtes i Industrirådet, der alene repræsenterede medlemmernes producentinteresser.

Dette kontingent konverteres nu til foreningsmæssige aktiver. Deltagerne i de årlige generalforsamlinger bliver udpeget af de enkelte medlemsforeninger i henhold til deres relative andel af den samlede kontingentindbetaling, og på den måde er det altså ikke den enkelte medlems-

virksomhed eller koncern, der får tildelt en bestemt portion stemmer. I overgangsbestemmelserne ved dannelsen af Dansk Industri kunne virksomheder, der allerede var direkte tilknyttet Industrirådet dog bibeholde denne type medlemskab. For den overvejende del af virksomheder gælder imidlertid, at deres økonomiske styrke udmålt i lønsam udmåles gruppevis, og derved er interne processer i brancheforeningerne afgørende for, hvordan stemmerne anvendes i hovedorganisationen.

De fleste beslutninger på organisationens generalforsamling kræver blot simpelt flertal. På den ene side kan medlemmernes økonomiske styrke - omsat i stemmer - manifestere sig i beslutningsprocessen, men der foreligger ingen garantier for, at denne styrke altid kan omsættes med passende vægt. F.eks. kan selv store virksomheder eller brancher trods betydelige stemmeandele blive konfronteret med andre medlemmer, der alene eller samlet besidder tilsvarende eller endog større stemmeandele, hvorved de må trække det korteste strå.

Ved de afgørende valg af ledelse, der er en flerleddet proces, kan der i Dansk Industri ikke på helt samme måde indgås egentlige valgforbund, således som det tidligere var praksis under Industrirådet. Dette reducerer de politiske og forhandlingstaktiske elementer. Men forskellige arrangementer sigter dog på at tage hensyn til andet end »stemmernes magt«. Valgregulativet foreskriver således direkte, at forskellige foreninger får sæde i de ledende organer, hvorved de store og betydningsfulde foreninger enkeltvis eller samlet kan sætte sig på ledelsen. Dertil kommer, at afgående forretningsudvalg

foreslår, at den nye hovedbestyrelse på 65 personer suppleres med yderligere 15 navngivne repræsentanter. Disse kommer typisk fra dele af industrien, der er svagt eller slet ikke repræsenteret gennem de egentlige valg, og formålet er ganske enkelt at få industrien i bredere forstand repræsenteret i de ledende organer. Det forventes altså ikke, at medlemmerne ved de almindelige valg selv tager afgørende hensyn til sammenhængskraften, men at forretningsudvalget - med overblik over organisationen og større ledelseserfaring - må tage disse helhedshensyn. Dette garanterer imidlertid langtfra, at alle grupperinger repræsenteres, men det er i det mindste med til at modificere de stærkeste foreningers rolle.

*Håndværk.* Indenfor dette felt finder vi *Håndværksrådet*, der ligeledes er en stor organisation med 25.000 medlemsvirksomheder. De er tilknyttet, enten direkte, eller via de talrige brancheforeninger, der spænder over mange forskellige slags håndværk og den mindre industri. Kontingentbetalingen må derfor som i industrien udmåles efter en meningsfuld målestok, hvilket igen er den såkaldte lønsam.

Da medlemsforholdene er ganske udviklede, er der tilsvarende etableret komplekse mekanismer for tildeling af stemmeret, der ikke umiddelbart udledes af det indbetalte kontingent. Nærmere bestemt deltager tre af i alt fire medlemsgrupper i repræsentantskabet i.h.t. antal medlemsvirksomheder, omend omregningskriterierne for disse fire grupper ikke er helt ens. Men da selve antallet af virksomheder - i det omfang de er af nogenlunde samme gennemsnitlige størrelse -



jo samtidig afspejler organiseringen af bestemte økonomiske ressourcer, kommer de enkelte gruppers placering i repræsentantskabet i ganske stor udstrækning alligevel til at afspejle forskellige økonomiske positioner på markedet. Det er dog en mere usikker målestok, end når kontingent konverteres direkte til stemmer efter lønsom eller omsætning. For en enkelt af de tre grupper, nemlig de tilsluttede brancheforeninger, fordeles en bestemt portion af stemmerne imidlertid også ud fra kontingentsummen, hvorved de to principper kombineres. Alt i alt sikres de tre hovedgrupper i Håndværksrådet, d.v.s. brancherne, »amterne« samt de tilsluttede enkeltvirksomheder en repræsentation, der i grove træk svarer til deres respektive økonomiske styrke, mens gruppen af »institutioner«, der nærmest fungerer som en slags støttemedlemmer, og vel at mærke ikke driver egentlig erhvervsvirksomhed, ikke betragtes som tilstrækkelig relevant at få med i ledelsen.

Repræsentantskabet er dog ikke det sidste ledelsestrin. Bestyrelse og forretningsudvalg udgør de mere operative niveauer, og sammensættes for bestyrelsens vedkommende af tre dele: De fleste kandidater vælges af de samme tre medlemskategorier, der nu formerer sig som fire branchegrupper samt de »regionale« og de mindre virksomheder; et lidt mindre antal fordeles til de samme seks grupper efter indbetalt kontingent; og et sidste mindre antal supplerer den nye bestyrelse sig med på nogenlunde tilsvarende måde for at sikre bredden i ledelsen, således som vi også så i Dansk Industri. I forretningsudvalget skal de samme seks grupper repræsenteres, og helst ensartet eller ihvertfald sådan

at ingen af de nævnte grupper alene kan mønstre et flertal.

Det er som sagt en relativ kompliceret repræsentationsmodel, vi finder i Håndværksrådet. Det er imidlertid karakteristisk, at der som i Dansk Industri må tages skyldigt hensyn til det faktum, at virksomheder og brancher m.v. er af meget forskellig økonomisk betydning, og derfor også bidrager ganske forskelligt til hovedorganisationens arbejde. Samtidig må man dog anstrenge sig for at tage andre end de større medlemmers interesser i ed. Dette har på den anden side ført til nogle bestemmelser, der sikrer de væsentligste gruppers deltagelse, selvom de ikke deltager med samme vægt. Tendensen er, at ledelsesniveauerne højere oppe i ringere grad afspejler de økonomiske styrkeforhold mellem medlemmerne, og at man navnlig i forretningsudvalget må søge en mere afbalanceret repræsentation.

Når de ledende organer fra repræsentantskab over bestyrelse til forretningsudvalg således ikke afspejler medlemmernes styrkeforhold på helt samme måde, er det heller ikke sikkert, at de altid vil nå frem til samme afgørelser. Under disse omstændigheder kan f.eks. beslutninger truffet af repræsentantskabet i højere grad risikere at »klemme« visse svagere interesser ud. På alle planer er selv den bedst repræsenterede gruppe dog ikke stærkere end, at den kan komme i mindretal, og alle beslutninger må derfor bygge på kompromisdannelse og aftaler mellem en større eller mindre kreds af medlemmer.

*Skibsfart.* Med sine knap 25 medlemmer, herunder stort set alle større rederier, er *Danmarks Rederiforening* en klart mindre organisation end de to foregående. Med-

lemmerne er involveret i forskellige specialer i mange dele af verden, men der er også klare forskelle i deres størrelse, hvilket har afgørende betydning for finansieringen af organisationen. Da der er tale om et langt smallere erhverv end industrien og håndværk, behøver man ikke at finde en så almen målestok for udmåling af kontingent som lønsummen. Således er det mere specifikke antal bruttoregistertons anvendt, mens der for de såkaldte mobile havanlægs vedkommende indgås særskilte aftaler.

Man kunne herefter forvente, at de enkelte medlemmers stemmer ved de årlige generalforsamlinger blev udmålt efter det indbetalte kontingent på nogenlunde samme måde, som det praktiseredes i de andre organisationer. Det er imidlertid ikke tilfældet. Rederierne tildeles derimod stemmer direkte i forhold til den indmeldte tonnage, men der er etableret et sindrigt system, hvorefter skibenes tonnage på papiret reduceres med en stigende procentsats med deres størrelse. Eller sagt på en anden måde nedskrives de store skibes tonnage relativt mere end de smås med det formål at ændre beregningsgrundlaget for tildeling af stemmer. Uden en sådan nedskrivning ville de store skibe få tildelt en ganske betragtelig mængde flere stemmer, og da der i høj grad er et sammenfald mellem de store skibe og de store rederier, ville stemmerne i langt højere grad blive koncentreret på de store rederier.

På den måde bliver også udregningen af kontingent foretaget lidt bagvendt. Som nævnt etableres en fiktiv tonnage, der danner baggrund for tildelingen af stemmer, og det er først herefter - som et sær-

træk - antallet af stemmer, der svares kontingent af. Det sikrer på den ene side, at de store medlemmer ikke får tildelt en overflod af stemmer, men det sikrer samtidig, at de ikke kommer til at finansiere organisationen med langt, langt højere bidrag. Til at holde kontingentet og indflydelsen indenfor visse rammer, indsattes tilbage i 1969 den såkaldte lex A.P. Møller, hvorefter intet enkeltmedlem kan besidde mere end 48% af stemmerne. Initiativet til denne ændring kom interessant nok fra rederiet selv, der frivilligt gav afkald på at opnå absolut flertal, men samtidig undgik at finansiere størsteparten af organisationens aktiviteter.

Som hovedregel kræves blot simpelt flertal på foreningens generalforsamling, så et enkelt rederi kunne i princippet sætte sig på de fleste pladser i de ledende organer, men praksis er netop ikke, at nogle rederier sætter sig på flere pladser i bestyrelsen og udmanøvrerer andre. Tværtimod er der en tradition for at sikre en ganske bred sammensætning. I al almindelighed er de store sikret en plads i den syv mand store bestyrelse, men der arbejdes også på at få ihvertfald et medlem fra gruppen af mindre rederier med, men vedtægterne foreskriver ikke en bestemt fordeling af bestyrelsesposterne, selvom der er så få medlemmer i organisationen.

I Rederiforeningen er der blot en stilgende overenskomst om sammensætte en ny bestyrelse uden at tage eksplicitte fordelingsnøgler i brug og uden at privilegere bestemte medlemmer. Netop i denne forening, hvor specielt ét medlem vejer meget tungt, og hvor der også historisk har været tale om få store og en række små rederier, kan det være problematisk at

bruge sin økonomiske styrke til at sikre sig indflydelse og negligere andre. Selvom de enkelte medlemmers økonomiske status er af overordentlig stor betydning for udviklingen af beslutningsmekanismerne, er disse samtidig udformet ud fra nuancerede organisationsstrategiske overvejelser i medlemskredsen.

*Realkredit.* Som den sidste af de her undersøgte organisationer er *Realkreditrådet* også den mindste med blot 8 medlemmer, omend af meget forskellig størrelse. Af samme grund betaler medlemmerne derfor heller ikke samme kontingent. Udregningen følger de enkelte medlemmers markedspositioner, hvilket samtidig betyder, at det indbetalte kontingent konverteres til et bestemt antal repræsentanter, d.v.s. stemmer på repræsentantskabsmødet. Mere konkret kan realkreditinstitutterne deltage med 1 medlem for hver påbegyndt 58 mia. cirkulerende realkreditobligationer. Afstemninger i repræsentantskabet sker derfor på baggrund af forskellige stemmeandele blandt medlemsinstitutterne, hvilket også har betydning for sammensætning af bestyrelsen.

Da der er tale om en meget lille organisation, hvor realkreditinstitutternes topfolk kender hinanden, kunne man måske umiddelbart forestille sig, at ledelsesposterne blev øremærket til de enkelte medlemsvirksomheder, hvilket ville være en ganske omstændelig opgave i store organisationer som Dansk Industri og Håndværksrådet. Så let er det dog heller ikke, men det er lige ved.

Ved valg af bestyrelse må stemmeafgivningen orientere sig mod den regel, at der skal vælges tre forskellige kategorier af medlemsinstitutter til bestyrelsen, hvilket

i realiteten betyder, at samtlige institutter kan blive repræsenteret. Dermed ignoreres medlemmernes ulige stemmekraft dog ikke, idet de tre kategorier skal repræsenteres efter bestemte styrkeforhold. Det er derudover interessant at se, at den nøjagtige fordeling af poster mellem de enkelte medlemmer i de tre indbyrdes kategorier faktisk fordeles internt, og ikke bliver gjort til genstand for diskussion og valg blandt samtlige institutter. Repræsentationen hviler med andre ord på et stærkt aftaleelement, der modificerer de markedsgenererede styrkeforhold, både hvad angår fordelingen mellem de tre medlemskategorier, og fordelingen indenfor disse.

Repræsentantskabet kommer i sin sammensætning tættest på en afspejling af realkreditinstitutternes varierende økonomiske styrke, idet dets størrelse ikke ligger fast, men er bestemt af summen af realkreditobligationer slet og ret. Det betyder bl.a., at de toneangivende institutter som Nykredit og Realkredit Danmark er bedst repræsenterede, men at der samtidig også er givet plads til selv de mindste. I bestyrelsen på i alt 10 medlemmer, er realkreditinstitutternes forskellige styrke stadigvæk afspejlet, men i mere afsvækket grad. Alle medlemmer er fortsat repræsenteret, men nu er de tre største institutter repræsenteret med samme vægt, og nu har de ikke tre, men kun to gange så mange poster som de små. Det betyder bl.a., at hvor de to største medlemmer i repræsentantskabet tilsammen kunne mønstre absolut flertal, må de i det mindste bygge på BRF Kredit som det tredjestørste medlem for at kunne mønstre samme styrke i bestyrelsen.

I denne situation vil der være et incitament til at få alle 8 medlemmers støtte til en given politik, da eventuelle forsøg på at majorisere en bestemt politik igennem vil sætte uønskede skel i medlemskredsen. Samarbejdet kan også lide skade, fordi beslutninger og kreditpolitisk relevante aftaler indgået med det offentlige kan stille medlemmerne uens og derved indvirke på den indbyrdes konkurrence mellem realkreditinstitutterne. Selvom det kun i visse tilfælde kan ske, er afstemningsreglerne imidlertid lagt sådan tilrette, at de store medlemmer har større muligheder for at præge kollektivt truffne beslutninger, hvilket altid kan undergrave sammenholdet. Medlemmerne må derfor gøre sig en række overvejelser og tage nogle hensyn, der ikke altid er formaliseret i vedtægterne.

#### Afslutning

Det er et alment træk ved erhvervsorganisationer, at kontingentet differentieres efter de enkelte virksomheders eller foreningers økonomiske styrke, og alle steder findes det naturligt at tage udgangspunkt i virksomhedernes økonomiske formåen, og konvertere den til organisationsrelevante aktiver. Vi har således at gøre med medlemsmæssigt asymmetriske organisationer, hvor bidrag og indflydelse er anderledes fordelt end i de fleste andre interesseorganisationer, der bygger på det demokratiske princip: én mand - én stemme.

At medlemmerne søger en grad af indflydelse, der reflekterer deres økonomiske position er en logik, der umiddelbart synes at kendetegne økonomiske transaktioner, men det er heller ikke et princip, som er vanskeligt at implementere i erhvervslevets organisationer. Denne form for

utilitaristisk tankesæt sætter altså sit præg på virksomhedernes relationer udenfor markedet.

På den anden side er det klart, at økonomisk styrke ikke i fuld udstrækning kan og bør »oversættes«, og en række modificerende elementer er identificeret ved etableringen af kontingent, stemmeret, afstemningsregler samt afstemningspraksis (se f.eks. også Ronit 1994). Der kan være forskellige motiver til at indlægge diverse modifikationer for at afbalancere interesserne på en ny måde. De mindre medlemmer kan have en interesse i at få optimeret deres indflydelsesmuligheder - uden at skulle betale et tilsvarende højt kontingent. For de stores vedkommende kan de have interesse i at betale et mindre kontingent - uden at få deres indflydelse beskåret. Alle medlemmer kan dog have interesse i at stabilisere sammenholdet og undlade at sætte organisationens fremtidige eksistens på spil, men det er specielt de store medlemmer, der så må give afkald på visse indflydelsesmuligheder. Dette kræver en strategisk tænkning og langsigtet forståelse af organisationernes virke på bekostning af umiddelbare interesser, og medlemmerne må derfor udvikle en mere avanceret form for rationalitet, der rummer elementer af gensidig hensyntagen og solidaritet (Hechter 1987).

Denne strategiske tænkning i medlemskredsen kan være stimuleret af en kombination af forhold i organisationerne og deres omgivelser. For det første kan medlemmerne ud fra egen erfaring og overbevisning indlægge disse hensyn, således som det f.eks. kom til udtryk ved hensynet til en bred og repræsentativ sammensætning af de ledende organer. For-

målet er her at sikre sammenholdet mellem de eksisterende medlemmer. For det andet kan det være u hensigtsmæssigt, hvis der i branchen eller erhvervet hersker den opfattelse, at organisationen domineres af et bestemt medlem eller fraktion, idet potentielle medlemmer måske så fortsat vil stå udenfor. Formålet er her at udvide organisationens medlemsbasis. For det tredje vil det ikke være heldigt i spillet med myndighederne, hvis organisationen får det image, at den i realiteten er styret af visse medlemmer. Formålet er her at fremstå som repræsentativ for de brede interesser, den foregiver at tale for.

Vil man herefter opstille et nyt sæt hypoteser omkring styring i erhvervsorganisationer, må man se dem som påvirket af to former for logik - den økonomiske og politiske. Det vil m.a.o. være misvisende at se denne organisationstype som alene styret af konkurrencebårne relationer eller hensynet til den fælles interessevaretagelse. Disse styringsprincipper findes ikke i renkultur i erhvervsorganisationerne, men må kombineres. Under hvilke omstændigheder og i hvilke sager det ene styringsprincip vinder over det andet, er dog en opgave, der kræver omfattende empirisk forskning. Det er dog samtidig en opgave, der kan berige den teoretiske diskussion og besvare den økonomiske sociologis grundspørgsmål mere indgående.

### Summary

*In business interest associations, cooperation between members which compete in the market context is vital for the protection of their mutual interests in a political context. Market relations - mainly market derived asymmetries among the firms - must be translated into terms of*

*associational relevance, and this may be done through the establishment of differentiated fees and voting rights, specific voting rules, and voting practice. These issues are discussed on the basis of examples from industry, small crafts, shipping, and mortgage associations. The conclusion is that member size determines how the associations are financed, and how member influence is ensured. It is also pointed out, however, that internal considerations to weaker members must be taken to ensure associational coherence and representation in the political environment. This may lead to a number of management problems in the individual association.*

### Noter

1. Det er fremført, at »free-riding« under bestemte omstændigheder kan være mere rationel end organisationstilslutning (Olson 1965). Der er ofte blevet rejst forskellige kritikpunkter overfor dette synspunkt, men opgaven er her indskrænket til at diskutere de forskellige principper for etablering af samarbejde, d.v.s. når medlemmerne så at sige har tilsluttet sig.
2. I en bredere organisationsteoretisk forstand vil erhvervsorganisationer med asymmetriske medlemsforhold, hvor der ydes uensartede ressourcer til en fælles pool, heller ikke fremstå som et unikt sænomen. Internationale organisationer byggende på mellemstatligt samarbejde vil således som regel have nationalstater som medlemmer, der yder forskellige bidrag og er berettiget til varierende grader af indflydelse. Til forskel fra erhvervsorganisationerne kan man dog hævde, at nationalstaterne ikke er udviklet udfra selv samme konkurrencesituation, og at der ikke består en konkurrence, der tager sigte på ligefrem at eliminere andre medlemmer.

## Litteratur

- Coleman, J. S.: *Foundations of Social Theory*, Cambridge & London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- Friedland, R. & Robertson, A.F. (eds.): *Beyond the Marketplace, Rethinking Economy and Society*, New York: Aldine de Gruyter, 1990.
- Granovetter, M. & Swedberg, R.: "Introduction", pp. 1 - 26 i Granovetter, M. & Swedberg, R. (eds.), *The Sociology of Economic Life*, Boulder: Westview Press, 1992.
- Hechter, M.: *Principles of Group Solidarity*, Berkley, Los Angeles, London: University of California Press, 1987.
- Küpper, W. & Ortman, G. (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992.
- Martinelli, A. & Smelser, N.J. (eds.): *Economy and Society, Overviews in Economic Sociology*, London, Newbury Park, New Delhi: Sage, 1990.
- Michels, R.: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*, Leipzig, 1911.
- Offe, C. & Wiesenthal, H.: "Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form", in *Political Power and Social Theory, Vol. 1*, Jai Press: pp. 67 - 115, 1980.
- Olson, M.: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- Ronit, K.: Variationer over kategorien erhvervsorganisationer: Nogle teoretiske problemer og danske erfaringer. *COS-Forskningsrapport 9/1992*, 1992.
- Ronit, K.: *Kollektiv handling i danske erhvervsorganisationer: Interne strukturer og politisk adfærd*, Roskilde: Forlaget Samfundsøkonomi og Planlægning, 1994.
- Smelser, N. J. & Swedberg, R. (eds.): *Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press and Russell Sage Foundation.
- Swedberg, R.(ed): *Economics and Sociology, Redefining their Boundaries: Conversations with Economists and Sociologists*: Princeton: Princeton University Press, 1992.
- Vedtægter for Danmarks Rederiforening*, vedtaget på rederimødet den 12. december 1994, København: Danmarks Rederiforening, 1994.
- Vedtægter for Dansk Industri (1994)*. Vedtaget på de ekstraordinære generalforsamlinger i Industriens Arbejdsgivere og Industrirådet, 26. februar 1992, med senere revisioner, maj 1994, København: Dansk Industri, 1994.
- Vedtægter for Håndværksrådet*, revideret på Håndværksrådets repræsentantskabsmøder 8. maj 1990 og 10. maj 1994, København: Håndværksrådet, 1994.
- Vedtægter for Realkreditrådet (1994)*, Ikrafttrådt den 1. januar 1994, København: Realkreditrådet, 1994.