

Nr. 4 December
72. årgang 1999

Øko no mi & Poli tik

**Jurist- og
Økonomforbundets
Forlag**

Økonomi & Politik 1999

72. årgang nr. 4. December 1999

Økonomi & Politik er et samfundsvidenskabeligt tidsskrift, der orienterer sine læsere om grænsefeltet mellem økonomi og politik. Økonomi & Politik udkommer 4 gange årligt.

Redaktion og bestyrelse:

Selskabet for Historie og Samfundsøkonomi, Formand: Professor Niels Kærgård, Økonomisk Institut, Kongelig Veterinær- og Landbohøjskole.

Ansvarshavende redaktør:

Sekretariatschef Peter Nedergaard, Dansk Psykolog Forening
Stockholmsgade 27
2100 København Ø.
Telefon 35 26 99 55.

Anmeldelsesredaktion:

Lektor Lars Bille, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Redaktionsudvalg:

- Lektor Lars Bille, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Lektor Carsten Due-Nielsen, Institut for Historie, Københavns Universitet
- Professor Egil Fivelsdal, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København
- Lektor Finn Tarp, Økonomisk Institut, Københavns Universitet
- Professor Niels Kærgård, Økonomisk Institut, Kongelig Veterinær- og Landbohøjskole
- Lektor Hans Jørgen Nielsen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Professor Niels Thomsen, Institut for Historie, Københavns Universitet
- Professor Steen Thomsen, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus
- Direktør Peter Wendt, Landsbankernes Reallånefond

Produktion, administration og markedsføring

Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
Gothersgade 133
Postboks 2126
1015 København K
Telefon 33 95 97 00
Telefax 33 95 99 97
e-mail: oekpol@djoef.dk
<http://www.djoef.dk/forlag/oekpol/>

Abonnement for 2000:

- Privatpersoner: kr. 350,00
 - Institutioner, organisationer, virksomheder: kr. 425,00
- Priserne er incl. moms

Tryk: Gentofte Tryk
ISSN 0030-1906

Indhold

Redaktionelt forord 1

TEMA:

ORGANISATION OG LEDELSE

Ledelseslære – et økonomisk perspektiv 2

Nicolai Foss

HRM: En udisciplineret disciplin eller en disciplinerende disciplin ...? 10

Henrik Holt Larsen

Ejerskab og selskabsstyring (Corporate governance) i dansk perspektiv 18

Steen Thomsen

UDEN FOR TEMA:

Administrationen af kontante overførselsindkomster 31

Olaf Johansen

KRONIK

Økonomisk kronik 2. halvår 1999 35

Niels Alsing

Anmeldelser 49

- DONG og energien
- A.P. Møller og den danske olie
- Ligestilte demokratier? Kjønn og politikk i Norden
- Dansk i verden – Demokratiets danmarkshistorie
- Den tredje vej. Socialdemokratismens fornyelse

Redaktionelt forord

»Organisation og ledelse« er temaet for dette nummer af *Økonomi & Politik*. I den første artikel analyserer *Nicolai Foss* ledelseslæren set med økonomiske briller. Han konkluderer, at økonomisk teori i høj grad kan give ledelseslæren et mere sikkert teoretisk fundament, men at forsøget herpå kun er i sin vorden, og at der vil gå mindst et par årtier, før det vil lykkes.

I den næste artikel analyserer *Henrik Holt Larsen* human ressource management (HRM)-disciplinen, som har vundet kraftigt frem i de senere års praktiske og teoretiske diskussion af begrebet ledelse. Han analyserer litteraturen om HRM og de perspektiver på HRM, som findes heri. Især efterlyser han en nærmere forskningsmæssig og teoretisk indkredsning af management-komponenten i HRM.

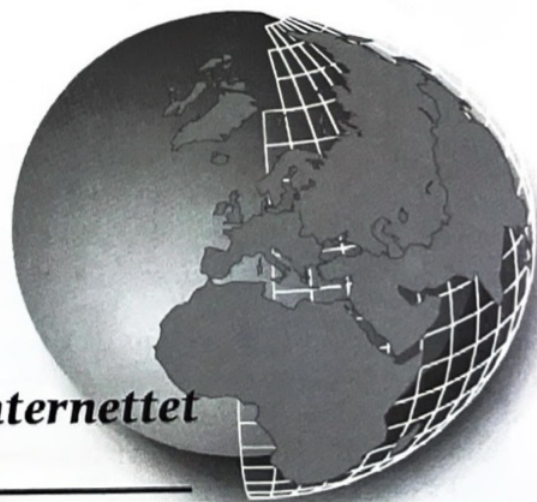
Steen Thomsen analyserer i sin artikel ledelse og organisation i danske virksomheder i et såkaldt corporate governance-perspektiv. Den voksende litteratur om corporate governance beskæftiger sig med de systemer, hvormed selskaber styres. Steen Thomsen konkluderer, at problemerne i dansk selskabsstyring skyldes systemeffekter, f.eks. de skattemæssige incitamenter til indtjeningsmaksimering.

Uden for temaet afslutter *Olaf Johansen* dette nummer af *Økonomi & Politik* med en artikel om administrationen af kontante overførselsindkomster.

Peter Nedergaard
Redaktør

**Øko
no
mi
&
Poli
tik**

*Se tidsskriftets
hjemmeside på Internettet*



<http://www.djoef.dk/forlag/oekpol/>

Ledelseslære – et økonomisk perspektiv

Nicolai Foss, professor,
Institut for Industriøkonomi & Virksomhedsstrategi

1. Indledning: Ledelse og økonomisk teori

Som udgangspunkt er ledere personer, der er istand til at få andre til at udføre handlinger, som de måske ikke ville udføre i fravær af lederen. Hvordan skal vi mere præcist konceptualisere og forstå, hvad en leder er og hvad han eller hun gør?

Det er let at enes om, at ledelsesfænomenet er komplekst og mange-dimensionelt, at en række discipliner har noget at sige om fænomenet, og at det måske er svært at behandle tilfredsstillende ved hjælp af blot en enkelt disciplin. Det er sikkert også let at enes om, at økonomisk teori ikke har meget explicit at sige om ledelse, ligesom det ikke skulle volde de store problemer at se årsagen hertil: Ledelse er i vid udstrækning et organisatorisk og politisk fænomen, og det er ikke mange år siden, at organisatoriske og politiske fænomener af økonomer blev betragtet som noget, der lå helt uden for deres disciplins genstandsfelt. Nogle vil måske hævde, at ledelse i sagens natur *må* ligge udenfor den økonomiske teoris genstandsfelt. De vil typisk begrunde dette med, at ledelse handler om intuition, karisma, om skabelse af nye handlingsmuligheder, og andre fænomener, der kun vanskeligt lader sig presse ind i økonomisk teoris rational choice-spændetrøje, således at økonomisk teori højst kan beskæftige sig med allokativer konsekvenser af forskellige uforklarede ledelseshandlinger. Kun ved at gøre alvorlig vold på fænomenet, eller ved at

nøjes med at opfange ganske få facetter af det, kan man meningsfuldt bruge økonomisk teori til at konceptualisere ledelse med.

Det er svært helt at afvise synspunktet, og man skal næppe forvente, at ledelseslære nogensinde vil blive ren anvendt økonomisk mikroteori. Men hertil må dog så tilføjes, at indenfor de sidste femten til tyve år har økonomer med entusiasme og opfindsomhed konceptualiseret og forklaret politiske og organisatoriske fænomener, som mange tidligere ville have forsværget at det var muligt forstå med økonomiske redskaber. Den økonomiske tilgang har simpelthen vist sig at være enestående flexibel. Det antyder i sig selv muligheden af en økonomisk ledelseslære.¹

Man kan således udmærket hævde, at skønt der ikke findes en teoretisk økonomisk ledelseslære, er økonomer i stigende grad klædt på til at kunne sige noget om ledelsesfænomenet. Det afhænger i nogen grad af, hvor bredt man definerer ledelse. Taler vi for eksempel om såkaldt »strategisk ledelse«, som handler om den overordnede styring af organisationer i forhold til (ændringer i) deres omgivelser, er det helt oplagt, at der er meget at hente i nyere spilteoretiske industriøkonomi (f.eks. Tirole 1988). Den boldgade skal jeg imidlertid ikke bevæge mig i hér. I stedet skal jeg simpelthen diskutere, hvad ledelse bredt forstået er – anskuet gennem økonomi-

ske briller – og i den forbindelse give nogle smagsprøver fra den meget lille, men ikke ukomplicerede, økonomiske litteratur om ledelse. De følgende overvejelser gælder for både politiske ledere og virksomhedsledere.

2. Ledelse og ledelseslære

Glosen »ledelseslære«, som anvendes i denne artikels titel, er næppe gængs. Den synes at skyldes Erik Johnsen (fx 1976), der nærmere definerede ledelseslære som »... samlingen af de egenskaber, der karakteriserer vor viden om menneskets erhvervsrettede aktiviteter, samt egenskaber ved de metoder, vi anvender for at videreudvikle denne viden« (1976: 18). Glosen er god; definitionen er det ikke. Det er oplagt, at den er endog meget for bred: Der er med den i hånden ikke den erhvervsøkonomiske disciplin, der ikke vil kunne underordnes ledelseslæren. For at forstå, hvad ledelseslære er, kan det være en god idé at begynde med at finde ud af, hvad *ledelse* er.

Her giver litteraturen unægtelig mange, og temmelig forskelligartede, bud, dels mellem de enkelte discipliner (historie, politologi, erhvervsøkonomi), dels indenfor de enkelte discipliner. Eksempelvis nævner House og Baetz' (1979) ganske vist noget bedagede oversigt 70 forskellige definitioner, og det lykkes Rost (1991) at identificere ikke færre end 221 forskellige definitioner. Problemet med eksisterende definitioner af ledelse er imidlertid, at de typisk blot lister en række funktioner, som de fleste vil være enige i, at ledere varetager. De er således blot taxonomiske, og identificerer ikke de omstændigheder under hvilke, der er et behov for ledelse. De identificerer heller ikke de mekanismer, hvorigennem ledelse udøves, for eksempel i hvilket omfang tvang og/eller overtalelse er vigtige, hvilke incitament er de, der ledes, har til at lade sig lede, etc. De giver med andre ord ingen essentiel forståelse af ledelsesfænomenet.

Johnsen (1976: 154) definerer ledelse som »... et målrettet samspil mellem interessenter og løsning af de til dette samspil knyttede problemer« — hvilket er det samme som at gøre enhver, der indgår aktivt i en hvilken som helst samarbejdsrelation til leder; definitionen er endog meget for bred. Ydermere indfører den heller ingen grundlæggende asymmetri mellem de, der ledes, og den, der leder. På trods af dens håbløse bredde er den imidlertid tættere på en essentiel opfattelse af ledelse end de fleste andre. Den er således et udmærket sted at begynde. Som udgangspunkt må ledelsesfænomenet selvsagt involvere mindst to personer, en, der ledes og en, der leder, hvor de i relationen involverede personer indgår som »interessenter« i et »målrettet samspil«. Det, at de i relationen involverede personer er *interessenter* betyder blandt andet, at de involverer sig frivilligt. I det økonomiske perspektiv gør de det fordi de får større nytte heraf end af de relevante alternativer. Det, at personerne indgår i et »målrettet samspil« betyder, at deres indsats er rettet mod løsningen af en opgave, som er defineret og forstået af mindst én af dem (nemlig lederen). Denne opgave er typisk ikke en veldefineret rutineopgave, men en opgave, der implicerer ændringer (eller tilpasninger til ikke trivielle ændringer) (Selznick 1957; Rumelt 1995) – ellers var simple adfærdsprogrammer (evt. kombineret med resultatløn eller monitorering) tilstrækkeligt. Ydermere udøver lederen adfærd som er rettet mod at *påvirke* de ledede på en sådan måde, at opgaven løses. Det kan for eksempel dreje sig om overtalelse, eksemplets magt eller udstedelse af ordrer. (Det antyder, at ledelse nok så meget er et spørgsmål om uformel autoritet snarere end autoritet bibragt gennem et bestemt embede, normer, eller politisk beslutning). Ledelse kan nu defineres som en »*påvirkningsrelation* mellem et sæt af *interessenter* – nemlig en eller flere *ledere* og en eller flere *ledede* –, hvor relationens *formål* er at gennemføre en bestemt *opgave* som typisk er *ikke-rutinepræget*, og som in-

teressenterne *ikke* ville have gennemført, eller ikke have gennemført så effektivt, i *fravær* af lederen».

Selv en sådan minimalistisk definition af ledelsesfænomenet kan angribes; jeg bortser imidlertid i det følgende fra dens eventuelle problemer. Acceptorer man definitionen, kan der imidlertid stilles en række spørgsmål. Er det muligt at sige noget generelt om i hvilke situationer der er behov for ledelse? Hvad er det, der får de ledede til at mene, at det er i deres egen interesse at følge lederen? Hvordan signalerer lederen til de ledede at de ikke bliver misledt? Det er denne type »essentielle« spørgsmål, som økonomisk teori (og spilteori) er velegnet til at adressere og besvare, og besvarelsen af dem udgør den økonomiske ledelseslære.

3. Kooperation og koordination

I denne sektion skal jeg skitsere to overordnede perspektiver ud fra hvilke man kan give en – om end grovkornet – økonomisk konceptualisering af ledelse som dette tidligere er blevet defineret. Der er for det første tale om et perspektiv, der lægger vægten på incitamentsproblemer i samarbejdsrelationer, hvad der her skal kaldes *kooperationsproblemer*, og for det andet om et perspektiv, der snarere lægger vægt på *koordinationsproblemer* i situationer, hvor der ikke er incitamentskonflikter, eller hvor disse ses som anden ordens-fænomener (f.eks. fordi reputationseffekter reducerer dem).

Meget simplificeret kan man sige, at de to perspektiver er funderede på to paradigmatiske eksempler på kooperations- og koordinations-spil, nemlig henholdsvis fangernes dilemma-spillet (jf. figur 1) og problemet om hvilken side af vejen man – i en »naturlig stand« uden en etableret konvention – ønsker at køre i (jf. figur 2). Figurene viser to matricer med hver to agenter, der hver har to forskellige strategier til rådighed, samt hver agents pay-offs for egne og den anden agents

samtidige og uafhængigt foretagne strategivalg.

Figur 1
Fangernes dilemma

		B	
		Non-koop.	Koop.
A	Non-koop.	2, 2	5, -2
	Koop.	-2, 5	4, 4

Figur 2
Hvilken side af vejen?

		B	
		Venstre	Højre
A	Venstre	1, 1	-1, -1
	Højre	-1, -1	1, 1

Som udgangspunkt begynder perspektiverne således fra meget forskellige typer af interaktionssituationer. Men begge situationer producerer, hvad man bredt kan kalde »sociale dilemmaer« (Miller 1992). Formelt kan vi forstå sociale dilemmaer som situationer, hvor Nash-ligevægten er suboptimal (fx fangernes dilemma) eller hvor agenterne af forskellige årsager har svært ved overhovedet at finde en ligevægt (som f.eks. i det rene koordinations-spil i fig. 2). Ofte vil der være tale om situationer, der involverer externaliteter, og hvor en re-allokering af ejendomsrettigheder og/eller information kan afstedkomme en Pareto-forbedring. Der er imidlertid tale om to fundamentalt forskellige kilder til de sociale dilemmaer som figur 1 og 2 da også indikerer: For at sige det meget håndfast er kilden til det sociale dilemma i figur 1 grådighed, mens det i figur 2 er forvirring. Det er i håndteringen af grådighed og forvirring, at vi kan finde to meget forskellige forklaringer på ledelse, således som det skal antydes i de to følgende sektioner.

4. Fangernes dilemma og behovet for ledelse: Den moderne organisations-økonomi

Relationer, der involverer en opdragsgiver (en »principal«) og en opdragstager (en »agent«), og som drejer sig om de samarbejdsproblemer, der måtte opstå på grund af parternes forskellige præferencefunktioner, har i form af »principal-agent teori« været et af de mest forskningsintensive områder i de sidste to årtiers økonomiske teori. Entusiaster ser teorien som det vigtigste fundament for en økonomisk teori om organisatoriske fænomener (Milgrom og Robert 1992), og herunder per implikation også ledelse. Der er da også en direkte – om end unægtelig svag – kobling til ledelse, idet principalen i standard-modellen agerer som »Stackelberg-leader« og stikker agenten en incitamentskontrakt ud på en take-it-or-leave-it-basis. Ledelsesrelaterede fænomener så som overvågning af arbejdsindsats, subjektiv indsats-vurdering, hierarkiers organisation, sondringen mellem formel og reel autoritet, etc. er også vigtige ingredienser i teorien (Milgrom og Roberts 1992; Miller 1992; Aghion og Tirole 1997; Pendergast 1999).

For at forstå hvilken basis teorien, og beslægtede teoridannelser som inkomplet kontrakt-teori (Hart 1995) og transaktionsomkostningsteori (Williamson 1996) giver for en forståelse af ledelsesfænomenet, kan man begynde med at betragte analysen i Alchian og Demsetz (1972). De betragter en situation med såkaldt »team-produktion«, som er produktive aktiviteter, der involverer en samtidig, eller i det mindste koordineret arbejdsindsats fra flere agenter, men hvor det ikke er muligt at observere hver enkelt agents marginale produkt. Det betyder ifølge Alchian og Demsetz, at aflønning må baseres på teamets samlede output, eventuelt således at alle får det samme. Men den producerer et socialt dilemma (nemlig et fangernes dilemma), idet en vilkårlig agent, der unddrager vil høste hele gevinsten, men til gengæld kun bære en del

af omkostningerne. På grund af denne externalitet bliver teamets produktion suboptimalt lav. Externaliteten kan imidlertid internaliseres, hvis der udnævnes en »monitor«, der er udstyret med rettigheder til at overvåge og sanktionere team-medlemmer, der unddrager (»shirker«). Tankegangen er, at ved at specialisere sig i overvågning vil denne kunne konstruere gode proxier for team-medlemmernes reelle arbejdsindsats. Men hvordan sikres, at overvågeren ikke unddrager? Løsningen er her selvsagt at give ham rettigheder til de residuale indkomststrømme (og tillade ham evt. at afhænde disse rettigheder), således at han gennem sin overvågning »arbejder for sig selv«. Her er tale om en enkel og elegant teori om den traditionelle erhvervsleder, der ejer sin egen virksomhed og selv tager aktivt del i produktionen.

Der er en række problemer med Alchian og Demsetz' teori (bl.a. Holmström 1982), men det grundlæggende team-set-up har vist sig at være frugtbart for en forståelse af lederens rolle, blandt andet i et nyere bidrag af Hermalin (1998). Som i Alchian og Demsetz (1972) og Holmström (1982) er Hermalins udgangspunkt en situation med team-produktion, og derfor en interaktion mellem agenterne, der i grundstrukturen er som i fig. 1. At team-produktion er et godt udgangspunkt for en forståelse af ledelse, har at gøre med, at lederens indtægt er afhængigt af teamets produktion, og han derfor har et incitament til at *overdrive* vigtigheden af, at alle leverer en stor indsats i alle aktiviteter – hvilket rationelle team-medlemmer vil indse. For det andet er team-produktion således beskaffen, at lederen ikke (let) kan observere hver enkelts indsats. Denne informationsstruktur betyder, at lederens muligheder for at *tvinge* team-medlemmerne til at øge en stor indsats er begrænsede. I dette set-up er lederens problem at få team-medlemmerne til at lægge en stor indsats på de aktiviteter, der faktisk *er* vigtige. Ledelse handler altså ikke blot om at informere de, der ledes (dvs. team-medlem-

merne), men nok så meget om at gøre det *troværdigt*, at den afgivne information faktisk er korrekt.

En vigtig måde, hvorpå lederen kan gøre dette, er gennem *eksemplets magt*, det vil sige ved at committe sig selv til de vigtige aktiviteter. Man er en dårlig leder af en demonstration, hvis man ikke selv er villig til at gå i forreste række, man er en dårlig ministeriel leder, hvis man ikke selv er villig til at tage ofte væsentlige mængder overarbejde, og man er såmænd også en dårlig borgmester, hvis man ikke er villig til selv at tage det første spadestik, når en ny park skal indvies, eller samle det første cigaret-skod i den nye kommunale oprydningskampagne. Der er her en klar forbindelse til, hvad der i ledelseslitteraturen ofte betegnes »symbolsk ledelse«. Konkret modellerer Hermalin ledelse på den måde, at lederen foretager en arbejdsindsats før nogle af teamets medlemmer, men således at disse kan observere hans indsats. Baseret på denne observation danner teammedlemmer sig et indtryk af den information, lederen besidder om vigtigheden af en stor indsats i bestemte aktiviteter, og yder derefter deres indsats. Det viser sig overraskende, at ledelse gennem eksemplets magt i en asymmetrisk informations-sammenhæng giver et udfald, der er bedre end hvis alle besad den samme information. Det skyldes, at behovet for at overbevise team-medlemmerne får lederen til at arbejde hårdere end han ellers ville have gjort, og de følger trop med en stor indsats.

En alternativ, men beslægtet, modellering af ledelse skyldes Kreps (1990). Snarere end at begynde fra Alchian og Demsetz/Holströms situation med team-produktion, begynder han med Williamsons (1996) diskussioner af de problemer, der kan opstå mellem samarbejdende virksomheder, når deres relation involverer investeringer, der er specifikke ifht. den konkrete relation, og når kontrakter er inkomplette, det vil sige ikke kan dække samt-

lige mulige fremtidige eventualiteter, der måtte berøre kontraktsforholdet. Denne situation minder igen om fangernes dilemma-situationen i fig. 1: Parterne vil gerne, men tør ikke, investere optimalt i relationen, idet de rationelt forudser fremtidige genforhandlinger, der kan betyde, at de ikke får deres investeringer dækket fuldt ud. Under bestemte forudsætninger vil det forbedre situationen, at den ene virksomhed opkøber den anden (integrerer med den) (Hart 1995). Men problemet eksisterer i virkeligheden også indenfor hierarkiet (Miller 1992): Arbejdstagernes villighed til investere i egen human kapital eller yde en stor indsats i jobbet afhænger af udfaldene på de forhandlingsspil, der pågår mellem ledelse og ansatte. Kreps argumenterer da for, at under bestemte omstændigheder vil der kunne dannes en gunstig norm-ligevægt i fangernes dilemma-spillet mellem ledelse og ansatte, og at ledelsens fremmeste opgave er at vedligeholde denne ligevægt (se også Rotemberg og Saloner 1993).

5. Koordinationsproblemer og behovet for ledelse

Det er karakteristisk for de foregående eksempler på økonomiske tilgange til ledelse, at de er baserede på interaktionsstrukturer, der minder meget om fangernes dilemma-situationen i figur 1. Man kan sige, at ledelsesproblemet i disse situationer primært handler om at inducere kooperativ adfærd i situationer, der er karakteriserede ved at de involverede agents incitamenter er i konflikt, og således undgå at den Pareto-inferiøre ligevægt (den nord-østlige celle i fig. 1) virkeliggøres. Men man også gøre gældende, at der kan være situationer, hvor der er et behov for at koordinere agenternes handlinger, selvom der ikke er nogle incitamentskonflikter. Sådanne situationer opfanges bedre gennem koordinationsspillet i figur 2 end gennem spillet i figur 1. Her er problemet, at agenter, der træffer deres beslutninger uafhængigt, ingen rationel grund har til at vælge venstre snarere end højre-kørsel.

Problemet i et sådant rent symmetrisk koordinationsspil er snarere overhovedet at etablere en ligevægt, end at undgå at realisere en »dårlig« ligevægt. Dette sidste kan dog også adresseres ved hjælp af koordinationsspil, jævnfør figur 3.

Figur 3
The stag-hunt game

		B	
		x	y
A	x	1,1	1,0
	y	0,1	2,2

I dette spil er der to ligevægte; agenternes problem er at realisere den ene (2,2) snarere end den anden ligevægt (1,1), hvilket faktisk ikke er så banalt som man måske skulle tro (Colman and Bacharach 1998). Med andre ord illustrerer koordinationsspil som de i figur 2 og 3 problemer med at realisere en ligevægt i en situation med, for eksempel, flere »lige gode« ligevægte (figur 2) eller problemer med at realisere én ligevægt fremfor en anden (figur 3).² Indtil for ret nylig har økonomer og spilteoretikere betragtet spil som de i figur 2 og 3 som for trivielle til at beskæftige sig med i større omfang (fx Luce og Raiffa 1957).

Det har imidlertid ændret sig helt afgørende indenfor de sidste ti år (omtrent siden Crawford og Haller 1990), idet simple, gentagne koordinationsspil á la det i figur 2 har vist sig at være fortrinlige til at studere dynamikken i spillernes informationserhvervelse og de forestillinger, de gør sig om andre spillere og om spillets grundlæggende beskaffenhed. Det charmerende ved det rene symmetriske koordinationsspil er jo, at spillerne initialt ikke har noget rationelt grundlag for at spille »venstre« eller »højre« – selvom de måtte være udstyrede med, hvad spilteoretikere kalder »common knowledge«, det vil si-

ge den ret så vidtgående antagelse, at for eksempel »agent A ved at Agent B ved at Agent A ved etc.... at X er tilfældet«.³

Litteraturen om koordinationsspil, som de i figur 2 og 3, rummer ideer, der efter min mening (se nærmere: Foss 1999) kan kaste lys over ledelsesfænomenet. På det elementære niveau viser de jo, at spillere kan have vanskeligheder ved at koordinere deres handlinger selv i tilsyneladende meget enkle situationer, men at intervention udefra vil kunne hjælpe spillerne med at koordinere deres strategier. Det er et velkendt argument fra for eksempel teorien om standarder, og kan også findes i visse hjørner af den makroøkonomiske litteratur. På et mindre elementært niveau kan man konstruere et argument for, at ledelsesfænomenet er tæt knyttet til common knowledge-begrebet (Foss 1999). Følgende anekdote kan illustrere tankegangen.

Da Apple lancerede Mac'en skete dette gennem et meget langtvarigt reklamespot under Super Bowl-transmissionen, det vil sige dén amerikanske mediebegivenhed, der om nogen ses af »enhver« amerikaner. Hvorfor gjorde Apple dette? Det umiddelbare svar er selvfølgelig, at Apple ønskede at nå så mange forbrugere som muligt. På et mere sofistikeret niveau kan man imidlertid fremhæve, at computere er karakteriserede ved stærke netværkseksternaliteter, det vil sige mit incitament til at købe en Apple Mac afhænger positivt af, hvor mange andre, der ejer en Apple Mac, idet dette jo blandt andet påvirker, hvor meget og hvor sofistikeret software, der er til rådighed. Det er veletableret, at i brancher med sådanne stærke netværkseksternaliteter er kritisk masse (markedsandel) afgørende, og det er nærliggende at tolke Apples Super Bowl-reklame som et tiltag, der primært var rettet mod at gøde bunden for opnåelse af kritisk masse i en branche karakteriseret ved netværkseksternaliteter. Apple forsøgte med andre ord at løse et kritisk koordinationsproblem ved at påvirke potentielle amerikanske

forbrugeres viden og forestillinger om, hvad andre amerikanske forbrugere vidste om Apples Mac, og om andres viden om Apples Mac. Alle vidste jo, at alle andre havde set Super Bowl-transmissionen. *Det vil sige, at Apple forsøgte at skabe en tilstand af common knowledge om Mac'en.*

Analogt er en væsentlig del af lederes funktion og rolle – særligt hvad angår såkaldt »karmatisk« ledelse (Conger og Kanungo 1998) – at skabe betingelser, der minder om common knowledge i komplekse systemer, hvor en række interdependente, men uafhængigt trufne, beslutninger skal koordineres, og hvor beslutningstagerne har vanskeligheder med at vælge »gode« ligevægte. Det perspektiv kan kaste lys over, hvorfor større strategiske initiativer i organisationer ofte formidles gennem stormøder med deltagelse af en væsentlig andel af medarbejderne, eller hvorfor mange virksomheder bruger store summer på at kalde udenlandske chefer hjem til møder, når alt dette fra en umiddelbar (men naiv) betragtning kunne foregå billige gennem e-mail, telefon-beskeder, etc. Problemet er, at en e-mail fra ledelsen med beskeden »Lad os gøre X« ikke er tilstrækkelig til at etablere common knowledge, mens man kan argumentere for, at ansigt-til-ansigt kontakt kan etablere common knowledge, og at denne common knowledge-tilstand kan lette koordination (Rubinstein 1989; Foss 1999).

For at opsumme kan man sige, at lederens opgave i det her diskuteret perspektiv er at påvirke forestillinger således, at bestemte ligevægte vælges. Det er unægtelig noget af et *deus ex machina*-perspektiv, men på den anden side heller ikke noget, der ligger så langt fra dagligdags erfaringer: Vi har alle positivt såvel som negativt kendskab til personer, der er således psykologisk beskafte, at de mener sig særlig kaldede til at påvirke andres interaktion. Sådanne personer har et særligt incitament til at blive ledere. Nogle gange har de ligefrem success.

6. Konklusion: en økonomisk ledelseslære?

Denne artikel har i meget stiliseret form diskuteret alternative måder, hvorpå økonomiske ræsonnementer kan bidrage til en forståelse af ledelsesfænomenet. Det overordnede perspektiv har været, at ledere er personer der af forskellige årsager er særligt skikkede til at løse sociale dilemmaer ved at påvirke de forestillinger andre har om hinanden (og om lederen). Som det er fremgået er den økonomisk ledelseslære, for så vidt som det er meningsfuldt at tale om noget sådant, for indværende højst en teori, der kan undersøge de fundamentale spørgsmål: Hvorfor er der et behov for ledere? Hvad er det fundamentalt de gør? Hvordan gør de deres handlinger troværdige? Praktiske ledelsesteoretikere vil muligvis påpege og kritisere, hvad de vil opfatte som åbenlys banalitet i spørgsmålene og de svar, de afføder. Det har praktisk indstillede folk så ofte gjort. For eksempel var der mange traditionelle organisationsteoretikere, der for cirka to årtier siden rynkede stærkt på næsen af organisationsøkonomi. I dag har amerikanske organisationsteoretikere travlt med at »re-toole« til organisationsøkonomi. Men der er næppe tvivl om, at der mindst vil forløbe et årti endnu før økonomisk forskning i ledelse har nogenlunde indhentet den mere praktisk orienterede tilgang til ledelse.

Noter

- 1 Således er der i form af for eksempel public choice- og rent seeking-litteraturen en stor og voksende forståelse af politiske leders motiver og muligheder, ligesom den økonomiske teori om organisationer har været et stort og frugtbart område, der har kastet en mængde relevante indsigter af sig. Meget af denne udvikling er kommet istand via vigtige gennembrud indenfor spilteori og informationsøkonomi (Murnighan 1994).
- 2 Det er i øvrigt et helt generelt problem i teorien om gentagne spil.
- 3 En række studier viser, at agenter over tid vil lære at koordinere deres strategier på bestemte udfald, der så at sige bliver »konventioner« for de invol-

verede agenter. Der er med andre ord tale om en rudimentær teori om (visse) institutioners fremkomst.

Referencer

- Alchian, Armen A. og Harold Demsetz. 1972. »Production, Information Costs, and Economic Organization,« *American Economic Review* 62(5): 772-795.
- Aghion, Philippe og Jean Tirole. 1997. »Formal and Real Authority in Organizations,« *Journal of Political Economy* 105: 1-22.
- Ciulla, Joanne B. 1999. »The Importance of Leadership in Shaping Business Values,« *Long Range Planning* 32: 166-172.
- Colman, Andrew M. and Michael Bacharach. 1998. »Pay-Off Dominance and the Stackelberg Heuristic,« *Theory and Decision*.
- Conger, Jay A. og Rabindra N. Kanungo. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Crawford, Vincent P. og Hans Haller. 1990. »Learning How to Cooperate: Optimal Play in Repeated Coordination Games,« *Econometrica* 58: 571-595.
- Foss, Nicolai J. 1999 »Understanding Leadership: a Coordination Theory,« Working Paper.
- Hart, Oliver. 1995. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermalin, Benjamin. 1998. »Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example,« *American Economic Review* 88: 1188-1206.
- Holmström, Bengt. 1982. »Moral Hazard in Teams,« *Bell Journal of Economics* 13: 324-340.
- House, Robert J. og Mary L. Baetz. 1979. »Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions,« *Research in Organizational Behavior* 1: 341-423.
- Johnsen, Erik. 1976. *Ledelseslærens Elementer*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Kreps, David M. 1990. »Corporate Culture and Economic Theory,« in James Alt and Kenneth Shepsle, eds. *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewis, David. 1969. *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Luce, R. Duncan and Howard Raiffa. 1957. *Games and Decisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Milgrom, Paul and John Roberts. 1992. *Economics, Organization, and Management*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- Murnighan, J. Keith. 1994. »Game Theory and Organizational Behavior,« *Research in Organizational Behavior* 16: 83-123.
- Prendergast, Canice. 1999. »The Provision of Incentives in Firms,« *Journal of Economic Literature* 37: 7-63.
- Rost, John. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rotemberg, Julio J. and Garth Saloner. 1993. »Leadership Style and Incentives,« *Management Science* 39: 1299-1318.
- Rubinstein, Ariel. 1989. »The Electronic Mail Game: Strategic Behavior under 'Almost Common Knowledge',« *American Economic Review* 79: 385-391.
- Rumelt, Richard P. 1995. »Inertia and Transformation,« in Cynthia A. Montgomery, ed. 1995. *Evolutionary and Resource-Based Theories of the Firm*. Boston: Kluwer.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration*. Evanston: Row & Peterson.
- Vechhio, Robert P. 1997. *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame.
- Williamson, Oliver E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

HRM: En udisciplineret disciplin eller en disciplinerende disciplin...?

Henrik Holt Larsen, professor, dr.merc., Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Den stigende udbredelse af videns- og servicevirksomheder indebærer selvsagt, at *ledelse* af viden og service bliver vigtigere i disse år. Det ses i fremkomsten af nye discipliner som knowledge management, service management og human resource management (HRM). I denne artikel tages det sidstnævnte begreb op, dvs. ledelse af organisationens menneskelige ressourcer. Efter en indledende præsentation af de hovedtemaer, der præger den faglige debat inden for HRM-området, diskuteres HRM-begrebets nærmere indhold samt konsekvenserne af de forskellige definitoriske udgangspunkter. Artiklen afsluttes med forslag til, hvordan HRM-feltet kan og bør videreudvikles.

2. Karakteristika ved den aktuelle HRM-debat

Den aktuelle, forskningsmæssige debat om HRM-begrebet er ikke blot intens, men har en række karakteristika, som kort skal beskrives:

For det første er der – trods en stor forskningsindsats og mange publikationer siden midten af 80'erne – stadig stor usikkerhed og uenighed om, *hvad HRM overhovedet er*. Udover at fagområdet er forholdsvis nyt, skyldes de mange forskellige (og ofte indbyr-

des modstridende) opfattelser af HRM-begrebet, at fagområdet baserer sig på teoretiske bidrag fra mange og meget forskellige teoriområder. Blandt de væsentligste er individual-, social- og organisationspsykologi, organisationsteori, sociologi, pædagogik og arbejdsmarkedsforhold. Dette har styrket begrebs- og modeludvikling, men har også gjort HRM-området mere fragmentarisk og uoverskueligt.

En anden vigtig pointe i den aktuelle debat er, at der tilsyneladende er større enighed om, at HRM-begrebet er *vigtigt*, end hvad det egentlig *dækker over*. Det er et gennemgående træk i såvel den teoretiske som mere anvendelsesorienterede litteratur, at man ikke kommer uden om begrebet. Måske skyldes dette, at de forskere, som finder HRM-begrebet uinteressant, holder sig fra området. Det skal være usagt, men den litteratur, der findes, udstråler optagethed af begrebet og forsøger at viderebringe denne holdning til læseren. HRM bliver hægtet på »tidens tog«, som det f.eks. sker, når Storey skriver, at

»... sustained competitive advantage derives from a firm's internal resources. For these to offer ongoing advantage these resources must have four qualities: they must add value, be unique or rare, be difficult for competitors to imitate and be non-substitutable (e.g.

by technology). As is increasingly being noted, human capital resources can fit this demanding list of criteria rather well. (Storey, 1995:4).

Eller som det endnu skarpere formuleres af Karen Legge, der i høj grad spiller en (selv-scenesat?) rolle som djævlens advokat i engelsk HRM-litteratur:

»[W]hy the appeal of HRM's particular rhetoric? Because its language ... celebrates a range of very WASP (White, Anglo-Saxon, Protestant) values (individualism, work ethic, those of the American Dream) while at the same time mediating the contradictions of capitalism ...« (1995a:xiv).

Uanset om HRM ses som et mål i sig selv eller som et middel til at forfølge andre mål (f.eks. konkurrencedygtighed, fleksibilitet og fornyelse), understreges altså nødvendigheden af satsning på menneskelige ressourcer. Det har umiddelbart givet fagområdet medvind og opmærksomhed, men også øget risikoen for ubevidst dogmatisk og ideologisk prægning af teori og praksis.

Et tredje, direkte afledt karakteristika ved HRM-begrebet er derfor, at det ofte beskriver noget *positivt* og *eftertragtellesværdigt*. Ordvalget og den foretagne tematisering af problemstillinger afspejler dette, f.eks. når der tales om »hidden assets«, »wealth creators«, »futuring power« osv. Specielt gælder dette i skrifter med normativt, værktøjspræget indhold, men selv kritiske tekster indlægger ofte a priori en forudsætning om, at HRM »må være godt for nogen«. Diskussionen i denne kritiske litteratur går derfor på, *hvem* disse (»nogen«) er, snarere end *hvorvidt* det er et forkert paradigmatisk udgangspunkt i det hele taget. Dette træder tydeligt frem i den litteratur, der betoner samspillet mellem HRM, konflikter og magt. Det er derfor også sjældent, at man støder på en så explicit afstandtagen til HRM-begrebet som i følgende ramsaltede kommentar:

»I believe HR to be amoral and anti-social, unprofessional, reactive, uneconomic and ecologically destructive.« (Hart, 1993:29, her gengivet efter Storey, 1995:23).

I det efterfølgende diskuteres det problematiske i at antage, at HRM-begrebet pr. definition har et positivt indhold. Det skal dog på dette sted fastslås, at den kommerialisering, der sker på HRM-området, vanskeliggør en mindre ideologisk domineret HRM-forskning og -praksis. Dette fænomen er dog ikke unikt for HRM-området, men kendes fra hele organisations- og managementområdet. Som en professor i ledelse sarkastisk udtrykte det: »En journalist tog på en 3-dages studietur til Japan og skrev på basis heraf en bog om japansk ledelse. Titlen på bogen var: »Japan i går, i dag og i morgen.««

Et fjerde perspektiv, som præger HRM-litteraturen, er dens focusering på *løsninger* – eller i hvert fald problemer, der skal løses. International HRM, som er et hastigt voksende teori- og praksisområde, er et tydeligt eksempel på dette. Åbningen af nye markeder i Central- og Østeuropa, Kina, Indien og ASEAN-landene giver adgang til næsten 3 mia. nye kunder, og det skaber et eksplosivt voksende behov for overførsel af ikke blot produkter, produktionsudstyr og kapital, men også personer, kompetence og kultur (Kubes, 1998). Dette skaber så igen et pres på f.eks. udvikling af teori og praksis vedr. ud- og indstationering af medarbejdere. Og presset er massivt, fordi udstationering er en af de dyreste måder at anvende arbejdskraft på – og samtidig har en meget lav succesrate. Focuseringen på løsninger er en meget vigtig drivkraft i det store forskningsområde, der hedder »best practice« i HRM (Ulrich, 1991, 1997). Trods sin klare amerikanske forankring præger troen på, at best practice kan identificeres – og endnu bedre: har universel gyldighed – også europæisk HRM-litteratur (Brewster & Larsen, 1999, Hiltrop & Despres, 1997).

Et femte karakteristika ved HRM-debatten er spørgsmålet om, hvorvidt vi overhovedet har med et *nyt begreb* at gøre. Dette spørgsmål rejses næsten rituel og refleksmæssigt i nye skrifter. Legge (1995b) har svært ved at se, at HRM er et nyt begreb, idet hun mener, at HRM-bølgen afspejler en pragmatisk tilpasning til aktuelle samfundsvilkår. Hun anfører således, at:

»although, undoubtedly, some changes, in some sectors of industry, have taken place in the management of the labour process and in employment relationships, this largely reflects a pragmatic response to opportunities and constraints in the present socio-political-economic environment, rather than constituting expressions of a coherent new employment philosophy.« (1995:34).

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at Legge når til denne konklusion, fordi hun som udgangspunkt fastslår, at HRM kunne/burde være en ny »employment philosophy«, som det fremgår af citatet. Hermed låser hun sig selv fast i den opfattelse, som hun selv selv tager afstand fra, og dermed bliver det tautologisk, at HRM er gammel vin på nye flasker.

3. Det definitoriske omdrejningspunkt i HRM-begrebet

Med udgangspunkt i de beskrevne karakteristika ved den aktuelle HRM-debat, vil i det følgende nogle kritiske dimensioner ved selve HRM-begrebet blive trukket frem. Vægten vil blive lagt på de områder, hvor konflikterende opfattelser er mest markante, eller der er stort behov for begrebsmæssig afklaring.

Diskussionen vil tage udgangspunkt i en meget typisk – og også bredt accepteret – definition af Storey (1995:7), som lyder sådan:

»Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic de-

ployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques.« (Storey, 1995:7).

Når netop denne definition er valgt, skyldes det, at den rummer mange af de karakteristika, som genfindes i HRM-litteraturen. Blandt de kritikpunkter, der kan fremføres mod HRM-begrebet, som den f.eks. kommer til udtryk i Storey's definition, kan imidlertid nævnes:

1. Det er en grundopfattelse i HRM-litteraturen, at der sker en *strategisk* udvikling af menneskelige ressourcer. Denne udvikling sker, fordi – og er afledt af – at aktuel praksis m.h.t. ledelse af menneskelige ressourcer sker inden for rammerne af en HRM-strategi, som igen afspejler – og er afledt af – en overordnet forretningsstrategi. Med denne betragtningsmåde indskiber man sig imidlertid i en rationalistisk forståelsesramme, i h.t. hvilken der ikke alene *findes* forretnings- og HRM-strategier, men at dette også er *godt*. Et kriterium på »god HRM« hævdes dermed at være, at koblingen findes, og jo mere forretningsstrategien via HRM-strategien giver sig udslag i praksis, jo mere er der tale om HRM. Over for dette kan det anføres, at organisationens mennesker godt nok udgør en ressource af strategisk betydning, men at denne ressource ikke behøver at blive anvendt/udnyttet på nogen strategisk måde, og at HRM i øvrigt kan komme til udtryk, selv om der *ikke* findes forretnings- og HRM-strategier. Den klassiske opfattelse inden for HRM hviler på en antagelse om, at en operationalisering af strategier både er mulig og gør en forskel. Dette strider imidlertid ikke alene med dele af strategilitteraturen (f.eks. Mueller, 1996, der ser udvikling af menneskelige ressourcer som et udslag af »social architecture«, snarere end strategi), men også empiriske undersøgelser af strategisk HRM (Rogaczewska, Larsen & Skovbro, 1999, Hansen m.fl., 1996, Brewster & Larsen, 1992). Blandt andre nyere, kritiske bidrag til diskus-

sionen af det (manglende) strategiske aspekt ved HRM kan nævnes Miller (1996) og Kamoche (1994).

2. Det er også problematisk at *forudsætte*, som det ofte sker i HRM-debatten, at HRM indebærer kompetence og engagement hos den enkelte medarbejder. Måske er højt engagement eller stor kompetence en *konsekvens* af HRM, og det kan også være *ønskemålet*, men det kan ikke være en a priori antagelse, at medarbejderne skal være engagerede eller kompetente, for at der kan være tale om HRM. Det vil være at indlægge en værdimæssig begrænsning, som hverken er rimelig eller specielt nyttig. HRM bliver en »skattejagt på plus-ord«, hvad der giver store forsknings- og metodemæssige problemer, idet man indbygger nogle postulerede, positivt værdiladede sammenhænge mellem givne HRM-tiltag og givne outcome variable. Teoretiske og empiriske studier af begrebet commitment (som f.eks. Meyer & Allen, 1997 og Lydka, 1991) bekræfter da heller ikke en så klar og entydig årsagssammenhæng.

3. Dette viser imidlertid hen til et vigtigt, til dels uafklaret aspekt ved HRM-begrebet, nemlig hvad der er *konsekvensen* af eller *følgervirkningen* af HRM. Dette »outcome« bør vurderes på såvel individ- som organisationsniveau og ud fra såvel en kognitiv som en affektiv synsvinkel. Med kognitiv dimension henvises til kompetence, der på både individ- og organisationsniveau udtrykker beredskabet til at møde de eksterne og interne krav om funktionsdygtighed. I operationelle termer afspejler dette for personen graden af *employability*, dvs. personlige markedsværdi eller anvendelighed på et internt og eksternt arbejdsmarked. For organisationen kommer kompetence til udtryk som *competitive advantage* eller *core competence*, dvs. positionering og relativ styrke på det relevante vare- eller ydelsesmarked. En bestemt type af kompetence, nemlig *fleksibilitet*, spiller i øvrigt en stor rolle i nyere HRM-litteratur.

Den affektive dimension kommer på individniveau til udtryk som *engagement* eller *commitment*. For organisationen savnes et parallelt begreb, men begreberne kultur, loyalitet og korpsånd rummer aspekter af det aggregerede engagement eller commitment: »From head office to heart office«, som det er blevet betegnet. Hvad angår både kompetence og engagement er det, jf. ovenfor, vigtigt at understrege, at der ikke indlægges krav om, at disse variable har et givet (minimums)niveau eller karakter. De er alle tre »outcome variables«, uanset deres kvantitative niveau eller kvalitative sammensætning.

4. Det er et grundlæggende aspekt ved HRM-begrebet og dets anvendelse i teori og praksis, at individet ses i sin organisatoriske kontekst, og at interaktionen mellem de to indrages eksplicit i analysen. Organisationer er ikke en diffus baggrundsfaktor, som man måske ligefrem forsøger aktivt at undertrykke i sit studie af »det væsentlige«, nemlig individet. HRM handler om interaktionen, synergien og konflikterne mellem individet og organisationen. På sin vis er dette en udløber af den diskussion, der i Danmark var i 70'erne og 80'erne af funktionsvilkår og funktionsbetingelser (initieret af B. Rieneck & B. Bévort). Hvor *funktionsvilkår* henviser til de konkrete arbejdsforhold, som en person er underlagt på jobbet (og i virksomheden), afspejler *funktionsbetingelser* det sæt af omstændigheder, som skal være til stede, for at personen kan fungere (jobmæssigt og personligt). Funktionsvilkår er dermed, hvad organisationen byder på, mens funktionsbetingelser er, hvad personen kræver for at fungere.

HRM-begrebet afspejler imidlertid en mere vidtgående integration (hvad angår både teori- og praksisformer) mellem individ- og organisationsniveauet. Interaktionen mellem de to niveauer er et grundelement i definitionen af HRM, og »HRM-teorien«, som ikke er én teori, men et »patchwork« af teo-

retiske bidrag fra en række discipliner, bringer netop individorienterede og organisatoriske teorier og modeller sammen. Et klart eksempel er samspillet mellem teorier på individ- og organisationsniveau om læring og kompetenceudvikling. Disse anskuer »lærende organismer« på forskellige niveauer og analyserer deres samspil. Et andet eksempel er nyere teorier om psykologiske kontrakter mellem individer og organisationer (f.eks. Rousseau, 1992). Et tredje eksempel er karriere, hvor den ensidige fokusering på en individualiseret udvikling af enkeltpersoner i stigende grad erstattes af karriereopfattelser, der betoner interaktionen og den gensidige afhængighed mellem person og organisation. Organisationer skaber karrierer, som skaber individer, men individer skaber også karrierer, og karrierer skaber organisationer (Larsen, 1998).

Ikke alene er der en tæt, kausal sammenhæng mellem teorier på individ- og organisationsniveau. Også mere praksisrettede interventioner, der sigter imod at styrke organisationer eller deres medlemmer, viser dette. Således kan individuelle udviklingsprogrammer have en spin-off effekt på organisationsudvikling. Men hvis intentionen er at udvikle organisationen, kan den »korteste omvej« netop være at iværksætte udviklingsaktiviteter for enkeltpersoner, fremfor indsatsområder på organisationsniveau. Og modsat kan individuel udvikling ofte med fordel stimuleres ved ikke at påvirke enkeltpersoner direkte, men igangsætte organisatoriske interventioner. Denne interventionssynergi er vigtig i HRM-sammenhæng.

5. Det synes i stigende grad at være tvivlsomt, om den udbredte sondring mellem »hård« og »blød« HRM er rimelig. Den udspringer af de ideologiske diskussioner, der fulgte i kølvandet på fremkomsten af HRM-begrebet. Disse betonedes især, hvis interesser der bliver tilgodeset med HRM-tiltag, og hvilken form for styring af de ansatte, som

HRM udtrykker. »Hård« og »blød« udtrykker (med Hendry og Peddigrew's (1990) ord, her gengivet efter Legge, 1995b:34) henholdsvis »utilitarian instrumentalism« og »developmental humanism« eller – med Legge's egne ord – »human resource management« eller »human resource management« (hendes fremhævning, s. 35). Pointen er, at hvor den førstnævnte betragtningsmåde ser HRM som ressourceallokering og (evt. grov) ressourceudnyttelse, fokuserer »blød« HRM på frigørelse af udviklingspotentialer samt styrkelse af engagement, respekt og tilpasningsevne. Legge fastslår, at de to betragtningsmåder trods deres forskelle ikke er uforenelige og synes at sætte lighedstegn mellem »hård« HRM og »treating employees as a variable input and as a cost to be minimized.« (ibid:36).

Herimod kan fremføres flere argumenter. For det første er det ikke nødvendigvis et krav til HRM (eller en virksomhed, der lever op til dette begreb, hvad det så end vil sige), at de ansatte får høj løn, er sikret ansættelsestryghed osv. HRM stiller krav om *sammenhæng* imellem forskellige hensyn og initiativer, og det kan der udmærket være i en organisation, der har en »discount personalepolitik«. Et nyligt eksempel fra den hjemlige front er undersøgelsen fra Aalborg Universitet af de virksomheder, der tiltrækker medarbejdere med dårlige uddannelsesmæssige forudsætninger, giver dem meget lidt supplerende træning og uddannelse, og placerer dem på relativt forarmede jobs. En sådan dequalificeringstaktik er måske ikke særlig prisværdig – og måske heller ikke særlig effektiv i det lange løb – men er principielt ikke i modstrid med det grundlæggende i HRM, nemlig en koordineret og integreret påvirkning af individ og organisation.

4. En grafisk illustration

For at tydeliggøre, hvordan HRM-begrebet, hvis det fortolkes godmodigt og rummeligt, adskiller sig fra det traditionelle begreb »Per-

Sammenligning af grundtræk ved Personnel Management og Human Resource Management

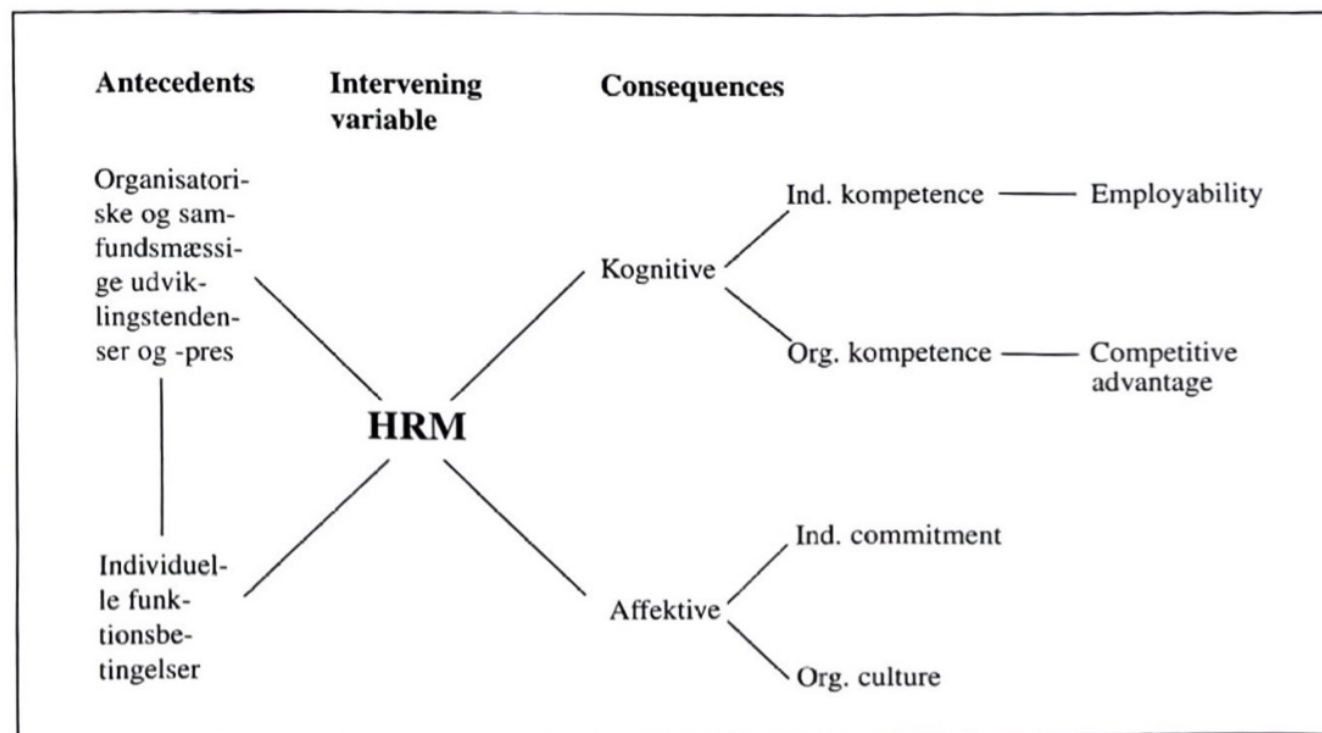
Dimension	Personnel Management	Human Resource Management
Focus	Håndtering af individer	Samspil mellem person, job og organisation
Rollefordeling	Arbejdsgiver/-tager	Bytteforhold
Samspilsforhold	Kræve/afgive	Psykologisk kontrakt
Omgivende organisation	Ekstern rammesætter	Interaktiv samspilspartner
Forretningsstrategi	Givet udgangspunkt	Gensidig påvirkningsproces
Medarbejderens rolle	Omkostnings- eller produktionsfaktor	Strategisk ressource
Linielederens rolle	Faglig chef	Ressourceudnytter og -udvikler
Personalechefens rolle	Administrativ eneheriker	Strategisk katalysator
Indsatsområder/metoder	Person (og job)	Person, job, kultur og strategi

Kilde: Larsen, 1996

sonnel Management», er i figuren ovenfor anført en række dimensioner, hvor man – skarpt optrukket – kan se forskellige konturer.

En alternativ fremstillingsform er følgende

figur, der sammenfatter nogle af de i teksten skrevne pointer. Ideen er, at HRM ses som en intervening variable mellem organisatoriske og individuelle antecedents (baggrunds faktorer) og leder til forskellige former for consequences (outcome).



Figuren illustrerer relationer mellem nøglebegreber, men postulerer ikke kausale sammenhænge. For HRM-forskning vil det være vigtigt at undersøge, på hvilken måde HRM indgår som intervening variable, og hvilken karakter interaktionen mellem individ og organisation har.

5. Hvordan kommer vi videre?

En måde at nærme sig HRM-begrebet på er ved at dele det op i dets tre komponenter: Human, resource og management (hvor ordene opfattes ud fra en engelsksproget mening).

Ordet »human« (ikke som på dansk *human*) opfattes primært som en afgrænsning, forstået på den måde, at individperspektivet er fremherskende på bekostning af andre organisatoriske nøglekarakteristika. *Hvordan* mennesker behandles eller har det i arbejdslivet, er derimod (ud fra en definitions-mæssig synsvinkel) principielt underordnet. Specielt er det *ikke* et spørgsmål om, hvorvidt de behandles *humant*. Uanset hvilke vilkår mennesker er givet i arbejdslivet, er det de menneskelige aspekter, vi primært interesserer os for. Dette kan lyde meget reaktivt og ikke særligt perspektivrigt. Imidlertid tillægges de menneskelige aspekter af organisationers dagligliv stigende betydning, og dermed bliver det at beskæftige sig med »human« problemstillinger mere og mere vigtigt.

Ordet »resource« er meget kontroversielt, forstået på den måde, at det enten kan fortolkes som en knap, værdifuld og ikke-substituerbar faktor *eller* som en »afsjælet« produktionsfaktor, der går ind på linie med kapital og fysiske ressourcer. I denne artikel lægges det første perspektiv til grund, idet det i stigende grad underbygges af teorier og undersøgelser af vidensarbejde, professionskulturer og service management. Litteraturen om HRM synes imidlertid at lide under, at de menneskelige ressourcer på den ene side hævdes at være noget helt unikt, som ikke kan plagieres, og på den anden side netop

skal legitimeres ved at blive indplaceret på linie med (*ophøj*es til at være på linie med?) andre ressourcer. Konsekvenserne af dette skisma er sjældent behandlet i litteraturen.

Ordet »management« er også kompliceret – af flere grunde. Jo mere komplekst og skrøbeligt fænomenet »human resource« er, jo vanskeligere bliver det selvsagt at sammenkoble det med begrebet »management«. Desuden er netop »management« ikke blot et kontroversielt begreb, men også et begreb som undergår en betydelig faglig udvikling. At sammenkoble en traditionel management-definition med en traditionel »personalesynsvinkel«, er ikke vanskeligt. Dét har »personnel management« (bemærk betegnelsen) netop gjort i en menneskealder, og centrale temaer har været: topledelsens rolle, linielederens personaleansvar og personalefunktionens rolle. Jo mere ledelsesbegrebet fjerner sig fra individuel adfærd, stil og personlige karakteristika til at være en interaktiv proces mellem mennesker, hvoraf nogle (måske) har et formaliseret ledelsesansvar, jo mere problematisk bliver »human resource management«, med mindre »management« fortolkes som at *forstå* og *påvirke* relationerne mellem individer, arbejdsopgaver og organisationer. Der er en stor, uløst forskningsopgave i at indkredse »M-et« i HRM. Og mere generelt er der behov for at udvikle teoriforståelser vedr. den interaktive relation mellem individ og organisation.

Litteratur

- Brewster, C. & Larsen, H. H. 1992. Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 3, 409-434.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. 1999. *Human resource management in Northern Europe*. Oxford: Blackwell (in press).
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. *Intellectual capital*. London: Piatkus.
- Hansen, A.E., Andersen, S.S., Kiel, O. & Larsen,

- H.H. (red.). 1996. *HRM 96. Human Resource Management i europæisk perspektiv*. København: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København.
- Hart, T.J. 1993. Human resource management: time to exercise the militant tendency. *Employee Relations*, 15, 3, 29-36.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-44.
- Hiltrop, J.M. & Despres, C. 1994. Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27, 6, 43-57.
- Kamoche, K. 1994. A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 4, 4, 29-43.
- Kubes, J. 1998. Indlæg ved 1st Sanderman Summit. Zürich, apr. 1998
- Larsen, H.H. 1996. Human Resource Management – et scenskift i forståelsen af arbejdslivets mennesker? I: Klöcker-Larsen, L., Born, A. & Borum, F. (red.): *Forskning og identitet. IOA Årbog 1996*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Larsen, H.H. 1998. Career dynamics. Doktordisputats. Handelshøjskolen i København.
- Legge, K. 1995a. Human resource management. Rhetorics and realities. London: Macmillan.
- Legge, K. 1995b. HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. I Storey, J. (red.). 1995. *Human Resource Management. A critical text*. London: Routledge.
- Lydka, H.M. 1991. *Organisational commitment – a review of research*. HWP 1/91. Greenlands, Henley-on-Thames: Henley The Management College.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace. Theory, research, and applications*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Miller, P. 1996. Strategy and the ethical management of human resources. *Human Resource Management Journal*, 6, 1, 5-18.
- Mueller, F. 1996. Human resource as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33, 757-785.
- Rogaczewska, A., Larsen, H.H. & Skovbro, C. (red.). *Cranet-E undersøgelsen 1999. 1999. HRM i danske virksomheder*. København: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København.
- Storey, J. (red.). 1995. *Human Resource Management. A critical text*. London: Routledge.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., & Stuchlik, M. 1991. Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.

Ejerskab og selskabsstyring (Corporate governance) i dansk perspektiv*

Steen Thomsen, professor, Institut for Udenrigshandel,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Corporate governance (selskabsstyring) har i de senere år påkaldt sig voksende teoretisk og praktisk interesse. I Danmark har 4 danske ministerier og det Økonomiske Råd for nylig taget problemstillingen op (Erhvervsministeriet, Finansministeriet, Skatteministeriet, Økonomiministeriet 1999, Det Økonomiske Råd 1999). Et netværk af danske forskere interesserer sig også for området.¹ På baggrund af denne interesse gives i dette papir en oversigt over emnet og en diskussion af dets relevans for danske forhold.

Der er i litteraturen givet flere definitioner af »corporate governance«. Emnet kan defineres snævert som relationerne mellem investorer og virksomheder (Shleifer and Vishny 1997) eller bredere som »the system by which companies are directed and controlled« (Charkham 1994). Selv om emnet i sin natur er tværvideenskabeligt med elementer af jura, økonomi og sociologi, er det dog i høj grad blevet formet af økonomisk teori, og i dette papir anlægges en økonomisk synsvinkel.

2. Den teoretiske baggrund

Corporate governance diskussionen har teoretisk rod i nyere økonomisk virksomheds-

teori (for en oversigt se Foss, Lando og Thomsen 1998) og særlig agentteori.

Generelt behandler agentteorien (Ross 1973) de incitamentproblemer, som opstår, når en agent handler på vegne af en anden (kaldet principalen), således at principalens nytte afhænger af agentens adfærd. Sådanne interessekonflikter er velkendte i økonomisk teori (f.eks. mellem køber og sælger), men fører til særlige problemer i tilfælde af asymmetrisk information, hvor f.eks. sælger er bedre informeret om produktet end køber. Anvendt på selskabsstyring fokuserer agentteorien på forholdet mellem ejer(e) og leder(e) (Jensen & Meckling 1976), hvor ledelsen opfattes som agent for virksomhedens ejere, der i reglen ikke kan være fuldt informerede om ledelsens dispositioner eller virksomhedens øvrige vilkår. Hvor virksomhederne i neoklassisk teori (eks. Debreu 1959) antages automatisk at maksimere profitten, rettes opmærksomheden i den såkaldte moral hazard model på implementeringen af denne målsætning, idet virksomhedsledelsen opfattes som en selvstændig, nyttemaksimerende agent med andre interesser end profitmaksimering. Der kan være tale om skjult privatforbrug, ambitioner om vækst eller privat

kongedømme, hensyntagen til de øvrige medarbejdere m.v. – eller et hvilket som helst andet motiv end profitmaksimering (Jensen & Meckling 1976). En standardmodel er, at ledelsens nytte afhænger negativt af ledelsens indsats og positivt af ledelsens aflønning, mens ejernes nytte (profit) afhænger positivt af ledelsens indsats.

Flere forskellige mekanismer tænkes at kunne tilskynde ledelsen til profitmaksimerende adfærd, bl.a. risikoen for fjendtlig overtagelse (Manne 1965, Jensen 1986), resultatafhængig aflønning (Ross 1973), medejerskab (Jensen og Meckling 1976), reduktion af informations- asymmetrien gennem bestyrelseskontrol og monitorering (Alchian og Demsetz 1972, Fama og Jensen 1983a), ejerskabskoncentration (Shleifer & Vishny 1986, 1997), en stor gældsandel med deraf følgende pres til at generere likviditet (Jensen 1986), konkurrence på varemarkederne og et dermed reduceret spillerum for ineffektivitet (Hart 1980), kontrol udøvet af banker og andre store kreditorer (Stiglitz 1985, Shleifer og Vishny 1997), offentligt tilsyn og regulering (Demsetz og Lehn 1985). Ingen af disse disciplinerende mekanismer vil dog kunne virke uden omkostninger – f.eks. vil resultatafhængig aflønning påføre agenten risiko, som han må tænkes at kræve compensation for i form af en højere forventet aflønning, og som i øvrigt under visse omstændigheder kan påvirke ham til at tage for store risici. En generel teoretisk konklusion er, at ingen af disse mekanismer vil virke perfekt (d.v.s. føre til samme efficiente ressourceallokering som ved sammenfald mellem ejerskab og ledelse).

Selskabsstyring kan defineres som en kombination af disse kontrolmekanismer, som vil påvirke selskabets målsætning, adfærd og performance. For hvert selskab kan i princippet findes optimale kombinationer af disse og andre kontrolmekanismer afhængigt af sel-

skabets karakteristika og optimalitetskriterierne. Blandt de relevante selskabskarakteristika kan nævnes selskabets størrelse og finansieringsbehov, aktiviteternes gennemsigtighed, agenternes præferencer og kompetencer samt selskabets institutionelle forudsætninger i form af regulering m.v. . Relevante optimalitetskriterier kan være værdiskabelse (profitmaksimering), konkurrenceevne (overlevelsedygtighed) eller opfyldelse af politiske målsætninger. Virksomhedsteorien har almindeligvis fokuseret på den økonomiske effektivitet af forskellige selskabsstyringsformer forstået som deres omkostningseffektivitet og deraf følgende bidrag til selskabets overlevelsedygtighed under relativt fri konkurrence. Antagelsen er således, at markedsmekanismerne vil tendere mod at udvælge relativt omkostningseffektive styringsformer, mens mindre effektive vælges fra.

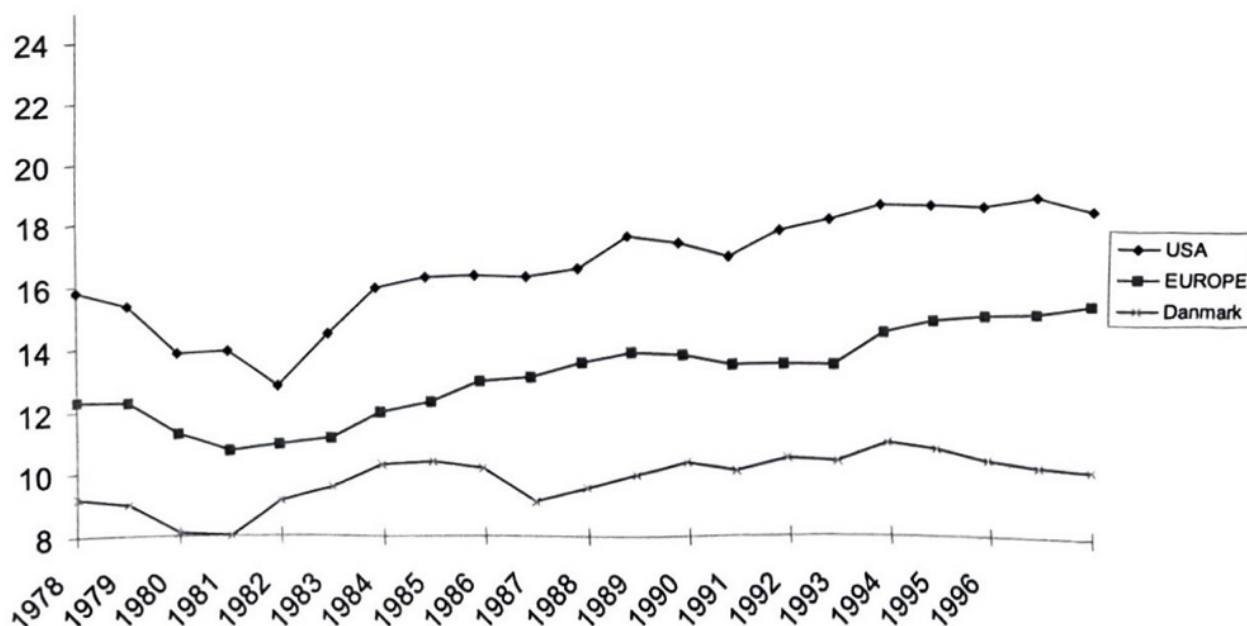
Det følger, at der normalt ikke kan tales om optimal selskabsstyring i generelle termer, men at der tværtimod i reglen kan findes et rationale for forskellige styringsformer under bestemte omstændigheder. Dette gælder eksempelvis for alternative ejerformer som offentligt ejerskab, non-profit organisationer andelsselskaber, medarbejdereje og partnerskaber (Hansmann 1996). Heraf følger naturligvis ikke, at de eksisterende styringsformer altid er optimale, og diskussionen om corporate governance kan i vidt omfang ses som en diskussion af effektiviteten af de eksisterende styringsformer i forskellige sammenhænge. Der kan eksempelvis være historiske og lovgivningsmæssige årsager til status quo, som ikke behøver at afspejle økonomisk effektivitet eller for den sags skyld nuværende politiske målsætninger. Som for andre institutioner kan der være tale om en betydelig grad af inert i tilpasningen af selskabsstyringsformer til ændrede økonomiske vilkår (Hansmann 1996), hvilket lægger op til en løbende politisk og erhvervsøkonomisk revurdering.

Mere generelt er konflikten mellem ejerskab og ledelse ikke det eneste mulige agentproblem – f.eks. kan non-profit hospitalet opfattes som en efficient tilpasning til asymmetrisk information mellem læge og patient (Arrow 1962, Hansmann 1980). Som det senere vil blive påvist er der i Danmark et større sammenfald end i USA mellem ejerskab og ledelse, så mange virksomheder ledes af ejerne. I denne sammenhæng forekommer interesse modsætninger mellem majoritets- og minoritets ejere eller mellem ejere og andre interessenter (kreditorer, medarbejdere) måske mere relevante end modstillingen af ejerskab og ledelse. Interesse-konflikten mellem majoritets- og minoritets ejere kan skyldes, at ejerne har privat nytte af driften, som de måske prioriterer højere end profitmaksimering, mens profitmotivet er dominerende for minoritetsaktionærerne (eks. finansielle investorer). Også for denne type agentproblemer vil kontrolmekanismer som varemærkedskonkurrence, gældspres, bestyrelsesovervågning m.v. dog afhængigt af situationen kunne motivere ejer-lederen i retning af profitmaksimerende adfærd.

3. Selskabsstyring i dansk erhvervsliv

Er der nogen særlig grund til at interessere sig for selskabsstyring i dansk sammenhæng? Dette må bero på en vurdering af dansk selskabsstyrings særlige karakteristika og deres økonomiske effektivitet. Som allerede nævnt, adskiller det danske system sig på flere måder fra systemer af engelsk-amerikansk type, og der også væsentlige forskelle til vores umiddelbare nabolande. Det danske aktiemarked er mindre (i forhold til BNP eller den løbende opsparring) end i USA/UK, hvilket antagelig afspejler den danske virksomhedsstruktur såvel som politisk regulering. Som i Tyskland er de store danske banker relativt store (især efter bankfusionerne i 1989), men som i USA/UK (og i modsætning til Tyskland) kan de ikke besidde kontrollerende aktieposter i ikke-finansielle firmaer, og bankdirektører kan heller ikke sidde i bestyrelsen for ikke-finansielle virksomheder. Som det tyske er det danske bestyrelsessystem tostrengt med adskilt bestyrelse og direktion, hvor der ikke må være sammenfald mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør. Ligeledes er der som i

Kapitalafkast i erhvervslivet



Tyskland obligatorisk medarbejderrepræsentation i de store firmaers bestyrelse, men noget mindre (2 medlemmer), end i Tyskland hvor medarbejderrepræsentanterne kan udgøre op til 50% af bestyrelsen (Aufsichtsrat).

Hvad angår økonomisk effektivitet er dette naturligvis en vanskeligt målelig størrelse, og navnlig er det vanskeligt at isolere effekten af selskabsstyring fra andre faktorer. Man kan dog ikke sige, at effektiviteten i det danske system er hævet over enhver tvivl. Ovenfor vises til illustration OECD's opgørelse af kapitalafkastet i amerikansk, europæisk og dansk erhvervsliv siden begyndelsen af 1980'erne (OECD Economic Outlook 1997). Netop virksomhedernes indtjening skulle ifølge agentteorien kunne opfatte selskabernes indtjening som et resultat af deres styringsform.

Denne opgørelse er baseret på nationalregnskabstal og undgår derfor en række af problemerne ved sammenligning af årsregnskaber på tværs af landegrænser (se f.eks. Nobes og Parker 1997, Choi og Mueller 1992). I hovedsagen viser den restindkomsten i forhold til et beregnet kapitalapparat. Selv om der er visse sammenligningsproblemer hvad angår niveauet, er der tale om en markant forskellig udvikling i USA, Europa og Danmark. Mens indtjeningen i dansk erhvervsliv i de senere år har ligget på linje med niveauet i 1970'erne (gns. 10.4), er gennemsnittet for EU-landene nu omkring 16% og 18% i USA. I USA er afkastet således ifølge denne opgørelse steget med godt 4 procentpoint i forhold til 1970'erne. For EU-landene (excl. Luxembourg og Portugal) er der tale om en stigning på 2 procentpoint. I Japan er afkastet 4 procentpoint lavere end det var gennem 1970'erne.

Det er bemærkelsesværdigt, at den forøgede indtjening i amerikansk erhvervsliv siden 1980'erne falder tidsmæssigt sammen med en række ændringer i amerikansk selskabsstyring og beslægtede tendenser i amerikansk

ledelsestænkning (shareholder value, downsizing m.v.). Blandt ændringerne i amerikansk selskabsstyring kan nævnes: et forøget pres fra aktive investorer (Pozen 1994), trusler om fjendtlig overtagelse (Jensen 1986a), gearing af kapitalstrukturen for at fremkalde et større likviditetspres (Jensen 1986b), tildelelse af aktieoptioner til ledelsen og valg af eksterne bestyrelsesformænd. Det er sandsynligt, at faktorer som deregulering, vækst i de finansielle markeder og det store og delvis uudnyttede potentiale i informations-teknologien udgør en væsentlig ansporing til udviklingen (Jensen 1994). At de slår så kraftigt igennem i USA sammenlignet med Europa kan sandsynligvis blandt andet henføres til en samfundsstruktur, som på mange måder er forskellig fra europæiske landes. Alligevel rejser de spørgsmålet om der er behov for ændringer i europæisk/dansk selskabsstyring som reaktion på den amerikanske udfordring. Er det lavere indtjeningsniveau i dansk erhvervsliv bæredygtigt på længere sigt i en finansielt og realt integreret verdensøkonomi? Er vores ejerformer forældede? Har vi for meget egenkapital? Skal vi indføre mere resultataflønning? Er bestyrelserne tilstrækkeligt aktive og indtjeningsorienterede?

Sammenligninger af denne karakter vil altid kunne kritiseres. I en undersøgelse af amerikanske og tyske firmaers regnskabsmæssige indtjening finder f.eks. Blaine (1994) ingen indtjeningsforskelle mellem amerikanske og tyske firmaer, når der korrigeres for regnskabsprincipper. Det er dog oplagt, at en forskningsstrategi, der består i at forklare et bestemt fænomen som et resultat af måleproblemer i et vist omfang vil være selvopfyldende, eftersom der kan inddrages yderligere forklarende faktorer indtil den ønskede forklaring er nået, mens faktorer, der eventuelt accentuerer de observerede forskelle kan udelades af analysen. Billedet af en markant forbedret indtjening i USA fulgt med en vis forsinkelse af EU genfindes dog i mange

sammenhænge f.eks. i EU-kommisionens opgørelser (Panorama of European Industry, 1997) eller i den internationale erhvervspresse (The Economist, 1996), der citerer undersøgelser, som viser at mange store europæiske firmaer ikke dækker deres kapitalomkostninger ind. Tilsvarende studier i USA siden begyndelsen af 1980'erne (Rappaport 1985, Jensen 1993) har udgjort en del af baggrunden for et styrket fokus på »shareholder value«.

Der er dog også mange andre faktorer, der påvirker afkastet på den investerede kapital, ligesom dette kun er et blandt flere performancemål. Eksempelvis har udviklingen i den totale faktorproduktivitet i USA siden begyndelsen af 1980'erne ligget i underkanten af OECD-gennemsnittet. Og indkomst- og formuefordelingen er i samme periode blevet skævere, bl.a. i kraft af store aktiekurstigninger, som først og fremmest har kommet højindkomstgrupperne til gode (Wolff

1998). I den senere del af perioden har udbredelsen af aktieoptioner antagelig ydet et selvstændigt bidrag hertil.

Spørgsmålet om selskabsstyring tangerer altså en bredere diskussion af erhvervspolitik og generel økonomisk politik. Det foregående tjener altså først og fremmest til at motivere en økonomisk-politisk interesse i dansk selskabsstyring. Det kan ikke afvises, at indtjeningen i danske firmaer i en længere periode har været systematisk lavere end i udlandet, og der kan teoretisk argumenteres for, at dette kan skyldes særlige kendetegn ved dansk selskabsstyring. Derfor er det værd at studere området nærmere.

4. Målsætninger

Indtjeningstallene afslører ikke i sig selv, om danske firmaer er mindre indtjeningsorienterede end amerikanske i den forstand, at de prioriterer indtjeningshensyn lavere. For at kaste lys over dette spørgsmål refereres i ta-

*Tabel 1. Hvor vigtige er de følgende mål for Deres virksomhed?
Topledere i USA, Japan og Danmark*

	DK 1997	DK 1997 Gns rang	DK 1997 Standardafvigelse	USA 1981	Japan 1981
Investeringsafkast	1	2,7	1,9	1	3
Markedsandel	2	2,3	1,8	3	2
Produktudvikling	3	3,3	2,1	4	1
Omkostninger	4	3,8	1,8	5	4
Medarbejdernes arbejdsforhold	5	5	2	8	7
Socialt image (og miljø)	6	5,6	1,7	7	6
Markedsværdi ift./ bogført værdi	7	5,6	2,2	6	5
Aktiekurs	8	5,7	2,4	2	8

Kilde: Scherer og Ross (1989) og Steen Thomsen. Den danske undersøgelse viser et gennemsnit af 71 vurderinger i privatejede danske firmaer udvalgt blandt landets 300 største. Spørgsmålet er stillet til den administrerende direktør.

bel 1 resultater af en undersøgelse af, hvordan toplederne i Danmark i 1997 prioriterede mellem 8 forskellige målsætninger. Til sammenligning vises resultater fra tidligere undersøgelser i USA og Japan.

Der viser sig at være markante forskelle mellem USA og Japan, således at indtjeningen prioriteres lavere i Japan. Danmark ligger et sted midt imellem. Kapitalafkastet prioriteres som nr. 1 (som i USA), mens aktiekursen prioriteres lavest som i Japan. Det mest interessante er dog den betydelige spredning, der er i virksomhedernes prioritering. Selv om det højst prioriterede mål (afkast) vurderes som nr. 1 af ca. 1/3 af de 71 adspurgte firmaer, er der 2/3 der vurderer andre mål som væsentligere – f.eks. markedsandel, omkostningseffektivitet eller aktiekurs. Hvis kapitalafkastet i dansk erhvervsliv er forholdsvis beskedent i international målestok, kan det altså hænge sammen med, at langt fra alle virksomhedsledere ser opfyldelsen af dette mål som deres væsentligste opgave.

5. Ejerforhold

Ejerforholdene fremhæves i agentteorien som et vigtigt led i selskabers styring. Tabel 2 viser derfor en sammenligning af ejerforholdene i de 100 største firmaer i USA, Japan, Europa og Danmark anno 1990.

Det fremgår, at ejerforholdene i de største danske firmaer adskiller sig betydeligt fra hvad man finder i USA, Japan og i de største europæiske firmaer, hvilket blandt andet, men ikke udelukkende kan henføres til forskelle i firmastørrelse. Specielt findes i Danmark et større antal andelsselskaber og familieejede firmaer (hvortil her er regnet et betydeligt antal erhvervsdrivende fonde). Dette indebærer eksempelvis, at truslen om fjendtlig overtagelse alene af denne grund er mindre i Danmark end i udlandet.

Internationalt har ejerforholdene i enkelte lande/regioner hver deres særpræg. I USA er

Tabel 2. Ejerskabsforhold i de 100 største ikke-finansielle firmaer 1990

Ejerskab	USA	Europa	Japan	DK
Spredt	90	36	40	13
Dominant	7	33	57	13
Familie	3	13	2	48
Offentligt	0	18	1	11
Andelseje	0	0	0	15
Total	100	100	100	100

Source: Pedersen and Thomsen (1995).

den langt overvejende andel af de største firmaer spredt ejede. I Japan derimod er dominant minoritetsejerskab mere almindeligt i kraft af krydsejerskab (Keiretsu-systemet), hvor virksomhederne inden for samme virksomhedsgruppe (Keiretsu) holder mindre aktieposter i andre virksomheder i samme gruppe. Når disse aktieposter sammentælles (som her), udgør de for et stort antal japanske firmaer en dominant minoritetsaktiepost. I Europa er ejerforholdene tilsyneladende mere pluralistiske, hvilket blandt andet skyldes, at Europa er sammensat af et stort antal nationalstater med hver deres nationale særpræg. En væsentlig del af de store spredt ejede europæiske firmaer stammer således fra Storbritannien, hvor hovedparten af de største firmaer ligesom i USA falder i denne kategori. Derimod er spredt ejerskab langt mindre udbredt på det europæiske kontinent. I Pedersen og Thomsen (1997) dokumenteres betydelige forskelle på ejerforholdene inden for Europa, og det sandsynliggøres, at disse forskelle blandt andet kan henføres til det finansielle system og forskellige former for regulering – f.eks. aktiemarkedets størrelse, koncentrationen i banksektoren, udbredelsen af A&B aktier og landenes åbenhed med hensyn til direkte investeringer. Trods den voksende finansielle integration har internationa-

liseringsen af nationale systemer på dette område altså indtil videre været begrænset (Krugman 1995).

Danske ejerforhold karakteriseres altså af en usædvanlig høj frekvens af andelsselskaber, familieej og erhvervsdrivende fonde, men kun i begrænset omfang af spredt ejerskab. Forekomsten af åbne aktieselskaber med spredt ejerskab er begrænset udenfor Storbritannien og USA, og selv om spredt ejerskab ofte antages at være reglen i lærebøger i finansiering, er finansmarkeder og selskabsstyring i USA og Storbritannien altså en undtagelse snarere end reglen i internationale sammenligninger.

De særlige ejerforhold kunne tænkes at påvirke målsætninger og rentabilitet i dansk erhvervsliv. Men det er ikke helt klart i hvilken retning. På den ene side kunne ikke-diversificeret risiko blandt ejerne tænkes at udmønte sig i risikoaversion i virksomhederne, manglende likviditet i ejerskabet kunne tænkes at føre til en relativt kort tidshorisont, og non-profit målsætninger i f.eks. erhvervsdrivende fonde kunne tænkes at resultere i mindre profitsøgende adfærd. På den anden side skulle et koncentreret ejerskab ifølge agentteorien alt andet lige styrke ejerinteresserne. Strandskov, Thomsen og Pedersen (1994) finder ingen systematiske forskelle i indtjening eller vækst blandt privatejede selskaber over pe-

rioden 1982-1992, og denne konklusion bakkes op af Thomsen (1996, 1999) med kontrol for brancheeffekter m.v. Nogle nøgletal (vækst og afkast) for perioden 1982-1992 er angivet i tabel 3, som ligeledes peger på en betydelig ensartethed i målsætninger på tværs af ejerformer. Der er altså ikke tegn på, at indtjeningsproblemerne i dansk erhvervsliv skal henføres til ejerforholdene. Derimod finder Pedersen og Thomsen (1998) blandt europæiske firmaer generelt en tendens til højere aktiekurser (markedsværdi/bogført værdi) i firmaer, hvor den største ejer er en institutionel investor (banker undtaget). Når denne tendens ikke slår gennem i Danmark, kan det bl.a. skyldes organiseringen af den institutionelle opsparing i Danmark.

6. Andre faktorer

Der er altså ikke belæg for, at ændringer i ejerforholdene vil stimulere vækst og indtjening i dansk erhvervsliv. Derfor rettes opmærksomheden mod andre faktorer, som diskuteres i det følgende.

Stock options og andre former for resultat aflønning. Teoretisk set indebærer agentteorien et klart rationale for resultatbaseret aflønning, hvis agentens adfærd har en målelig effekt på firmaets performance. En sådan sammenhæng er mest plausibel for den øverste ledelse, men Møller og Nielsen peger også her på måleproblemer. Flere empiriske un-

Tabel 3. Ejerskab, prioritering og økonomiske resultater

Ejerskab	Prioritering				Egenkapital afkast 1982-92	Omsætningsvækst 1982-92
	Afkast	Produktudvikling	Markedsandel	Aktiekurs		
Spredt	1	2	3	4	10,9	8,9
Familie	1	2	4	8	11,3	11,6
Fond	1	2	3	8	11,4	10,2

dersøgelser (f.eks. Mork et al 1988) peger på en positiv sammenhæng mellem ledelsens ejerandel og firmaers performance (f.eks. markedsværdi/bogført værdi). Nyere undersøgelser (f.eks. Cho 1998) har dog draget tvivl om årssagssammenhængens retning. Det er således muligt, at virksomhedsledere i firmaer med gode fremtidsudsigter har en større tilbøjelighed til at købe aktier i firmaet. I dette tilfælde har resultataflønningen altså karakter af en (skjult) lønforhøjelse. I praksis er det ikke usandsynligt, at begge situationer forekommer, og opnåelsen af en (privat og social) gevinst ved resultataflønning vil derfor bero på en selektiv anvendelse af dette instrument.

Kapitalstruktur. Teoretisk har bl.a. Jensen (1989) argumenteret for, at en øget gældsandel og dermed følgende likviditetspres kan styrke ledelsens incitament til at maksimere indtjeningen for at undgå konkurs. Ifølge Jensen kan en bølge af gældsfinansierede overtagelser i USA have haft denne effekt. Danske firmaer synes generelt at være velkonsoliderede i international sammenhæng, og spørgsmålet er således, om højere gearing, forøgede udbytter, tilbagekøb af aktier m.v. kunne tænkes at stimulere deres performance. Dette afhænger bl.a. af risikoen for konkurs og hvilke omkostninger der er forbundet hermed. I en opgangskonjunktur, som kendetegnede USA i store dele af perioden er omkostningerne antagelig mindre, men den økonomisk-politiske anbefaling vil altså bl.a. afhænge af forventningerne til konjunkturudviklingen.

A&B aktier. Som i mange andre lande (Rydqvist 1992) er det i Danmark muligt at udstede aktier med begrænset stemmeret. Dette system er af og til blevet kritiseret for at være utidsvarende og ineffektivt af teoretiske grunde såvel som praktiske. (Christiansen 1991). Der findes dog ikke entydige teoretiske argumenter mod B-aktier (Lando 1991), som afhængigt af situationen kan tænkes at

bevare et kompetent og engageret familiejerskab ligesåvel som det modsatte. Der er heller ikke empirisk fundet belæg for, at virksomheder med to aktieklasser klarer sig dårligere end andre.

Bestyrelsessammensætning. Der er gennemført en række studier af sammenhængen mellem virksomheders performance og bestyrelsens sammensætning, ikke mindst af bestyrelsens uafhængighed af ledelsen, sammenfald/adskillelse mellem posterne bestyrelsesformand og administrerende direktør, gensidig udveksling af bestyrelsesmedlemmer. En stor del af forskningen har dog taget udgangspunkt i amerikanske institutionelle forhold og kan ikke direkte overføres til en dansk sammenhæng, hvor adskillelsen mellem direktion og bestyrelse, medarbejderrepræsentation m.v. er lovbestemt. Hertil kommer, at resultatet af disse undersøgelser langt fra har været entydigt. En oversigt (Johnson et al 1996) går så vidt som til at sammenligne med den hidtil forgæves jagt på enhjørningen. Når man ikke indtil videre har fundet nogen enhjørning kan det skyldes, at man ikke har ledt grundigt nok. Men det kan også skyldes, at den ikke findes, hvilket forekommer at være en stadig mere sandsynlig forklaring, desto flere forsøg der gøres uden noget klart resultat. Hvad angår dansk selskabsstyring står det klart (bl.a. fra Helge Andersens mange undersøgelser), at enkelte danskere besidder et meget stort antal bestyrelsesposter, og at der er et betydeligt sammenfald af bestyrelsesmedlemmer i mange af de store danske firmaer. Dette forhold kritiseres ofte i pressen, f.eks. med den begrundelse at de mange bestyrelsesposter giver utilstrækkelig tid til den enkelte post og/eller reducerer bestyrelsesmedlemmernes incitament til at udøve kontrolfunktionen. Men andre fortolkning er også mulige – f.eks. en begrænset talentmasse, værdiskabende netværksrelationer m.v. – og det samme fænomen kendes også i udlandet. Der findes altså

ikke belæg for et specielt dansk problem i denne sammenhæng.

Ledelses- og bestyrelsesudskiftning

Også udskiftningen af ledelse og bestyrelse kunne tænkes at have betydning for virksomhedernes performance, men det er dog ikke helt klart, i hvilken retning denne sammenhæng måtte formodes at gå. Udskiftning af ledelse og bestyrelse i tilfælde af det utilfredsstillende resultat skulle alt andet lige forventes at have en disciplinerende effekt. Lausten (1998) finder en sådan sammenhæng på danske data 1992-1995. En lignende effekt dokumenteres over en længere periode nedenfor blandt ca 150 privatejede danske koncerner.

Tabel 4. Udskiftning af administrerende direktør og bestyrelsesformand over en 5-årig periode som funktion af egenkapitalafkastet (Data fra 1982-92)

Egenkapital-afkast	Udskiftning af adm. direktør	Udskiftning af formand
<-10	51%	59%
-10-0	54%	57%
0-5	45%	46%
5-10	36%	46%
10-15	33%	46%
15-20	25%	46%
20-	26%	39%
I alt gns.	38%	48%

Det fremgår, at udskiftningsprocenten som forventet falder med virksomhedens økonomiske resultat både for administrerende direktører og for bestyrelsesformænd (altså, at tilbøjeligheden til at skifte ud er større, når det går dårligt med indtjeningen). Det fremgår dog også, at selv i firmaer med stor ledelsesudskiftning bliver ca. halvdelen af direktørerne og 40% bestyrelsesformændene siddende. Man kan diskutere, om denne be-

mærkelsesværdige stabilitet er for høj. På den anden side kan der være gode argumenter for, at ledelsen bliver siddende i dårlige tider, og en generelt høj ledelsesudskiftning kan tænkes at forkorte ledelsens tidshorisont og dermed muligvis føre til et dårligere økonomisk resultat. Kaplan (1994A) har studeret sammenhængen mellem aktieafkast og ledelses/bestyrelsesudskiftning i Tyskland, Japan og USA. Han finder ikke signifikante forskelle på dette punkt mellem disse ellers meget forskellige systemer, og resultaterne forekommer sammenlignelige med de danske.

Bankernes rolle

I Tyskland har de store banker traditionelt spillet en vigtig rolle i industrialiseringen og udøver fortsat en væsentlig indflydelse på de største tyske firmaer både som dominerende universalbanker for den enkelte virksomhed (Hausbanken), som direkte ejere og som forvaltere af småaktionærers aktier. Visse af de japanske virksomhedsgrupper er også organiseret omkring en storbank, og lignende konstruktioner kan findes i Sverige, Belgien og Frankrig til forskel fra USA og Storbritannien, hvor bankerne er mindre, mere specialiserede og ikke må eje eller kontrollere ikke-finansielle virksomheder. Historisk har banker spillet en rolle i dansk industrialisering (ligesom i øvrigt i USA), men efter 1. verdenskrig indebar en række bankkrak en regulering af mere engelsk-amerikansk type bl.a. med forbud mod bankejerskab og – bestyrelses-repræsentation i ikke finansielle virksomheder. I nyere tid har deregulering af den finansielle sektor og en række sammen slutninger dog indebåret, at de danske storbanker har nået en anseelig størrelse og i højere grad har fået status som universalbanker. Det er i litteraturen blevet fremhævet, at det tyske system indebærer fordele med hensyn til langsigtet kreditgivning og kontrol, og visse studier har da også fundet belæg for sådanne fordele (eks. Cable 1985, Hoshi et al. 1990a, 1990b, 1991), men andre studier har sæt tvivl om deres eksistens (e.g. Ed-

wards and Fischer 1994). Hertil kommer, at den alvorlige økonomiske krise i Japan synes forbundet med en krise i banksystemet, hvilket igen henleder opmærksomheden på de makroøkonomiske risici ved en tæt sammenkobling mellem banker og ikke-finansielle virksomheder.

Konkurrence på outputmarkederne. Intuitivt forekommer det nærliggende, at konkurrence på outputmarkederne kan medvirke til at disciplinere virksomhedsledelsen i retning af profitmaksimerende adfærd. Denne ide er formaliseret af Hart (1983) og Nickel (1996). Nickel m.fl. (1996, 1997) finder samstemmende, at mere atomistiske markedsforhold på den ene side fremmer faktorproduktiviteten, men på den anden side reducerer virksomhedernes indtjening.

7. Diskussion

Den begyndende diskussion af dansk selskabsstyring synes berettiget. Dansk selskabsstyring adskiller sig på flere måder fra, hvad man finder i udlandet, og det er ikke indlysende, at danske firmaer klarer sig tilfredsstillende i international sammenligning. Dog er der ikke i det foregående fundet belæg for at de særlige danske ejerforhold belaster danske firmaers økonomiske effektivitet. Diskussion peger snarere på, at problemerne i dansk selskabsstyring må henføres til systemeffekter, eksempelvis de skattemæssige incitamenter til indtjeningsmaksimering. Hvis virksomhedernes beslutningstagere har et valg mellem privat nytte og indtjening, vil en hård beskatning af indtjening øge forbruget af private goder.

Også andre faktorer kan dog tænkes at påvirke effektiviteten i dansk selskabsstyring. Internationaliseringen af kapitalmarkederne indebærer, at danske firmaer i stigende grad sammenlignes med udenlandske firmaer og forventes at yde en tilsvarende forrentning af den investerede kapital. På længere sigt vil en manglende evne eller vilje til at møde disse

krav vise sig i lavere aktiekurser og højere kapitalomkostninger og dermed ringere international konkurrenceevne. Indtjeningen i dansk erhvervsliv kunne altså stimuleres gennem en yderligere internationalisering af kapitalmarkederne, f.eks. ved at fremme mobilitet og internationalisering af den voksende danske pensionsformue.

Som påvist i det foregående er mange danske firmaer imidlertid i kraft af deres ejerforhold på kort og mellemlangt sigt afskærmet fra sådanne investorkrav. Nogle – specielt velkonsoliderede familieaktieselskaber og erhvervsdrivende fonde – besidder endda betydelige frihedsgrader med hensyn til målsætninger og fremtidig investeringspolitik m.v., og de må antages i nogen grad at være påvirkelige af den offentlige mening. For disse firmaer kan politiske forventninger og ønsker – f.eks. hvad angår etik, social ansvarlighed, national konkurrenceevne, offentligt-privat partnerskab, lokalsamfund m.v. – have betydning. Mens det formentligt er urealistisk og politisk set vanskeligt at fastholde virksomhederne på krav om indtjening og økonomisk effektivitet, kan udsendelsen af modsatrettede signaler foregå mere eller mindre afbalanceret.

Noter

* En tidligere version af dette papir har været forelagt ved Finansministeriets workshop om udvalgte corporate governance problemstillinger, onsdag den 25 november 1998. Jeg er taknemmelig for kommentarer fra Morten Bennedsen, Torben Pedersen og Carsten Engsig.

1. Se den påbegyndte hjemmeside på www.dcg.dk. Medlemmer af The Danish Corporate Governance Research Network er *Handelshøjskolen i Aarhus*: Morten Balling (Rektor), Paul Krueger Andersen (Professor, Juridisk institut), Tor Eriksen (professor, økonomisk institut) Mette Neville (lektor, juridisk institut), Carsten Sørensen (lektor, juridisk institut), Helle Lønroth (adjunkt, institut for udenrigshandel), Hanne Nørreklit (lektor, institut for udenrigshandel), Jesper Strand-

skov (professor, institut for udenrigshandel), Steen Thomsen (professor, institut for udenrigshandel). *Handelshøjskolen i København*: Kåre Dullum (adjungeret professor, institut for international økonomi og virksomhedsledelse), Torben Pedersen (professor, institut for international økonomi og virksomhedsledelse) Nicolai Foss (professor, institut for industriøkonomi og virksomhedsstrategi), Henrik Lando (lektor, Institut for Finansiering), Henrik Matthiesen (Ph. D. studerende., institut for international økonomi og virksomhedsledelse), Thomas Plenborg (lektor, institut for regnskabsvæsen og økonomistyring), Arthur Stonehill (professor emeritus), Ole Sørensen ((lektor, institut for regnskabsvæsen og økonomistyring), Johannes Mouritzen (lektor, institut for finansiering), Finn Østrup (lektor, institut for finansiering) *Andre Institutioner*: Morten Bennedsen (forskningsadjunkt, Økonomisk Institut, Københavns Universitet), Mette Lausten (AKF).

Litteratur

- Andersen, Helge. 1965. Hvem ejer Danmark? Div. Udgaver.
- Arrow, K. J. . Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *American Economic Review* vol. 53. p. 941-973. 1963. Reprinted in *Collected Papers of Kenneth Arrow. Vol. 6. Applied Economics*. Belknap press. Cambridge Ma. 1985.
- Berle, A and C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan. New York.
- Blaine, Michael (1994). 'Comparing the Profitability of Firms in Germany, Japan and the United States', *Management International Review*, **34** (2), pp. 125-148.
- Buzzacchi, L. and M. Colombo (1996). Business groups and the determinants of corporate ownership', *Cambridge Journal of Economics* **20** (1), pp. 31-51.
- Cable, J. (1985). 'Capital Market Information and Industrial Performance: The Role of West German Banks', *The Economic Journal*. **95** (377), pp. 118-32.
- Charkham, J. P. (1994). *Keeping Good Company – A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Clarendon Press. Oxford.
- Cho, M. (1998). Ownership Structure, Investment, and The Corporate Value: An Empirical Analysis', *Journal of Financial Economics*, **47** (1), pp. 103-121.
- Christiansen, J. A. og B-aktier – En økonomisk analyse. Økonomi og Politik. 1991.
- Cubbin, J. and D. Leech (1983). 'The Effect of Shareholding Dispersion on the Degree of Control in British Companies: Theory and Measurement', *The Economic Journal*, **93** (370), pp. 351-369.
- Demsetz, H. and R. Ricardo-Campbell (1983), 'The Structure of Ownership and The Theory of the Firm', *Journal of Law and Economics*, **26** (2), pp. 375- 394.
- Demsetz, H. and Lehn, K. (1985). 'The structure of corporate ownership: Causes and consequences', *Journal of Political Economy*, **93** (6), pp. 1155-1177.
- The Economist. »Past masters. Present Pupils. A Survey of Business in Europe.« November 23rd. 1996.
- Edwards, J. and Fisher, Klaus (1994). *Banks, Finance and Investment in Germany*, Cambridge University Press, Cambridge. UK.
- The European Commission. Panorama of European Industry, 1997 og tidligere.
- Fama, E. (1980). 'Agency Problems and the Theory of the Firm', *Journal of Political Economy* **88** (2).
- Fama, E. F. and M. C. Jensen (1983). 'Agency Problems and Residual Claims'. *Journal of Law and Economics*, **26** (2), pp. 327-49.
- Erhvervsministeriet, Finansministeriet, Skatteministeriet, Økonomiministeriet. Debatoplæg om aktivt ejerskab. Maj 1999.
- Foss, N. J., Lando H. and Thomsen S.: »The Theory of the Firm«, *Encyclopedia of Law and Economics*, Forthcoming..
- Hansmann, H. (1988). 'Ownership of the Firm'. *Journal of Law, Economics and Organization*, **4** (2), pp. 267-305.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Ma.
- Hart, O. (1983). 'The Market Mechanism as an Incentive Scheme', *Bell Journal of Economics* **74**.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford University Press. New York.
- Hart, O., A. Shleifer and R. W. Vishny (1996). 'The Proper Scope of Government. Theory and an Application to Prisons'. *National Bureau of Economic Research. Working Paper 5744*. September.
- Hoshi, T., A. Kashyap and D. Sharfstein (1990a). Banking, Monitoring and Investment. Evidence

- from the Changing Structure of Japanese Corporate Banking Relationships'. In Hubbard, Glen R. (ed.) *Asymmetric Information, Corporate Finance and Investment*. University of Chicago Press. Chicago.
- Hoshi, T., A. Kashyap, and D. Sharfstein (1990b). 'The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan'. *Journal of Financial Economics* 27 (1), pp. 67-88.
- Hoshi, T., A. Kashyap and D. Sharfstein (1991). Corporate Structure, Liquidity and Investment. Evidence from Japanese Industrial groups'. *Quarterly Journal of Economics*, 106 (1), pp. 35-60.
- Kaplan, Steven, »Top Executives, Turnover, and Firm Performance in Germany,« *Journal of Law, Economics and Organization*, April 1994a, 10, 1, 142-59.
- Kaplan, Steven, »Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the United States,« *Journal of Political Economy*, June 1994b, 102, 3, 510-46.
- Kester, C. W. (1992). 'Industrial groups as Systems of Contractual Governance'. *Oxford Review of Economic Policy*, 8 (3), pp. 24-44.
- Jensen, M. (1989) 'Eclipse of the Public Corporation', *Harvard Business Review*, 67 (5), pp. 61-75.
- Jensen, M. (1993) 'The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems'. *The Journal of Finance*, 48 (3), pp. 481-531.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*. 3 pp. 305-360.
- Lando, H. 1991. Bør B-aktier forbydes? *Nationaløkonomisk Tidsskrift*.
- Laporta, R., L. de-Silanes, A. Shleifer and R. W. Vishny (1996). 'Law and Finance'. Discussion Paper Number 1768. Harvard Institute of Economic Research. Harvard University. Cambridge, MA.
- Jensen, Michael. 1986. »Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers,« *American Economic Review, Papers and Proceedings* 76.
- Lausten, M. 1998. Ceo Turnover, Firm Performance and Corporate Governance. Unpublished Working paper. Aarhus School of Business.
- Morck, R., A. Shleifer and R. Vishny (1988). 'Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis', *Journal of Financial Economics*, 20 (1), 293-315.
- Møller, Michael og Nielsen, Niels Christian. Aktieoptioner som aflønningsform, Et debatoplæg.
- Nickel, S. (1995). *The Performance of Companies*, Blackwell, Oxford.
- Nickel, S., D. Nicolitsas and N. Dryden (1997). 'What makes firms perform well?' *European Economic Review*, 41 (3), pp 783-796.
- OECD: Economic Outlook, June 1997.
- Pedersen, T. and S. Thomsen (1997). 'European Patterns of Corporate Ownership'. *Journal of International Business Studies* 28 (4).
- Pedersen, T. and S. Thomsen (1998). 'Industry and Ownership Structure'. *International Review of Law and Economics*.
- Pedersen, T. and Thomsen, S. (1999). 'Economic and Systemic Explanations of Ownership Concentration among Europe's Largest Companies'. *International Journal of the Economics of Business*, forthcoming.
- Pedersen, T. and Thomsen, S.: Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies Working paper, Aarhus School of Business.
- Pozen, Robert C.: Institutional Investors: The Reluctant Activists. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1994.
- Rappaport, A. 1985. Creating Shareholder Value. Harvard University Press.
- Roe, M. (1991). 'A Political Theory of American Corporate Finance', *Columbia Law Review*, (1).
- Roe, M. (1994). 'Some Differences in Corporate Governance in Germany, Japan and America': In Baums, T., T. Buxbaum & K. J. Hopt (eds). *Institutional Investors and Corporate Governance*. Berlin. de Gruyter.
- Ross, S. A. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review* 63.
- Rydqvist, K. (1992). 'Dual-Class Shares', *Oxford Review of Economic Policy*, 8 (3).
- Scherer F. M. & Ross, David. Industrial Market Structure and Economic Performance. Houghton Mifflin Company, Boston. 1989.
- Shleifer, A. and R. W. Vishny (1986). 'Large Shareholders and Corporate Control', *Journal of Political Economy*, 95 (3), pp 461-488.
- Shleifer, A. and R. W. Vishny (1997). 'A Survey of Corporate Governance'. *Journal of Finance*, 52 (2), pp. 737-83.
- Short, H. (1994). Ownership, Control, Financial

Structure and the Performance of Firms'. *Journal of Economic Surveys*, 8 (3), pp. 203-249.

Strandskov, J., Steen Thomsen, og Torben Pedersen (1994): »Ejerforhold og Konkurrenceevne«, *Erhvervsfremmestyrrelsen* 1994.

Thomsen, S. »Foundation Ownership and Economic Performance«, »Corporate Governance«, Vol. 4 no. 4, October 1996.

Thomsen, S. »Corporate Ownership by Industrial Foundations«. *The European Journal of Law and Economics* volume 7, 1999.

Wolf, Edward N. Recent Trends in the Size Distribution of Household Wealth, *Journal of Economic Perspectives*, 12(3), Summer 1998.

Det Økonomiske Råd. 1999. Dansk Økonomi forår 1999. Kapitel II. Danske Virksomheder: Ejere, styring og effektivitet.

WTO og den nye handelspolitik

Af Klavs A. Holm, Ulrik Vestergaard Knudsen & Karsten Vagn Nielsen

International handelspolitik er i disse år under dramatisk forandring. WTO er ved at udvikle sig til en af de vigtigste internationale organisationer.

Globaliseringen samt fremkomsten af nye emner og handelspolitiske aktører har ført til en afgørende ændring af rammerne for international handel. Handelspolitiske beslutninger berører mere og mere den enkelte borger i hverdagen.

»WTO og den nye handelspolitik« gør et normalt svært stof let forståeligt bl.a. gennem brug af mange eksempler fra de seneste års handelspolitiske forhandlinger.

»WTO og den nye handelspolitik« er på én gang introduktion, opslagsværk og fremadrettet analyse af den internationale handelspolitik og globaliseringen. Samtidig er bogen velegnet til undervisningsbrug.

De tre forfattere er ansat i Udenrigsministeriet, hvor de gennem en længere årrække har arbejdet med handelspolitik og deltaget i internationale handelsforhandlinger i bl.a. EU og WTO. Forfatterne har desuden erfaring fra foredragsvirksomhed og undervisning samt tidligere udgivelser af bøger og artikler om EU- og handelspolitiske emner.

Klavs A. Holm (f. 1953), cand. scient. pol., er chef for Udenrigsministeriets handelspolitiske kontor. Ulrik Vestergaard Knudsen (f. 1969), cand. polit., er ambassadesekretær ved Den Danske Ambassade i Washington. Karsten Vagn Nielsen (f. 1953), cand. scient. pol., er chef for Udenrigsministeriets kontor for EU-landene og det indre marked.

1. udgave 1999 · 300 sider, hæftet · Bogladepris kr. 450,00 (incl. moms)



Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Gothersgade 133 · Postboks 2126 · 1015 København K
Telefon 33 95 97 00 · Fax 33 95 99 97 · e-mail: fl@djof.dk
Homepage-adresse: <http://www.djof.dk/flhome.htm>

Administrationen af kontante overførselsindkomster

**Olaf Johansen, cand.oecon.,
pens. økonomichef fra Ministeriet for Grønland**

1. Problem

Hver måned eller hvert kvartal sendes mange forskellige overførselsindkomster fra offentlige eller halvoffentlige administrationer til forskellige modtagere. Overførslerne er alle baseret på modtagernes personnumre og beregnes og udskrives på temmelig mange forskellige edb-anlæg. Langt de fleste overførsler sker til modtagernes pengeinstitutkonti og langt de fleste en af de sidste dage i måneden – nogle bagud andre forud.

Da mange modtagere får flere forskellige overførsler i samme måned, synes det bl.a. af denne grund naturligt at undersøge, overveje og foreslå rationaliseringsmuligheder ved et samarbejde mellem administrationerne.

2. Antal overførselsindkomster

I efterfølgende oversigt over de væsentligste kontante overførselsindkomster til personer i 1999 er vist det gennemsnitlige antal helårsmodtagere. Tallene stemmer fra anmærkningerne til statens finanslov for 1999 og ATPs beretning og regnskab for 1998. For arbejdsmarkedspension er der tale om et skøn. Tallene for antal enkeltoverførsler til personer er i de fleste tilfælde lig med antal helårsmodtagere gange antal sædvanlige årlige overførsler. For boligydelse og boligsikring er antallet dog skønsmæssigt reduceret ret kraftigt, fordi overførslerne i et vist omfang

sker direkte til boligselskaber eller sammen med sociale pensioner. Antallet af enkeltoverførsler vedrørende dagpenge ved sygdom, fødsel og arbejdsløshed samt for kontanthjælp er beregnet for lavt, da de blandt andet påvirkes af sædvanlige lønudbetalingsdatoer og af skiftende modtagere og hermed flere enkeltoverførsler end gennemsnitligt én pr. måned. Endelig er et stort antal personlige tillæg (herunder varmetillæg) til de sociale pensioner slet ikke medtaget, da de normalt overføres sammen med pensionerne. Altså har vi – som det fremgår af oversigten – omkring 35 millioner enkeltoverførsler årligt. Beløbsmæssigt svarer de nævnte kontante overførsler til i alt omkring 16 procent af vort forventede bruttonationalprodukt for 1999.

3. Sammenlægninger af overførsler

Det foreslås, at alle overførselsbeløb fra de mange forskellige edb-beregninger sendes eller transmitteres til ét og samme edb-anlæg, som udmærket kan være et af de allerede anvendte. Ved hjælp af personnumrene samkører edb-anlægget overførselsbeløbene til de samme modtagere til ét specificeret beløb. Samkørslen vil næppe stride mod vor kommende registerlovgivning. For de halvoffentlige administrationer af arbejdsløshedsdagpenge mv., arbejdsmarkedspensioner og

Oversigt over antal kontante overførselsindkomster i 1999

Overførselsindkomst	Gennemsnitligt antal helårs- modtagere	Antal enkelt- overførsler til personer
Børnefamilieydelse	645.000	2.580.000
Børnetilskud	172.000	688.000
Statens uddannelsesstøtte (stipendier)	201.000	2.412.000
Boligydelse til pensionister	333.000	2.000.000
Boligsikring	164.000	1.000.000
Dagpenge ved sygdom og fødsel	97.000	1.164.000
Førtidspension	273.000	3.276.000
Orlov til uddannelse og børnepasning	29.000	348.000
Dagpenge ved arbejdsløshed	134.000	1.608.000
Kontanthjælp og revalidering	129.000	1.548.000
Overgangsydelse	31.000	372.000
Efterløn	150.000	1.800.000
Delpension	4.000	48.000
Folkepension	708.000	8.496.000
Tjenestemandspension (kun staten)	94.000	1.128.000
Arbejdsmarkedspension	100.000	1.200.000
ATP-pension	450.000	5.400.000
I alt		35.068.000

ATP-pensioner må staten og kommunerne forhandle sig til rette om samarbejdet. Af modtagerne må kræves, at overførslerne kun kan ske til én pengeinstitutkonto (ægtefæller én eller to konti), hvilket givetvis allerede er det normale.

På forhånd vides ikke i hvor mange tilfælde de nuværende enkeltoverførsler sker til de samme personer og derfor kan sammenlægges. Men som eksempler kan dog blandt andet nævnes:

at næsten alle 7,7 mill. årlige enkeltoverførsler af tjenestemandspensioner, arbejdsmarkedspensioner og ATP-pensioner kan lægges sammen med overførslerne af folkepension eller førtidspension,

at 0,7 mill. årlige enkeltoverførsler af børnetilskud kan lægges sammen med overførslerne af børnefamilieydelse,

at et stort antal børnefamilieydelse kan lægges sammen med overførslerne af boligydelse, boligsikring, dagpenge, orlov, kontanthjælp, overgangsydelse, efterløn og pensioner, og

at boligydelse og boligsikring i vidt omfang kan slås sammen med overførslerne af dagpenge, orlov, kontanthjælp, overgangsydelse, efterløn og pensioner.

Antallet af årlige enkeltoverførsler kan således skønsmæssigt reduceres med antagelig omkring 10 millioner og mange flere millioner i de kommende årtier på grund af en eksplosiv stigning i antallet af overførsler. Dette

skyldes navnlig, at næsten alle lønmodtagere for fremtiden udover folkepension også vil modtage tjenestemandspension eller arbejdsmarkedspension (nu 1,4 mill. forsikrede uden pension), ATP-pension (nu 3,6 mill. forsikrede uden pension) og Den Særlige Pensionsopsparing fra 1. januar 1999 (mindst 2,6 mill. forsikrede).

De foreslåede sammenlægninger vil også bevirke en årlig arbejdslettelse i pengeinstitutterne på omkring 10 millioner overførsler og senere adskillige flere millioner.

4. Sammenlægninger af skatteberegninger

Endvidere foreslås, at beregningen af kildeskat for hver enkelt overførsel afskaffes. I stedet beregnes skatten for samtlige udbetalinger til den enkelte under ét på det foreslåede centrale edb-anlæg. Selv om der ikke beregnes skat af børnefamilieydelse, børnetilskud, boligydelse og boligsikring vil man herved årligt kunne spare flere millioner enkeltberegninger, der som nævnt vil stige kraftigt i de kommende årtier. Samtidig vil skattevæsenet ved årets udgang modtage et millionantal færre edb-indberetninger om skattepligtige overførselsindkomster og tilbageholdt skat og hermed opnå en arbejdslettelse og en omkostningsbesparelse.

5. Sammenlægninger af edb-breve til modtagerne

Yderligere foreslås at sammenlægge de af hver enkelt administration udsendte edb-breve eller edb-opgørelser til modtagerne om bl.a. ændringer i lovgivningen, reguleringer af ydelserne, ændringer i antal børn og personlige tillæg til de sociale pensioner, ændrede skatteprocenter og skattefrit fradragstiløb, ændrede fradrag for madleverancer eller lignende til pensionister samt ved årets udgang om skattepligtig overførselsindkomst og tilbageholdt skat. Der udsendes nu årligt et ukendt millionantal breve. Ved samkørsel vil edb-brevene kunne reduceres til maksimalt ét brev pr. måned til modtagerne og in-

tet brev ved uforandret månedsbeløb. Herved vil antagelig kunne spares flere millioner breve årligt.

Selv om edb-overførsler, edb-skatteberegninger og edb-breve eller edb-opgørelser pr. styk er forholdsvis billige at beregne, udskrive, kuvertere mv. vil den store millionreduktion i antal og i portoudgifter (4 kr. pr. styk uden rabat) tilsammen kunne give mange millioner kroner i årlige besparelser.

Samtidigt vil færre overførsler og færre breve om samme nettobeløb give modtagerne af overførselsindkomsterne et bedre overblik og en bedre forståelse for deres økonomiske situation. Nu er det som nævnt ikke usædvanligt, at den enkelte modtager flere overførsler og flere breve i samme måned. F.eks. vil et ægtepar på førtidspension med børn kunne modtage børnefamilieydelse, børnetilskud, førtidspension til hver ægtefælle for sig og boligydelse eller i alt fem overførsler og fem breve i samme måned. Dette kan forvirre mange modtagere, selv om administrationerne prøver at gøre edb-brevene så letforståelige som muligt.

6. Flere edb-overførsler

Uanset forannævnte anvendes imidlertid ikke edb ved alle overførsler til modtagerne. I et ukendt antal tilfælde sker udbetalingerne ved postgiroanvisninger, checks og kontanter navnlig vedrørende børnefamilieydelse, børnetilskud, dagpenge ved sygdom og fødsel og kontanthjælp. For nogle år siden skete flere millioner årlige overførsler på disse måder. Nu er antallet utvivlsomt lavere. Disse udbetalingsmåder er væsentligt dyrere at administrere end samlede edb-overførsler til pengeinstitutkonti. Det foreslås derfor i videre omfang end nu at overgå til edb-overførsler, hvorved kan opnås store administrative besparelser udover de tidligere nævnte. Af hensyn til en smidig kommunal administration bør undtagelser fra den normale edb-overførsel til pengeinstitutkonti dog forsat være mu-

lig. Enkelte modtageres adfærd afviger så meget fra den »normale«, at de ikke selv kan administrere månedsoverførsler til en pengeinstitutkonto.

7. Standardisering af edb-systemer

Der vil normalt være stordriftsfordele ved at standardisere edb-systemerne og samtidigt samle edb-kørslerne på ét fælles edb-anlæg. Dette foreslås gennemført for de knap 40 arbejdsløshedskassers overførsler af dagpenge, efterløn, overgangsydelse og orlov. Tilsvarende foreslås for arbejdsmarkedspensionerne fra godt 40 pensionskasser og livs- og pensionsforsikringsaktieselskaber. Heller ikke alle kommuner har standardiseret deres edb-systemer og anvender samme edb-anlæg.

8. Udvidet kontrol

Endelig foreslås, at det centrale edb-anlægs system til den månedlige samkørsel programmeres til efter behov automatisk at kunne udskrive forskellige lister til nærmere undersøgelse. F.eks. lister der for samme periode viser overførte arbejdsløshedsdagpenge og sygedagpenge til samme person eller f.eks. uddannelsesstøtte og dagpenge. Der vil herved automatisk kunne opnås en fuldstændigere og omgående kontrol med de mange overførsler, hvilket selvfølgelig også har en forebyggende virkning og medvirker til at opfylde finanslovaftalen for 1999 om øget indsats mod socialt bedrageri. Hvis forslagets gennemførelse ikke afslører bedrageri i større omfang, opnår man i stedet en gavnlig større offentlig tillid til udbetalingernes rigtighed.

9. Konklusion

Konklusionen af det foregående er, at der administrativt og samfundsøkonomisk vil være

væsentlige fordele ved at sammenlægge vore kontante overførselsindkomster på ét edb-anlæg før overførsler til modtagernes pengeinstitutkonti. Herved vil der årligt skønsmæssigt antagelig kunne spares omkring 10 millioner edb-overførsler, flere millioner edb-skatteberegninger samt flere millioner edb-breve. På længere sigt er besparelserne væsentligt større. Samtidigt vil de færre overførsler og færre skatteberegninger også give pengeinstitutterne og skattevæsenet arbejdslettelser og omkostningsbesparelser og give mange modtagere et bedre overblik over deres økonomi.

Herudover vil der kunne spares store beløb ved i flere tilfælde end nu at ændre udbetalinger via postgiroanvisninger, checks og kontanter til edb-overførsler til pengeinstitutkonti. Endvidere vil administrationerne af arbejdsløshedskasserne og arbejdsmarkedspensionerne hver for sig kunne opnå stordriftsfordele ved standardisering af deres edb-systemer og samle kørslerne på et fælles edb-anlæg. Endelig vil udskrivning af kontrollister i forbindelse med den månedlige samkørsel kunne reducere risikoen for socialt bedrageri og skabe større offentlig tillid til udbetalingernes rigtighed.

Meromkostningerne ved en edb-kørsel for at sammenlægge overførslerne og samtidigt udskrivning af eventuelle kontrollister over forskellige kombinationer af overførsler vil utvivlsomt blive langt, langt lavere end de forannævnte besparelser og andre fordele.

Forslagene kan gennemføres successivt, hurtigt og uden større overgangsbesværligheder og éngangsomkostninger.

Økonomisk kronik

2. halvår 1999

Niels Alsing, økonom, Lønmodtagernes Dyrtidsfond

1. Sammenfatning

Der er en verden til forskel mellem udsigterne for den globale økonomi i dag og for et år siden. Dengang rådede sortsynet: en global recession truede, generelt faldende priser (deflation) var frygtet, der var voldsom uro på de finansielle markeder, aktiekurserne styrteddykkede, mens renterne på de mere sikre lange statsobligationer faldt til historisk lave niveauer i USA og Europa.

I forårets kronik var meldingen, at den finansielle uro var dæmpet og vækstudsigterne var noget forbedret, men der var udbredt skepsis over for genopretningen af væksten i Japan og opsvinget i Euroland forekom stadig skrøbeligt.

Siden foråret er vækstudsigterne imidlertid forbedret betragteligt. I dag er den globale økonomiske situation diametral modsat situationen for ét år siden: Det høje væksttempo er fortsat i USA, væksten er taget til i Euroområdet og Japan, og ikke mindst er der sket en imponerende genopretning af væksten i de fleste kriseramte økonomier i resten af Asien.

Hovedscenariet for 1999 og 2000 er nu et synkroniseret opsving i verdensøkonomien, stigende kapacitetsudnyttelse, stigende råvarepriser og tiltagende inflation og et øget behov for pengepolitiske stramninger. Udsigterne til øget vækst og let øget inflation har allerede fået de lange renter til at stige med 1-

1½ pct.point i Tyskland og USA i forhold til bundpunktet sidste efterår.

Verden undgik den absolutte økonomiske katastrofe i 1998, og Asien er i overraskende hastig bedring og udgør nu en mindre alvorlig trussel for verdensøkonomien end tidligere. Øget eksportvækst har blandt andet gjort en kinesisk devaluering mindre påkrævet, og skulle den komme, vil det ikke længere have samme alvorlige negative indvirkning på de øvrige lande i regionen.

Men netop udsigterne til et globalt opsving medfører nye relativt alvorlige risici for de globale vækstudsigter. De fleste usikkerheder knytter sig nu til om USA, som har været verdens fremmeste vækstmotor igennem flere år, får en blød eller hård landing i lyset af de store makroøkonomiske ubalancer og tendenser til overophedning i den amerikanske økonomi.

År 2000-problemet udgør også en potentiel fare for væksten i 2000, men de fleste vestlige lande forekommer godt forberedte. Efterhånden synes selve frykten for år-2000-problemer at udgøre den største risiko for en uheldig start på det nye årtusinde.

Der er nu ret sikre tegn på, at dansk økonomi får en blød landing med en afdæmpet real BNP-vækst på 1½ pct. i 1999 stigende til 2 pct. i 2000. Vækstafdæmpningen i Danmark

Tabel 1. Konsensusforventninger til den økonomiske aktivitet i 1998, 1999 og 2000.

	1998	1999		2000	
	Pct.	Pct.	Pct.point	Pct.	Pct.point
Verden	1,6	2,4	+0,8	2,6	+0,4
USA	3,9	3,8	+0,5	2,9	+0,7
Japan	-2,8	0,9	+1,8	0,4	+0,2
Asien eks. Japan	-0,3	1,9	+1,1	1,9	+0,4
Euro-området	2,8	2,1	0,0	2,8	+0,2
Tyskland	2,2	1,5	-0,2	2,6	0,0
Frankrig	3,4	2,5	+0,2	3,0	+0,4
Italien	1,3	1,2	-0,5	2,3	-0,1
Storbritannien	2,2	1,7	+1,1	2,8	+0,9
Sverige	2,6	3,6	+1,7	3,5	+1,1
Norge	2,9	0,5	+0,3	1,1	-0,1
Danmark	2,7	1,5	-0,1	2,0	+0,1

Anm.: Udviklingen i de månedlige konsensusforventninger på baggrund af Consensus Forecast Inc.s panel af prognoseproducenter. Tallene i kolonnerne angivet som »pct.point« viser ændringer i forventningerne i forhold til forårets kronik. Kilde: Consensus Forecast Inc., oktober 1999.

er lige, hvad »doktorer har ordineret« efter godt 5 år med stærk vækst og flere tegn på overophedning. Samtidig har diskussionen om yderligere indgreb for at bremse opsvinget nu mistet sin aktualitet.

I takt med afdæmpningen af den indenlandske efterspørgsel og tiltagende vækst hos Danmark største samhandelspartnere, ventes eksporten at vokse hurtigere end importen, således at betalingsbalancen forbedres yderligere. Eksporten vil formentlig vokse tilstrækkeligt til, at ledigheden kan holdes omkring det nuværende lave årsniveau også i år 2000.

2. Den internationale konjunktursituation

Hvis opsvinget i USA holder endnu et par måneder – hvilket alt tyder på – vil det have været længere end alle tidligere opsving siden 1854.

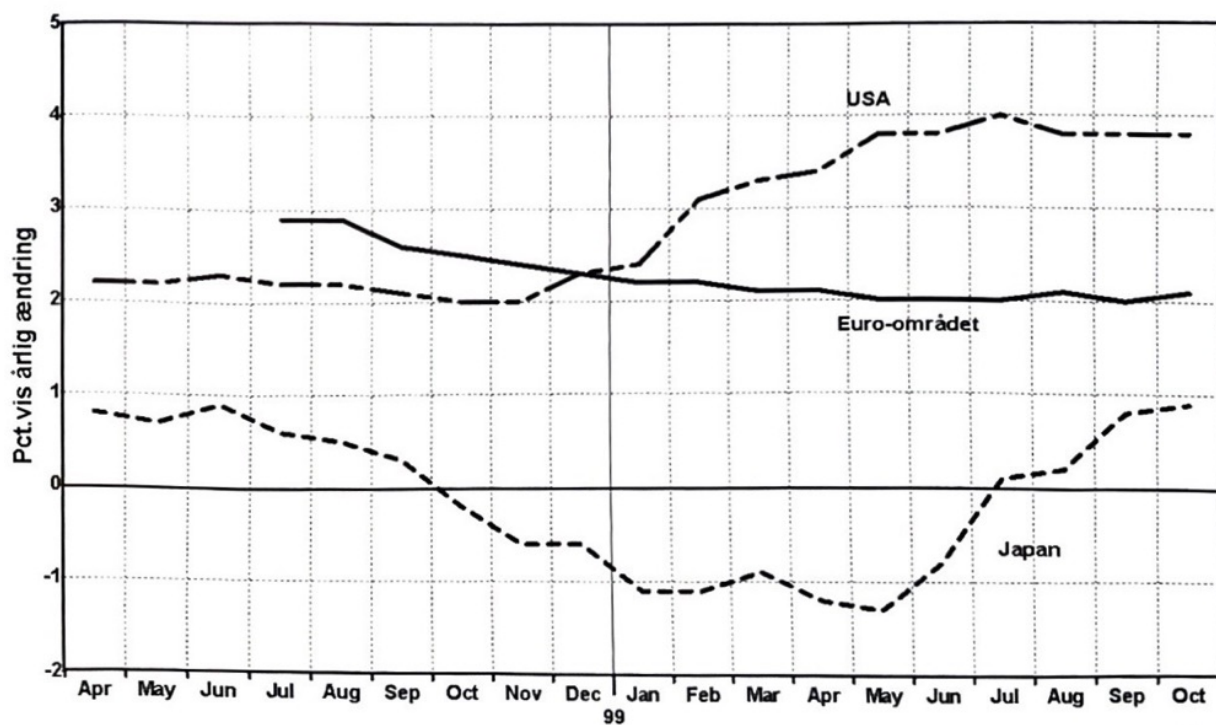
Opsvinget i USA har gang på gang vist sig mere holdbart end tidligere antaget, hvilket har resulteret i markante opjusteringer af vækstskønnene igennem hele 1999, se tabel 1 og figur 1.

»Den nye økonomi« er den efterhånden slidte frase, som klæber til den amerikanske økonomi på grund af kombinationen af høj vækst, meget lav ledighed, men ingen alvorlige tegn på løn- og prispres.

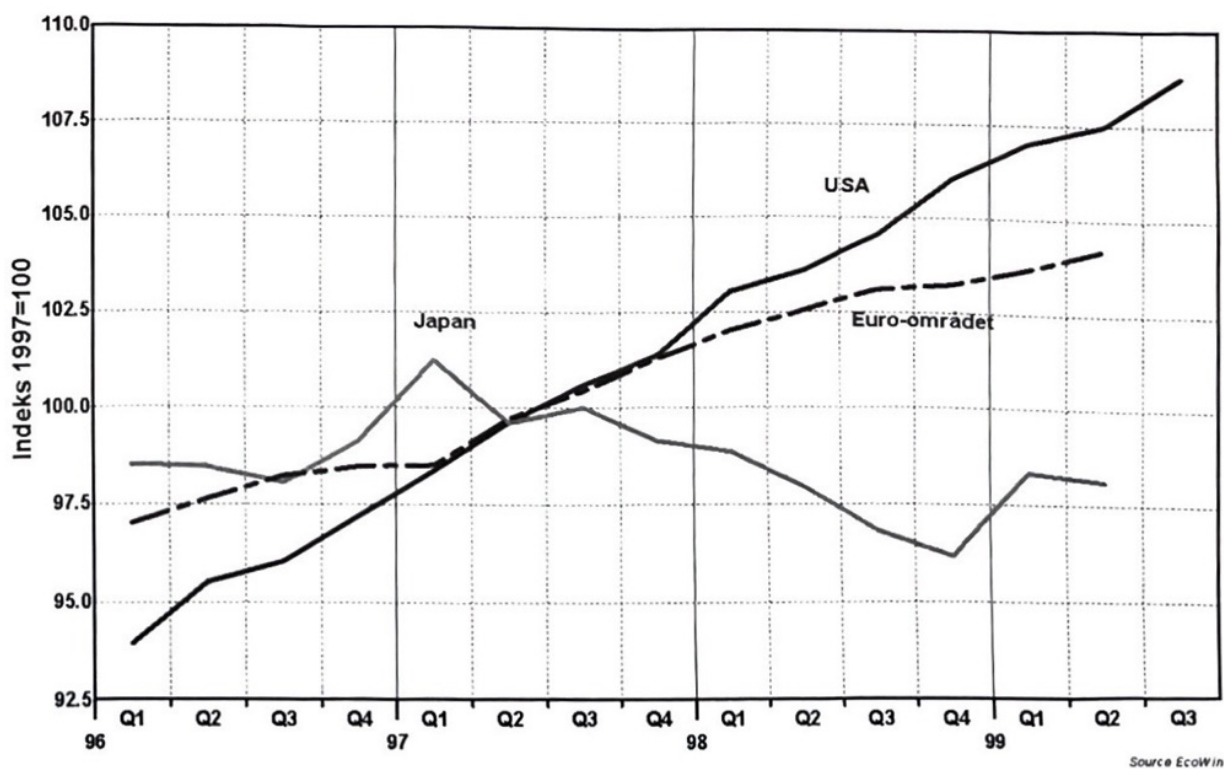
Nationalregnskabstal for 3. kvartal viste fortsat stærk vækst i BNP (se figur 2.) især trukket af den indenlandske efterspørgsel, men fortsat med en meget afdæmpet prisudvikling. Bidraget til væksten fra det private forbrug er faldet en smule, men ligger fortsat meget højt. Især var det bemærkelsesværdigt, at investeringerne tog kraftigt til i 3. kvartal, hvilket afspejler den kraftige vækst i fremstillingssektoren.

Ændringer i den måde nationalregnskabet opgøres (hvoraf det vigtigste er, at computer software nu regnes som investeringer fremfor forbrug) har tilmed løftet den gennemsnitlige BNP-vækstrate med næsten ½ pct.point i perioden tilbage til 1959. Den potentielle vækstrate, grænsen for hvor hurtigt økonomien kan vokse uden tiltagende inflation, er ligeledes forøget til ca. 3 pct. Dermed fremstår USA mere end nogensinde, som »den nye økonomi«.

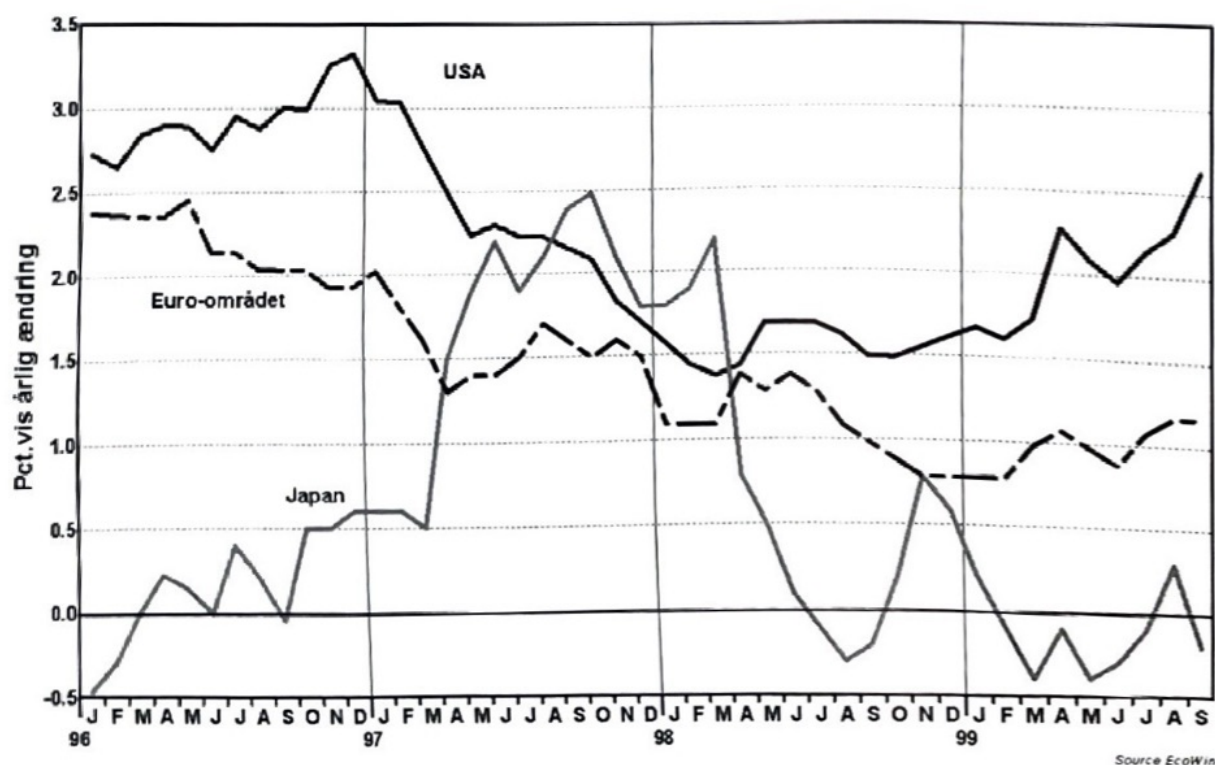
Figur 1. Udviklingen i konsensus-forventninger til væksten i 1999 i USA, Japan og Euro-området



Figur 2. Økonomisk aktivitet i USA, Japan og Euro-området.



Figur 3. Forbrugerpriser USA, Japan og Euro-området



Alverdens økonomer har gransket lærebøger og data for at finde en fornuftig forklaring på den amerikanske erfaring med den nye økonomi. Den væsentligste forklaring er den meget stærke produktivitetsudvikling i økonomien, som synes forbundet med en teknologisk revolution.

Produktivitetsudviklingen kan dog ikke alene forklare den gunstige inflationsudvikling i USA. Økonomien har også fået hjælp fra faldet i importpriserne igennem 1997 og 1998. Dertil kommer, at pæne reallønsfremgange (moderate lønstigninger og lav inflation) og en øget lønbetaling med aktieoptioner kan have medvirket til at holde lønstigningstakten nede.

Uanset den ny økonomi, kan væksten i USA ikke vedvarende ligge over den langsigtede vækstrate uden at skabe inflation. Dertil kommer, at det ekstraordinært lange og stærke opsving har skabt nogle meget store ubalancer i økonomien, som er uholdbare på sigt

og øger risikoen for at opsvinget får en brat ende.

Ubalancerne findes på arbejdsmarkedet, hvor efterspørgslen efter arbejdskraft til stadighed overgår udbuddet, og i det meget markante fald i den private sektors opsparingskvote, hvilket er spejlbilledet af det meget store underskud på betalingsbalancen. Faldet i opsparingskvoten skyldes igen, at husholdningerne har fået store formuegevinster på boligmarkedet og ikke mindst aktiemarkedet, og dermed føler, at de ikke behøver at spare op af den løbende indkomst.

Det øger risikoen for en hård landing på to måder. For det første vil et fald på det overvurderede aktiemarked (eller ejendomsmarkedet) medføre, at forbrugerne vil begynde at øge opsparingskvoten. Det kan tage ganske lang tid at bringe opsparingen op på et mere normalt niveau, og det vil dæmpe væksten i det private forbrug sålænge.

Figur 4. Lange renter i USA, Tyskland og Danmark



Source: EcoWin

For det andet betyder det voksende underskud på betalingsbalancen, at amerikanerne til stadighed gældsætter sig til omverdenen. Dermed bliver den amerikanske økonomi stærkt afhængig af udenlandske investorer. Den dag kapitalen strømmer ud af USA, fx på grund af frygt for en dollarkrise, forbedrede afkastmuligheder andre steder, et pludseligt fald i produktiviteten i USA, frygt for en korrektion på aktiemarkedet eller noget helt femte, vil renten blive presset i vejret og afdæmpe væksten meget markant.

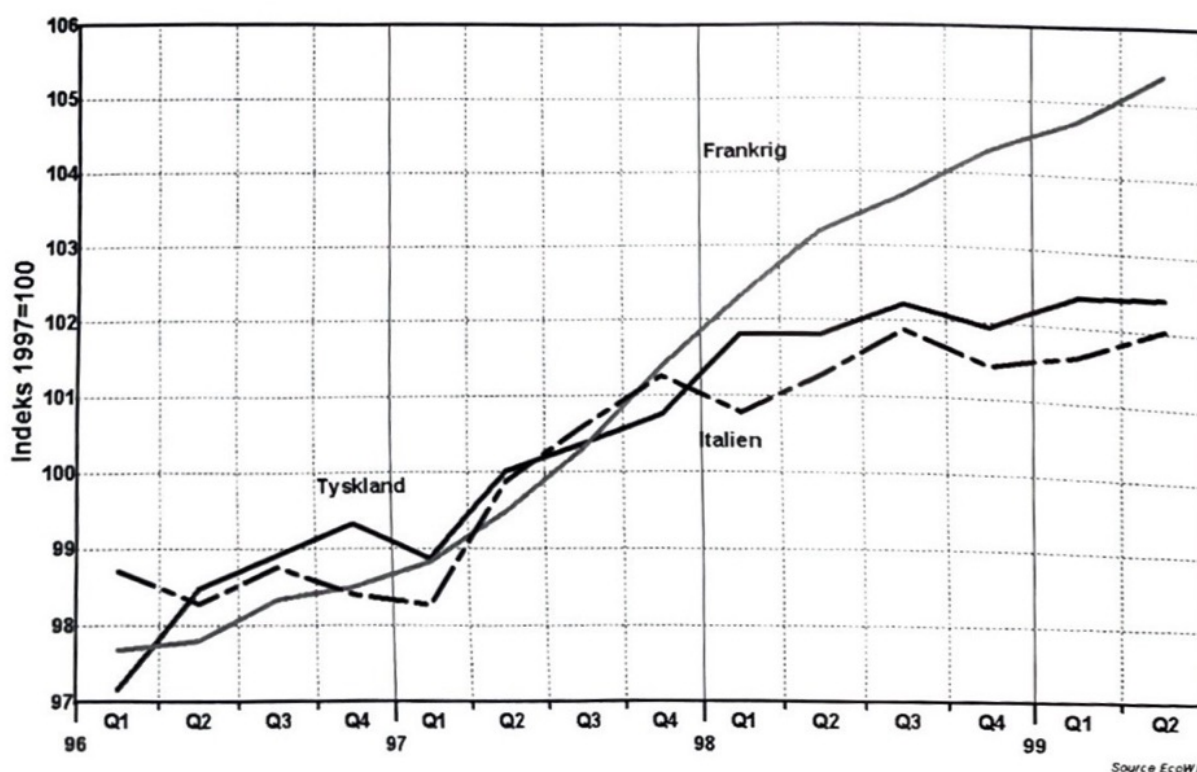
Flere indikatorer peger nu så småt på, at der kan være ved at ske en vis afdæmpning af væksten i det private forbrug i USA. Det gælder lavere vækst i de ugentlige detailomsætningstal, faldende forbrugertillid og faldende aktivitet i byggeriet. Blandt årsagerne hertil er den kraftigt stigende lange rente, se figur 4.

Centralbanken i USA – Federal Reserve – har ansvaret for pengepolitikken i USA og

skal sørge for prisstabilitet og for at økonomien får en blød landing. Federal Reserve står over for en vanskelig opgave. På den ene side er Federal Reserve meget tilbageholdende overfor at stramme renterne yderligere, så længe kerneinflationen er afdæmpet. På den anden side er væksten fortsat noget højere end hvad der er foreneligt med en stabil prisudvikling på længere sigt. Før eller siden må presset på ressourcerne slå ud i løn- og prispres, hvis ikke produktivitetsvæksten stiger yderligere, hvilket forekommer mindre sandsynligt. Federal Reserve har siden juni i år påbegyndt en stramning af pengepolitikken, og foreløbig er 2 ud af de 3 rentelempelser på 25 bp fra efteråret 1998 inddraget. Efter de seneste nationalregnskabstal og visse tegn på afdæmpet privat forbrug, er det usikkert om der kommer flere rentestigninger.

På grund af USAs store vægt i verdensøkonomien (knap 25 pct.) er det ganske afgørende for resten af verden, hvordan og hvor me-

Figur 5. Økonomisk aktivitet i Tyskland, Frankrig og Italien.



get væksten i USA dæmpes. Hvis USA får en hård landing med lav vækst – måske i en længere periode – vil det være et stort negativt økonomisk chok i resten af verden. Den indenlandske vækst i Europa og Japan er endnu ikke stærk nok til at holde det globale aktivitetsniveau oppe, hvorfor temaet fra sidste efterår – recession og deflation – igen kunne blive aktuelle.

Siden forårets kronik er det igangværende opsving i **Euro-området** blevet bekræftet adskillige gange i form af stærkt forbedret erhvervstillid, øget industriproduktion og en markant forbedret ordresituation. De forbedrede indikatorer vil først for alvor slå igennem i BNP-tallene for 3. og 4. kvartal. Ifølge de foreløbige BNP-tal er Frankrig i øjeblikket i førertrøjen med hensyn til opsvinget i Euro-området, mens Tyskland og Italien er lidt bagefter, men dog på vej op, se figur 5.

Væksten drives dels af investeringerne og det private forbrug, samt af en gunstigere eks-

portsituation. Det er især industrien, som er i fremgang, hvilket skyldes, at denne sektor har størst eksponering til den øgede globale vækst og blev ramt hårdest af tilbageslaget i 1998. Omvendt peger indikatorerne for det private forbrug ikke på et stærkt forbrugsdrevet opsving i Euro-området. Det skyldes blandt andet, at ledigheden fortsat er høj og at det private forbrug har været relativt højt igennem de seneste år.

Inflationsudviklingen i kernelandene i Euro-området er fortsat meget afdæmpet – omkring 1 pct. år-til-år – men dog let stigende, se figur 3. På trods af opsvinget ventes inflationen ikke at overstige ECB's inflationsmål-sætning på maksimalt 2 pct. i 1999 og 2000. Der er fortsat rigelig med ledig produktionskapacitet og høj ledighed i Euro-området. Dereguleringen af markederne for telekommunikation og energi, mv. og deraf følgende prisfald bidrager til at holde den samlede inflation nede.

De meget afdæmpede inflationsudsigter har ikke forhindret de lange renter i at stige ganske meget – ca. 1¼ pct.point i Tyskland – siden sidste efterår. Den primære årsag til rentestigningen skal findes i, at obligationsmarkedet er gået fra at regne med faldende priser i efteråret 1998 til at regne med en afdæmpet inflation som det sandsynlige scenario fremover. Under normale omstændigheder bør den lange rente i Euro-området formentlig ligge et sted imellem omkring 5-7 pct. I efteråret 1998 var den nået ned på 3,8 pct.

Trods de afdæmpede inflationsudsigter begyndte den europæiske centralbank – ECB – i november at stramme den pengepolitiske rente med 50 basispoint til 3 pct. ECB's stramning skal forstås som en normalisering af renteniveauet fra forårets meget lave renteniveau på 2,5 pct. fremfor en reaktion på en overhængende fare for at overskride inflationsmålsætningen.

Det er tydeligt, at ECB er på forkant med inflationsudviklingen, og med den kraftige stramning på 50 bp har signaleret, at den er fast besluttet på at holde inflationsmålet. Det øger ECB's troværdighed som inflationsbekæmper, hvilket er afgørende for effektiviteten af ECB's fremtidige pengepolitik og for den risikopræmie markedet tager for at holde lange obligationer.

Både **Storbritannien** og **Sverige** har overrasket prognosemagerne positivt i 1999. Den forventede BNP-vækst for både 1999 og 2000 er opjusteret med ca. 1 pct.point i begge lande, og med hele 1,7 pct.point i Sverige for 1999, se tabel 1.

Storbritannien har mod forventning undgået en truende recession, og Bank of England har allerede været nødsaget til at hæve de pengepolitiske renter flere gange.

De stærkt forbedrede udsigter i Euro-området, Storbritannien og Sverige er særdeles gode nyheder for danske eksportører, idet

eksporten til disse områder udgør langt størstedelen af den samlede danske eksport. Det er formentlig kun et spørgsmål om tid, før den øgede vækst i vores nabolande slår ud i pæne eksportstigninger.

Den økonomiske situation i **Japan** er væsentligt forbedret i forhold til forårets kronik. En meget lempelig penge- og finanspolitik har foreløbig resulteret i positive vækstrater i 1. halvår 1999, se figur 2 og tabel 1. Vækstforventningerne er siden forårets kronik løbende opjusteret med 1,8 pct.point til 1 pct. for 1999. For 2000 ventes væksten at blive knap ½ pct., da effekten af krisepakken for 1999 vil aftage.

Udover de positive BNP-tal, er det også oplysende, at opsparingskvoten ikke længere stiger, erhvervstilliden er i bedring, industriproduktionen stiger, virksomhederne er begyndt at omstrukturere deres produktion og der sker en vis konsolidering i banksektoren.

Det japanske aktiemarked reagerede allerede i april i år særdeles positivt på de bedre tegn, og aktieindekset har faktisk givet et væsentligt højere afkast end amerikanske eller europæiske i 1999.

Der er dog fortsat flere grunde til at være skeptisk over for holdbarheden af opsvinget. Hovedspørgsmålet er, hvad der sker, når det offentlige holder op med at pumpe milliarder af yen ud i samfundet til investeringer og forbrug, når ledigheden stiger i takt med, at virksomhederne tvinges til at omstrukturere og nedskære deres arbejdsstyrke og når det går op for befolkningen, at den selv skal betale for de finanspolitiske lempelser via øgede skatter fremover?

Svaret er formentlig, at den økonomiske aktivitet igen vil falde og japanerne igen vil øge opsparingskvoten. På den anden side har den japanske regering i øjeblikket formentlig ingen alternativer end at øge den i forvejen høje

statsgæld for at holde aktiviteten oppe. Regeringen synes fast besluttet på at gennemføre nye finanspolitiske lempelser, og der er allerede afsløret planer for en ny stor lempelse for år 2000 på næsten 3 pct. af BNP.

På trods af stærkt pres fra den japanske regering, har den japanske centralbank foreløbig modsat sig at øge pengemængden ved at lade seddelpressen løbe dvs. monetarisering af budgetunderskuddet. Centralbanken ønsker kun at anvende denne mulighed, som indebærer store risici for ukontrollabel inflation og mistillid til banksystemet, hvis alle andre tiltag for at få gang i økonomien mislykkes. På trods af de bedre kortsigtede udsigter for den japanske økonomi, forekommer opsvinget grundlæggende ikke holdbart i længden. Der er dermed udsigt til, at de økonomiske problemer i Japan også fremover vil være med til at dominere verdensøkonomien.

Den begyndende vækst i Japan og den stærke yen har sammen med solid vækst i den

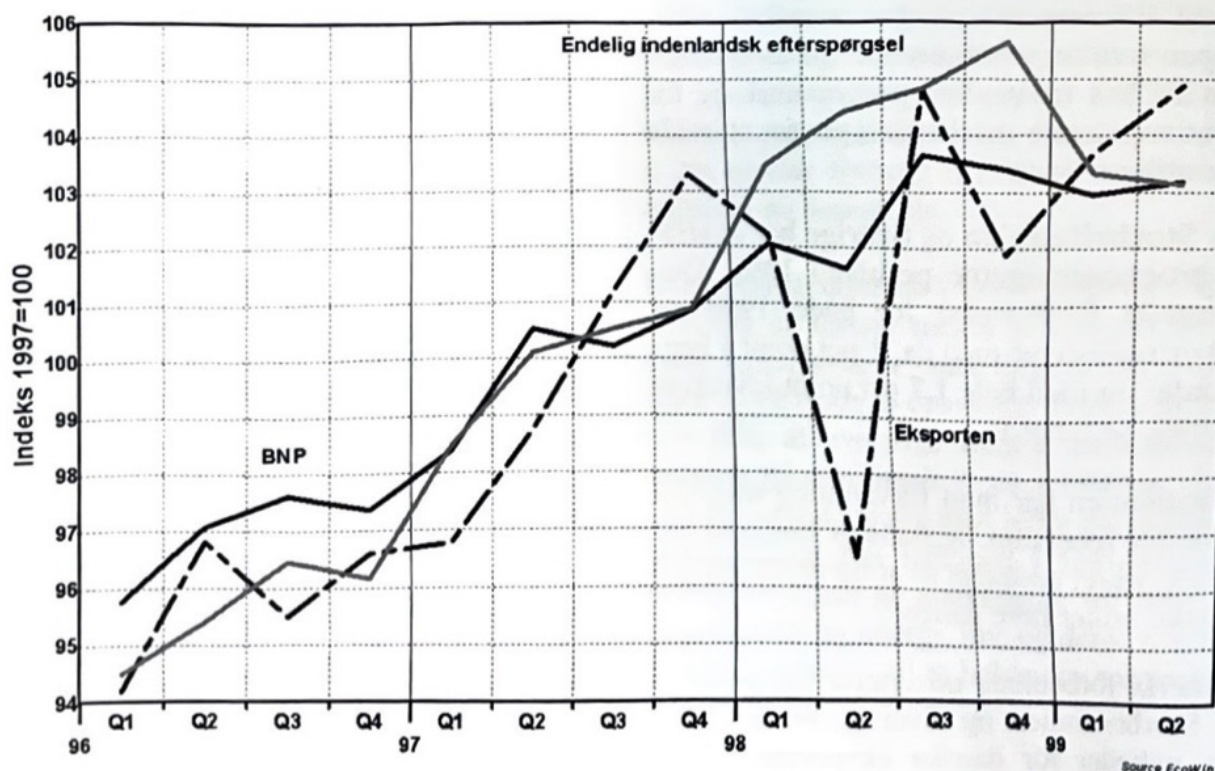
vestlige verden, forbedring af konkurrenceevnen efter devalueringerne i 1997 og 1998 samt store finanspolitiske lempelser medvirket til, at de kriseramte asiatiske økonomier er begyndt at vokse igen. Sydkorea og i nogen grad Malaysia synes at være nået længst i genopretningen af væksten især via en tiltagende eksport. Indonesien og Thailand halter noget bagefter blandt andet på grund af politiske forhold. Selvom økonomierne igen vokser, er der fortsat et stort udestående arbejde med at omstrukturere den finansielle sektor og virksomhederne i mange asiatiske lande. Konkurserklæringen i Sydkoreas næststørste industrikonglomerat, Daewoo, er et tydeligt eksempel på, at vejen frem ikke bliver problemfri for Asien.

3. Konjunktursituationen i Danmark

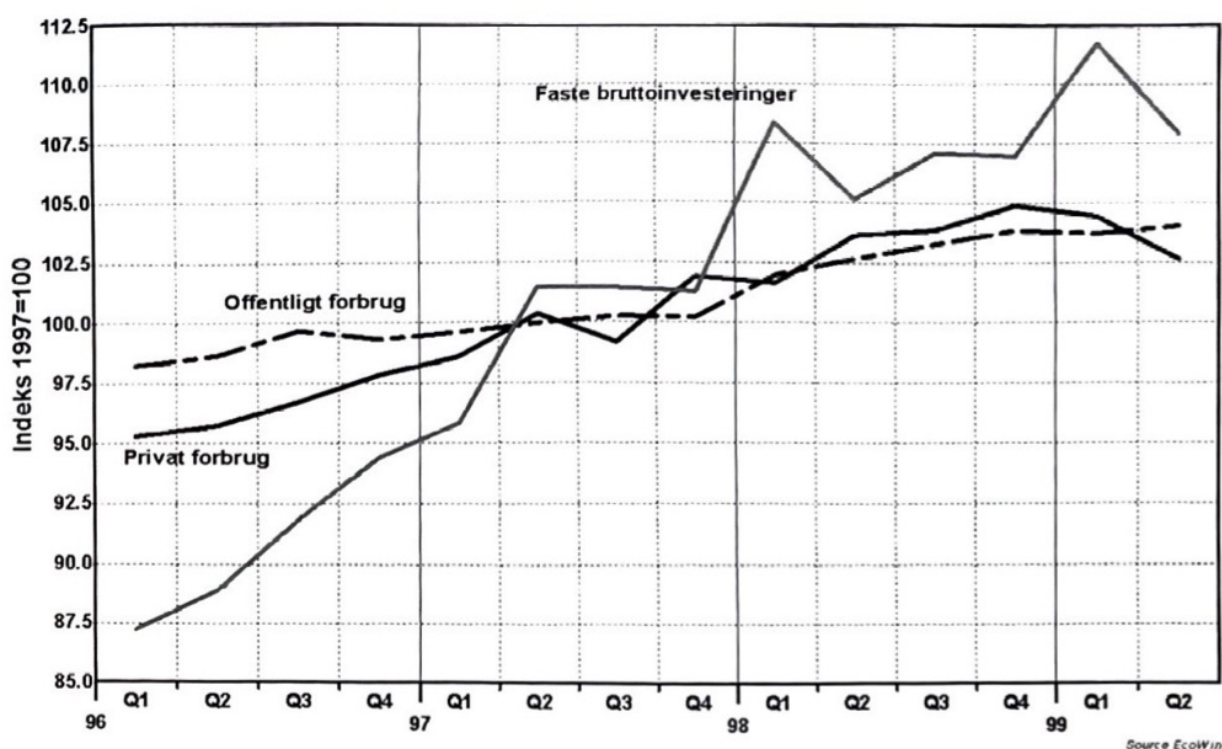
Der er nu ret sikre tegn på, at dansk økonomi får en blød landing med en afdæmpet real BNP-vækst på 1½ pct. i 1999 stigende til 2 pct. i 2000.

BNP udviklede sig fladt i 2. kvartal som føl-

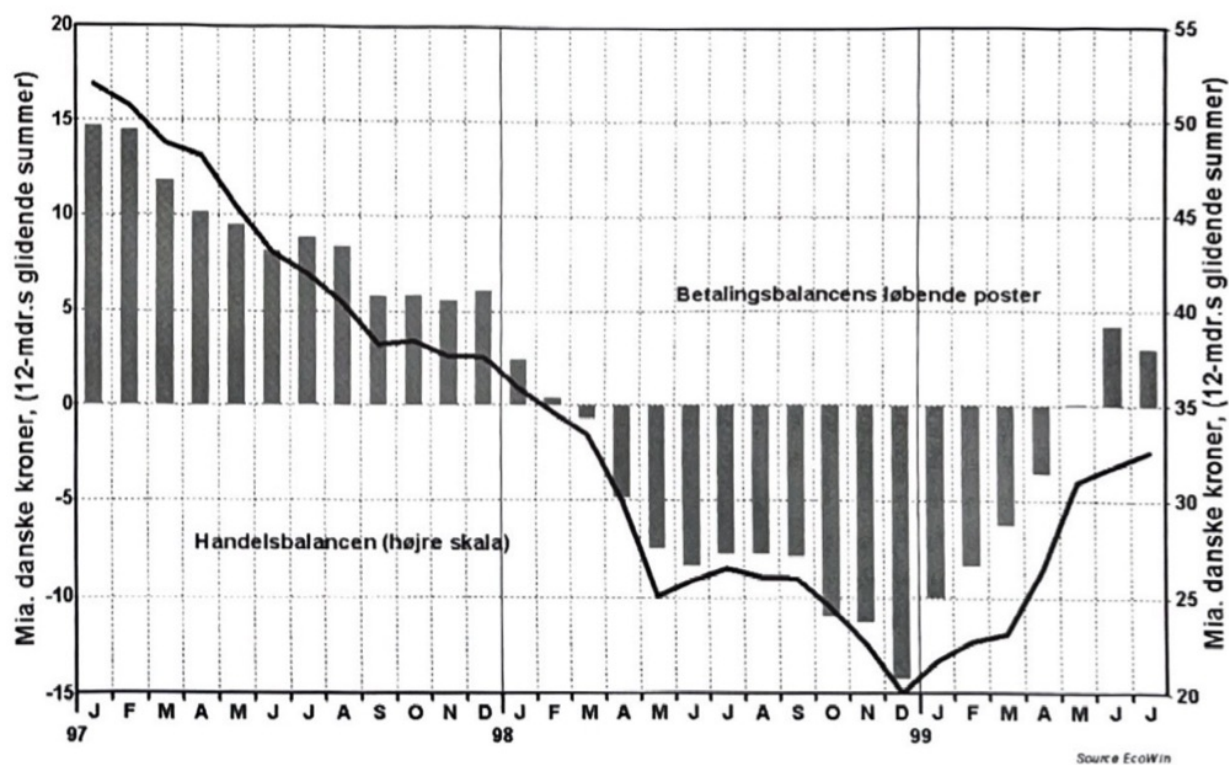
Figur 6. BNP, eksporten og endelig indenlandsk anvendelse i Danmark



Figur 7. Endelig indenlandsk anvendelse fordelt på komponenter



Figur 8. Handels- og betalingsbalancen i Danmark



ge af fald i den indenlandske efterspørgsel og det private forbrug, mens udenrigshandlen bidrog positivt til væksten, se figur 6 og 7.

Regeringens Pinsepakke har - godt hjulpet af et kraftigt øget internationalt renteniveau - fået aktiviteten i økonomien til at stagnere og vendt den negative udvikling på betalingsbalancen, se figur 8.

Ledigheden, forbrugerpriserne og huspriserne afspejler fortsat ikke det lavere væksttempo. Ledigheden er fortsat med at falde (til et rekordlavt niveau på 5,6 pct. i september), forbrugerpriserne er steget kraftigt senest med 2,8 pct. år-til-år i september, og huspriserne er ligeledes fortsat med at vokse trods Pinsepakke og stigende renter, se figur 9. og 10.

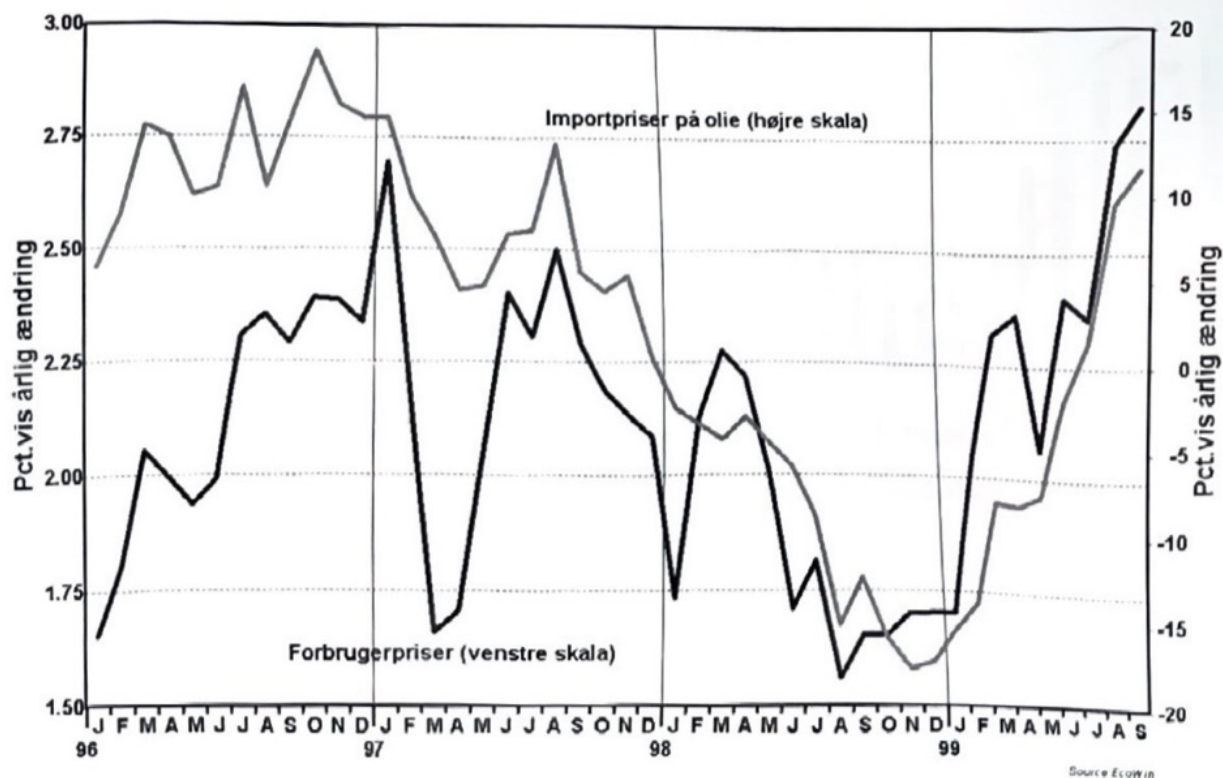
Stigningen i forbrugerpriserne skyldes altovervejende, at oliepriserne er steget meget markant fra ca. 12,5 US-dollar per tønde i

1998 til nu godt 20 USD. Når olieprisen holder op med at stige og den indenlandske vækst afdæmpes, vil stigningstakten i forbrugerpriserne formentlig falde til knap 2½ pct.

Ledigheden ventes kun at stige marginalt fra det nuværende lave niveau til knap 6 pct. af arbejdsstyrken, idet afdæmpningen af væksten bliver ret beskeden. Det spiller muligvis også ind, at virksomhederne ønsker at holde på arbejdskraften, for ikke at skulle hyre nye medarbejdere, når eksporten begynder at trække.

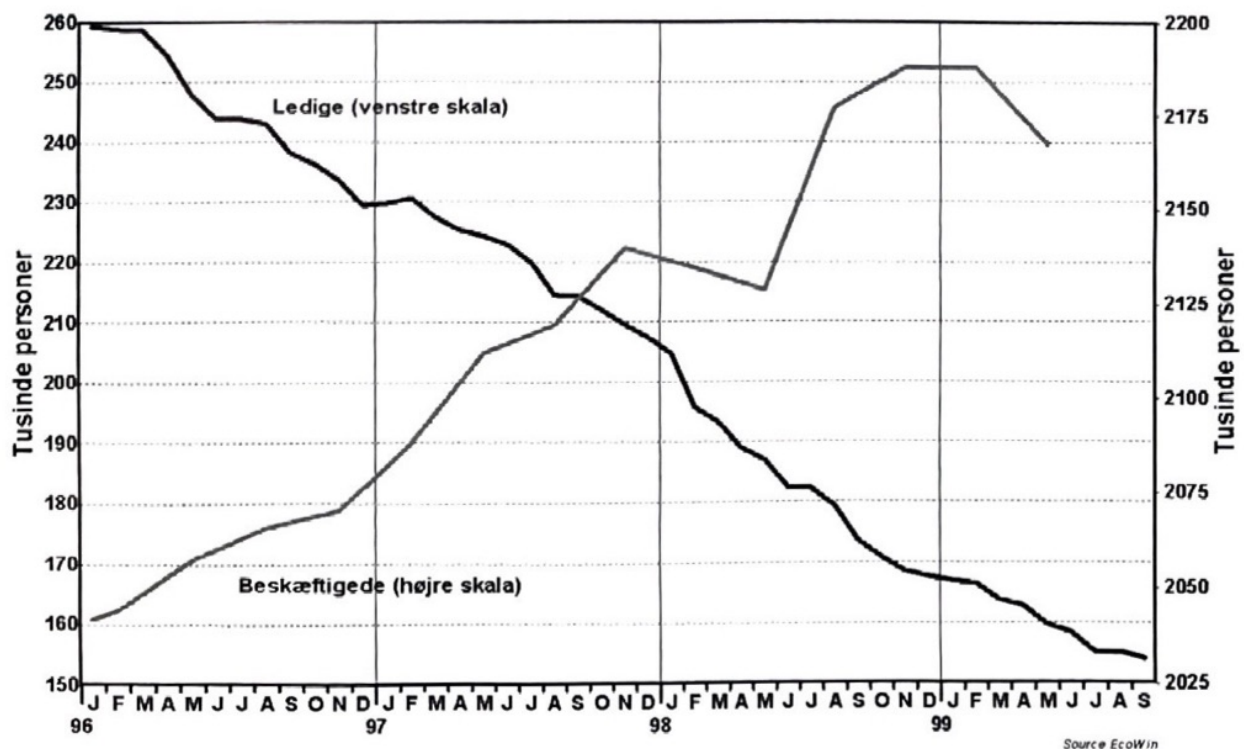
Pinsepakkens negative effekter via begrænsning af rentefradragsretten er formentlig endnu ikke priset ind i boligmarkedet. Pinsepakken og det øgede renteniveau har sænket omsætningen på boligmarkedet samt priserne på sommerhuse og huse i marginalområder, hvilket normalt er en forløber for et bredere prisfald. Men der er fortsat stor usikkerhed, om hvornår det vil ske og hvor meget priser-

Figur 9. Forbrugerpriser og importpriser på olie i Danmark



Source: Esøvin

Figur 10. Ledighed og beskæftigelse i Danmark



Source: EcoWin

ne i givet fald vil falde. Usikkerheden skyldes blandt andet, at afmatningen i økonomien ikke ventes at blive stor nok til at øge ledigheden og dermed svække husholdningernes indkomster mærkbart. Dertil kommer, at der synes at være mange potentielle købere, som venter på et mindre fald i priserne, før de slår til.

Danmarks Nationalbank hævede den styrende repo-rente i november til 3,3 pct. umiddelbart efter, at ECB havde hævet den styrende refi-rente med 50 basispunkter til 3 pct. Med baggrund i en stærk krone over for euroen og meget solide valutareserver benyttede Nationalbanken lejligheden til at indsnævre rentespændet til euro-området med yderligere 5 basispunkter til nu 30 bp.

Vækstafdæmpningen i Danmark er lige, hvad »doktoren har ordineret« efter godt 5 år med stærk vækst og flere tegn på overophedning.

Nu er der udsigt til en langt mere balanceret vækst, hvor udenrigshandlen også trækker væksten og kompenserer for den svagere indenlandske vækst.

Samtidig har diskussionen om yderligere indgreb for at bremse opsvinget mistet sin aktualitet. Faktisk er der risiko for, at Pinsepakken, som formentlig endnu ikke har opnået fuld effekt via boligmarkedet, sammen med udsigten til et fortsat ret højt internationalt renteniveau kunne afdæmpe væksten i Danmark for meget.

Hvis eksportvæksten ikke vokser tilstrækkelig – fx på grund af tab af konkurrenceevne og markedsandele eller på grund af en hård landing i USA – kunne det blive nødvendigt med en vis lempelse af finanspolitikken. Overskuddet på den offentlige budgetsaldo har heldigvis givet regeringen råderum til at gribe ind skulle det blive nødvendigt. Som udgangspunkt lægger regeringen i sit finans-

lovsudspil op til en neutral finanseffekt (BNP-effekt) i 2000.

Overenskomstresultatet af forhandlingerne næste forår er en anden vigtig faktor med hensyn til beskæftigelses- og ledighedsudviklingen de kommende år. Flere prognosemagere, herunder LO, forventer let aftagende lønstigningstakter i de kommende år, som følge af vækstafdæmpningen. En langsommere lønudvikling i Danmark vil mindske det ventede tab af konkurrenceevne og markedsandele og dermed øge beskæftigelseseffekten.

Hvordan ser udsigterne ud for de centrale størrelser i dansk økonomi? Til det formål kan man bruge Reuters makroøkonomiske panel, som består af 29 danske og udenlandske prognosemagere, herunder regeringen, Det Økonomiske Råd, diverse interesseorganisationer og de store banker.

I takt med at panelets deltagere offentliggør nye prognoser, opdateres konsensus-forventninger for real BNP-vækst, forbrugerpristig-

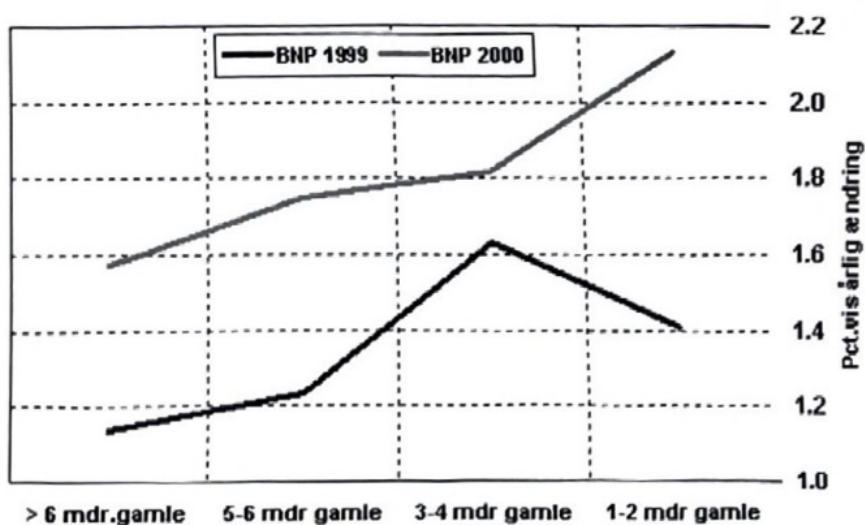
ning, ledighedsprocent og betalingsbalance to år frem.

Skønnene stammer altså fra forskellige tidspunkter i 1999. Inddeles skønnene efter, hvor gamle de er, kan man også få et indtryk af udviklingen i forventningerne over tid, se figur 11 (s. 46-47).

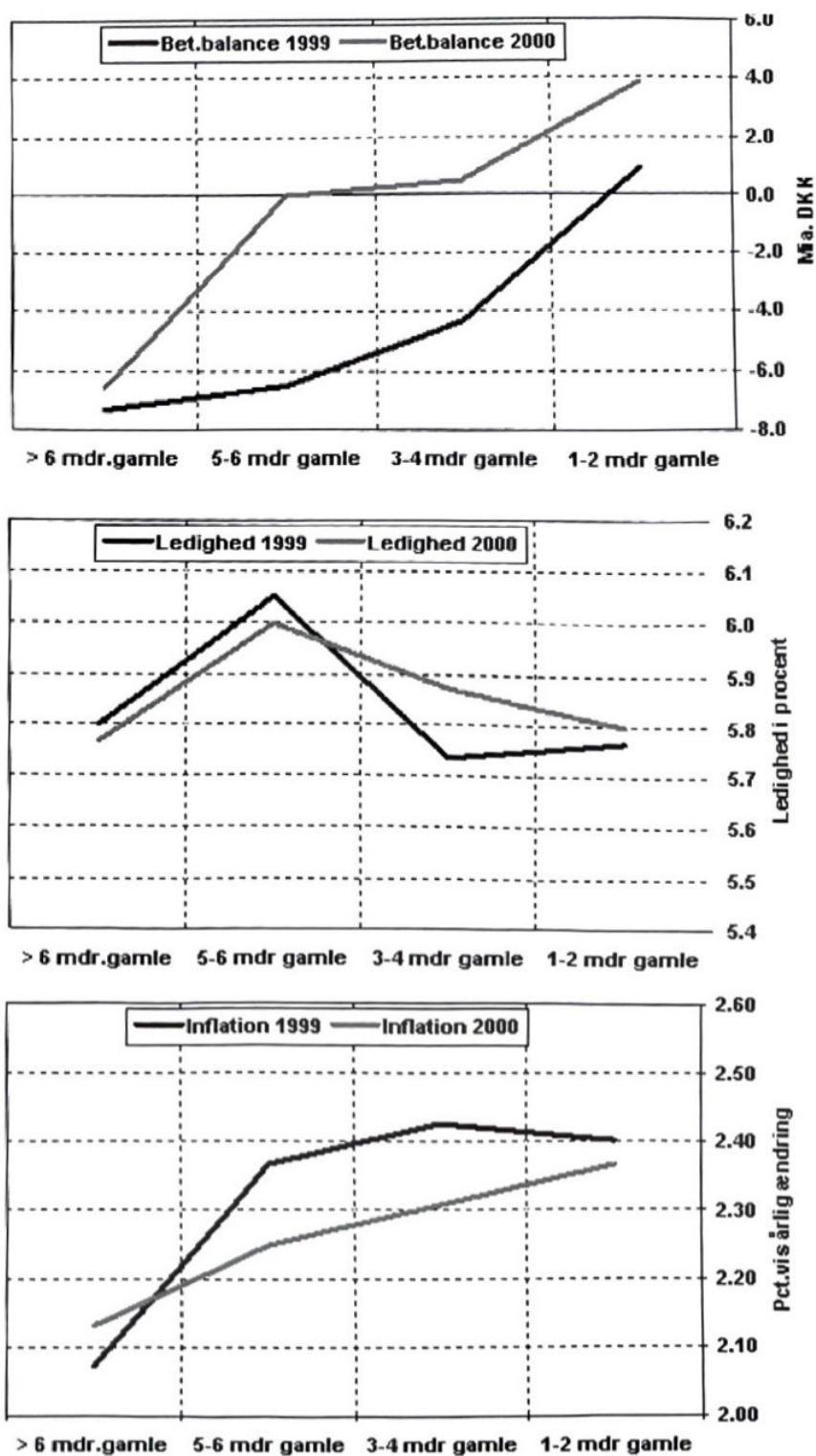
Fra 1999 til 2000 ventes der fortsat en vis acceleration i aktiviteten fra 1½ til 2 pct. i takt med at efterspørgslen i udlandet øges. Det er endvidere slående, at forventningerne til BNP-vækst, inflation og betalingsbalance alle er opjusteret for både 1999 og 2000. Ledigheden ventes at være stabil omkring 5,8 pct. i begge år, idet den lavere vækst i den indenlandske efterspørgsel ventes opvejet af den øgede efterspørgsel fra udlandet.

Betalingsbalanceudviklingen som længe har været den store positive historie i dansk økonomi, ventes forbedret yderligere i år 2000 som følge af omfordelingen af væksten på hjemmemarkedet til eksportmarkedet.

Figur 11. Reuters konsensus-skøn for dansk økonomi for 1999 og 2000.



Figur 11 fortsat



Anm.: Reuters makroøkonomiske panel, som består af 29 danske og udenlandske prognosemagere, herunder regeringen, Det økonomiske Råd, diverse interesseorganisationer og de store banker.
Kilde: Reuters.

4. År 2000-problemet

I takt med, at vi nærmer os årtusindskiftet, stiger spændingen om udfaldet af år-2000-problemet – computerens reaktion på dataskiftet fra 1999 til 2000.

Alt tyder på, at virksomheder og offentlige institutioner har forberedt sig grundigt – i hvertfald i den vestlige verden, som også er mest afhængig af informationsteknologi.

Efterhånden synes selve frygten for år-2000-problemer at udgøre den største risiko for en uheldig start på det nye årtusinde. Frygt og usikkerhed kunne fx medføre hamstring af varer og penge, som kunne drive priserne i vejret, bremse produktionen på grund af mangel på varer og ryste de finansielle systemer. For at modgå selv den mindste risiko for et stormløb mod bankerne har de fleste centralbanker bl.a. sørget for ekstra likviditet op til årtusindskiftet.

Visse af de økonomiske konsekvenser af år-2000-problematikken udspiller sig allerede nu. Renten på de korte papirer, som udløber inde i det nye årtusinde, er forøget mærkbart (med ca. ½ pct.point), som udtryk for den usikkerhed der er forbundet med tilbagebeta-

lingen af lånet inde i det nye år. Rentestigningen betyder en mindre stigning i finansieringsomkostningerne og dæmper derfor aktiviteten en smule nu, men risikopræmien ventes at forsvinde igen efter 1. januar 2000.

Virksomhedernes investeringsniveau har formentlig været højere igennem længere tid end uden år-2000-problemet. Der er især investeret i nyt år-2000-sikret EDB-udstyr og omkostningerne til EDB-personale er markant højere end uden år-2000-problemet.

Frem mod årsskiftet ventes både forbrugere og virksomheder at opbygge deres varelagre – inklusive kontanter – for at undgå eventuelle mangelsituationer. Lagrene ventes nedbragt efter årsskiftet.

Hvis problemerne ved overgangen til år 2000 – som ventet – bliver beskedne, bliver de økonomiske effekter overkommelige. Den økonomiske aktivitet vil formentlig øges moderat op til årsskiftet, og sænkes moderat efter årsskiftet, men som sædvanlig ved vi meget mere, når spændingen er udløst i år 2000.

*Redaktionen er afsluttet
den 8. november 1999*

Anmeldelser

Mogens Rüdiger DONG og energien

Handelshøjskolens Forlag (distribution Munksgaard), København 1999, 395 sider, 297 kr.

Som virksomhed har DONG (Dansk Olie og Naturgas A/S) nu fejret sølvbryllup, hvilket har været anledningen til denne bog, der søger at skildre dansk energipolitik med DONG i centrum. Efter en gennemgang af den tidlige udvikling indenfor dansk energipolitik, herunder koncessionspolitikken og oprettelsen af DONG i 1973, belyses udviklingen under den såkaldte første oliekrise fra 1973-1977. Dernæst følger kapitler om oprettelsen af naturgasnettet fra 1979-1983 og DONGs konsolidering fra 1984-1993. Udviklingen er ført op til 1998 og afrundes med et perspektiverende kapitel, hvor aktuelle problemer og fremtidens udfordringer behandles. Endelig indeholder bogen en del registre, et solidt og omfattende noteapparat samt en litteraturliste.

Fokus for denne samtidshistoriske fremstilling er DONGs aktiviteter med særlig vægt på naturgasen, men disse bliver dog sat i bredere rammer. For således til fulde at forstå DONGs arbejdsbetingelser inddrages forhold i international politik og økonomi samt udviklingen af dansk energipolitik som et relativt nyt område indenfor offentlig politik, og herunder de skiftende regeringers større eller mindre engagement i formuleringen og den praktiske udformning af dansk energipolitik. Det er således en styrke, at også væsentlige dele af det politisk-administrative spil behandles, hvor både politikernes konflikter på Christiansborg og deres relationer til de aktive embedsmænds og disses arbejde bag kulisserne belyses.

Et centralt punkt i energipolitikken var specielt i de tidligere faser konflikterne mellem staten og Dansk Undergrunds Consortium (DUC) om olie-

og gasudvindingen, om beskatningsforholdene og aftagelsen af energien og de kommercielle aspekter heri. Dette emne behandles også, men knap så indgående, hvilket bl.a. skyldes, at det i første række jo var regeringen – og ikke DONG som sådan – og A.P. Møller, der var hovedaktører i disse konflikter, der strakte sig over en længere årrække, men var mest dramatiske i slutningen af 70'erne og begyndelsen af 80'erne. Forfatteren føler sig derfor ikke kaldet til at granske meget dybt i disse problemer, og forsøger for den sags skyld heller ikke for alvor at rette det kritiske blik mod nogen af parterne. På dette punkt er fremstillingen hæderlig, men måske også samtidig lidt tandløs.

Det er bogens centrale budskab, at udviklingen indenfor energipolitikken, og her igen specielt vedrørende naturgassen, har bevæget sig fra uklare regler og turbulens til en fast institutionel ramme præget af politisk ro og detailregulering. Dette er en ganske rammende karakteristik. Dette skifte satte ind fra omkring midten af 80'erne, hvor bl.a. de politiske rammer var faldet på plads, hvor DONG begyndte at aftage naturgassen, og hvor aftalerne med de regionale selskaber om at få gasen ud til forbrugerne blev bragt i stand, således at DONG endelig kunne skifte status fra konsulent til operatør, og hvor loven om DONG blev vedtaget. Dette betyder dog ikke, at tiden siden har været uden udfordringer og dramatik. Ikke mindst det kritiske blik på den offentlige sektor, og styringen og driften af offentlige selskaber, der var aldeles fraværende i 70'erne i DONGs barndom, men som satte ind i 80'erne, har man reageret på og søgt at udvikle organisationen i forhold til. På mange måder bliver beskrivelsen af de senere år dog mindre spændende, men også disse noget mindre spektakulære træk i udviklingen er gode at få fastholdt og hører med rette med til billedet af dansk energipolitik. Der er dog som i så mange andre samtidshistoriske fremstillinger tale om, at

jo tættere man er på sin egen tid, jo vanskeligere er det at få trukket de store linjer op og sikre et overblik. Det lykkes dog ganske godt at få formidlet hovedindtrykkene også om den sidste del af perioden, men der er ikke helt så meget «nerve». Dette hænger bl.a. sammen med, at helt nye problemstillinger kommer til – herunder udviklingen af en energipolitik i EU – og det synes vanskeligt at få hele denne kompleksitet med.

I flere henseender tilhører bogen genren «bestillingsarbejder». Rent indholdsmæssigt behandles DONG i bredden uden at der forfølges et specifikt afgrænset problem. At der er tale om en relativt snæver virksomhed betyder dog heldigvis, at bogen ikke «stritter» i alt for mange retninger. Dette er imidlertid typisk for jubilæumsskrifter, der i forhold til monografien ikke skal afgrænse sig på nær samme måde og skal have det hele med for at tilfredsstille opdragsgiveren. At der er tale om et bestillingsarbejde har også visse fordele. Det har givet adgang til interviews med flere forskellige centrale offentlige aktører og lettere adgang til et omfattende arkivmateriale, ligesom en såkaldt følgegruppe med et par kompetente erhvervshistorikere og praktikere har stået til rådighed. Det må absolut betegnes som et privilegium – men det må også have kostet penge. Også m.h.t. præsentationen er der klart tale om et bestillingsarbejde. Bogen har således ikke blot skulle give omverdenen et indtryk af virksomhedens historie, men også styrke virksomhedens image internt blandt medarbejderne, hvilket billedmaterialet med personer fra forskellige dele af virksomheden, scener fra julefrokoster o.l. nok skal kunne bidrage til. Det er tvivlsomt, om forfatteren har haft indflydelse på valget af billedmateriale – og forskere er som regel også mere er tekstorienterede end visuelt interesserede – men det synes at være en del af den pris, der må betales, når seriøse forskere begiver sig ind i denne genre.

Lektor Karsten Ronit
Institut for Statskundskab
Københavns Universitet

Morten Hahn-Pedersen

A.P. Møller og den danske olie

Schultz, København 1997, 349 sider, 270.- kr.

Indenfor de senere år er der publiceret en række bøger om A.P.Møller gruppen. De har både i et historisk og et aktuelt perspektiv behandlet forskellige sider af den omfattende erhvervsvirksomhed og A.P. Møller og hans søn som virksomhedsledere. Denne bog følger sig fint ind i denne række og udvider på nogle centrale områder vores viden om denne i økonomisk og politisk henseende vigtige aktør. Den udfylder dermed et hul i den erhvervshistoriske og bredere samtidshistoriske forskning. Erhvervshistorien har således i overvejende grad samlet sig om landbrug og industri, mens andre erhverv, herunder de maritime, ikke har påkaldt sig samme opmærksomhed. I en større politisk sammenhæng har spørgsmålet om udvinding af den danske nordsøolie og -gas været en væsentlig case i efterkrigstiden, der viser udviklingen af energipolitik som et felt for offentlig politik, og som illustrerer relationerne mellem store virksomheder og statsmagten.

Tidsmæssigt dækker bogen perioden tilbage fra 1930'erne til slutningen af 1990'erne. I store træk er det altså samme tidsperiode, der behandles som i fremstillingen om DONG, om end situationen i 50'erne og 60'erne i nærværende fremstilling er behandlet mere indgående, da koncessionen til A.P. Møller blev givet i 1962. I et vist omfang dækkes samme problemer og samme aktørkredse, men de to værker supplerer dog langt hen ad vejen hinanden, bl.a. fordi vægten lægges forskelligt på de forskellige perioder, problemerne i energipolitikken samt på de forskellige offentlige og private deltagere. I et kort introducerende kapitel behandles de første forsøg på kulbrinteudvinding, der tager sin spæde begyndelse i Danmark i 1930'erne. Hovedvægten er herefter lagt på udviklingen fra slutningen af 1950'erne og til midten af 1980'erne, hvor forhandlingerne med myndighederne, A.P. Møllers kommercielle og politiske overvejelser samt udspil og konkrete udvindingsaktiviteter står i centrum. Forholdene er dog ført helt op til 1997 i et særligt kapitel. Bogen er udover disse hovedkapitler forsynet med en god litteraturliste, tabeller og et gedigent noteapparat.

Fremstillingen rummer mange spredte og interessante pointer, men hvis man skal fremhæve et enkelt aspekt eller argument må det blive, at A.P. Møller oprindeligt gik ind i olieeftersforskningen ud fra nationale og ikke-kommercielle motiver. På det tidspunkt, hvor man udtrykte interesse for at gå ind i sagen, var udsigterne til kommerciel succes aldeles uklare. Man manglede reelt viden om undergrunden, og man havde fra koncernens side ingen erfaring, ekspertise eller udstyr, der gav muligheder for dette engagement. Dette har ikke været et vældigt populært synspunkt, og ligesom nogle har næret næsegrus beundring for koncernen, har den ligeså ofte været dæmoniseret – ikke mindst hvad olien angår – som rent profithungrende. Argumentationen for den nationale dimension er imidlertid overbevisende fra forfatterens side – hvilket naturligvis ikke ændrer ved det forhold, at man i det senere forløb har haft succes. Denne succes i Nordsøen er man dog ikke kommet sovende til. Der har således været udfoldet en stædig kamp ikke blot på det tekniske plan, men også på det politiske for at holde myndighederne fast på koncessions bestemmelser og løfter, som man fra regeringens og Folketingets side har ønsket ændret og nyfortolket, alt eftersom efterforskningen og udvindingen faktisk gav resultater, og efter at energipolitikken fik en helt anden status i 70'erne og 80'erne og dermed skærpede kravene til en målrettet offentlig indsats.

Et andet punkt, der også fortjener at blive fremhævet, er koncernens indsats som privat aktør omkring indflydelse på forhandlingerne om Nordsøsoklen, der naturligvis på det officielle plan tegnedes af regeringen og Udenrigsministeriet. Det har tidligere været nævnt af bl.a. Tage Kaarsted, at Per Hækkerup var «indisponibel» i forhandlingerne med Norge og mere eller mindre afstod det såkaldte Ekofisk-felt, hvorved Danmark gik glip af betydelige indtægter fra olieressourcerne. Det er imidlertid ikke en pointe, der forfølges her – selvom den dog heller ikke tilbagevises. Det vises imidlertid, at de danske embedsmænd og de siddende regeringer på flere punkter har forvaltet danske interesser utilfredsstillende. De forskellige udspil fra koncernens side synes således ofte at have båret præg af større kompetence og har også i nogen grad påvirket den endelige grænsedragning. Dette kan i nogen grad revidere vores opfattelse af de offentlige myndigheders rolle, og her-

under i særlig grad den nimbus, der har omgivet Udenrigsministeriet som et eliteministerium.

Der er ligesom i tilfældet med værket om DONG tale om et bestillingsarbejde. Projektet er finansieret af A.P. Møller koncernen, der også har stillet sig til rådighed for forfatteren på en række centrale områder. Ledende medarbejdere, der har gjort udviklingen siden olieeftersforskningens start med, har gennem interviews bidraget med oplysninger og indtryk, ligesom forfatteren har kunnet trække på arkiverne i Mærsk Olie og Gas A/S, der vel at mærke ikke er offentligt tilgængelige, og som derfor for første gang er blevet åbnet for forskningen. Som altid kan man diskutere, hvorvidt en forfatter kommer i lommen på opdragsgiveren, der kan have interesse i at sikre sin organisation et ordentligt eftermæle, og ikke nødvendigvis skeler til forskningens krav om objektivitet. Dette kan naturligvis heller ikke udelukkes i dette tilfælde, men forfatteren synes sagligt og nøgternt at skildre virksomheden og dens rolle som kommerciel og politisk aktør i dansk energipolitik. Det sidste ord er ikke sagt i denne sag, men vi har nu fået et solidt og interessant bidrag om et vigtigt kapitel i den nyere Danmarkshistorie.

Lektor Karsten Ronit
Institut for Statskundskab
Københavns Universitet

Christina Bergqvist m.fl.
Likestilte demokratier?

Kjøn og politik i Norden

Oslo. Universitetsforlaget/Nordisk Ministerråd, 1999, 327 sider, 328 kroner.

I antologien *Likestilte demokratier?* undersøges, om der er lighed mellem kvinder og mænd i Norden, samt om der er lighed mellem de nordiske lande med hensyn til ligestilling. Bogen er en opfølgning på *Det uferdige demokratiet* fra 1983. Siden 1980'erne har kvinder vundet større indpas i den politiske sfære, omend kvinder og mænd ikke præger alle beslutninger i lige stor grad. En fælles nordisk ligestillingsmodel bliver afvist. Det bliver understreget, at der er mange forskelle landene imellem, omend de nordiske lande sammenholdt

med andre vestlige stater har en høj parlamentarisk kvinderepræsentation og mange kvinder på arbejdsmarkedet.

Forskellen mellem de nordiske lande bliver opsummeret i fem kønspolitiske profiler. Her refereres tre: Sverige er i top, da landet foruden en høj kvinderepræsentation på det parlamentariske plan også har en markant udbygning af den offentlige børnepasning, lang barsels- og forældreorlov, en høj grad af institutionalisering af kvindespørgsmål i lovgivning og en regering, der har ligestilling som en del af det politiske grundlag. Endelig fremhæves det som væsentligt, at flere partier har profileret sig på ligestilling.

Norge markerer sig ved, at ligestillingsspørgsmålet har stor politisk bevågenhed, hvilket kommer til udtryk gennem parti-strategier, der har taget sigte på at inddrage flere kvinder i politik, på en høj grad af institutionalisering af ligestillingsaspektet og indarbejdelse af ligestillingsspørgsmålet i mange sammenhænge.

Danmark udmærker sig ved en veludbygget velfærdsstat, herunder mange offentlige børnepasningstilbud, men kvinders politiske repræsentation og institutionaliseringen af ligestillingspolitikken er mindre markant end i Norge og Sverige. Debatten om ligestillingsspørgsmål i Danmark er nærmest hensygnende sammenlignet med udviklingen i Norge og Sverige.

Det er interessant, at det komparative aspekt er blevet så markant gennemført i antologien, samtidig med at der tidsmæssigt bliver skuet tilbage. Det danner grobund for afdækning af forskellige udviklingslinier, hvor Danmark ikke er i front. Island er på de fleste punkter kommet senere i gang med ligestillingsarbejdet og inddragelse af kvinder i politik end i de øvrige lande. Island har så erfaringer med rene Kvindelister, hvilket er spændende.

Antologien består af fire tema-afsnit. I det første bliver kvinders deltagelse i politik behandlet. Der bliver set på kvinders repræsentation i partipolitik og parlamenterne, hvor blandt andet Rokkan's tærskelmodel danner rammen for en beskrivelse af udviklingen. I kapitlet om partiernes inddragelse af kvinder viser det sig, at Sverige og Finland

har kvindeforbund, som et rekrutteringsgrundlag, Norge anvender forskellige ligestillingsinstrumenter, deriblandt kvotering, mens Danmark glimrer ved manglende tiltag til at øge kvinders andel. De to danske partier, der havde kønskvotering, har afskaffet det. Kvinders deltagelse i sociale bevægelser bliver også kortlagt.

I det andet hovedafsnit er der fokus på ligestillingspolitikens indhold, hvor familiepolitiske aspekter bliver belyst. Det gælder lovgivning og modeller for børnepasning og forældreorlov. Endvidere bliver kvinder som politiske aktører i debatten om børneomsorg gennemgået.

Tredie hovedafsnit er om ligestillingspolitik. Ligestillingspolitikens lovmæssige grundlag bliver behandlet såvel som den organisatoriske forankring af den formelle ligestillingspolitik bliver skitseret og diskuteret, og ligestillingspolitiske instrumenter bliver opridset. Over tid er forskellene landene imellem, hvad angår organisatorisk udbygning øget. Indsatsen på det kommunale plan bliver også trukket frem med vægt på tre former for marginalisering af norske ligestillingskonsulenter, såvel som svenske, kommunale lederes modstandformer mod ligestilling. Et kapitel er viet en diskussion af, hvilket forståelser af køn, der har præget debatterne i det finske parlament om kvinder i militæret.

Et hovedafsnit er reserveret til en gennemgang af kvinders situation på de selvstyrende øer, Færøerne, Grønland og Åland. Der fremkommer tankevækkende forskelle mellem øerne og moderlandene, der kan være med til at stille spørgsmålstejn ved en tendens i antologien til at opfatte udviklingen i kvinders situation lineær. Lidt forenklet opsummeret; gående fra at kvinder har fået valgret, er blevet politisk repræsenteret, fået vedtaget love om ligestilling og til organisatorisk forankring af ligestilling. Det ville være spændende, hvis sprækker og afvigelser fra den »lige vej« blev udfoldet mere.

Antologien er i sig selv et væsentligt dokument i og med, at alle de mange oplysninger om kvinder og politik i Norden er samlet sammen, hvorfor bogen kan fungere fint som opslagsbog. Det gælder oplysningerne i de enkelte kapitler og i det omfattende statistiske appendix. Enkelte steder var det

dog ønskeligt, om dataene var nyere. Manglerne skal muligvis tilskrives problemer med at finde data fra samme år i alle landene.

Der er imidlertid ikke bare tale om fakta og komparation. I mange af bidragene bliver forskellige modeller og begreber introduceret som ramme for den efterfølgende diskussion. Det gælder forskellige typer af forsørgermodeller, Rokkan's tærskel-model inden for det formelle politiske system og begrebspræciseringer af blandt andet positiv særbehandling. Systematiseringer er vigtige både i komparationsøjemed, men også med sigte på at forstå rækkevidden af konklusionerne.

Sluttelig et hjertesuk! Antologiens undertitel er »Kjøn og politikk i Norden«. Jeg havde foretrukket at den hed »Kvinder og politik i Norden«. Mænd er nævnt enkelte steder, men køn og kønsrelationer er stort set fraværende, hvilket også beklages i det afsluttende kapitel. Et supplement til de dynamiske analysemodeller, der fremdrages i afslutningen vil være at anlægge et kønsperspektiv, hvor processuelle aspekter får plads samtidig med at historiske, strukturelle, sociale, politiske, økonomiske og kulturelle forhold bliver inddraget. Andre analytiske perspektiver kunne med fordel kombineres med de spændende temaer til videre forskning, der er listet i bogens sidste kapitel.

Hanne Nexø Jensen,
lektor ved Institut for Statskundskab,
Københavns Universitet

Carl Otto Brix

»Dansk i verden – Demokratiets danmarkshistorie: Fra Grundloven 1849 til EU unionen«, Højbjerg, Forlaget Hovedland 1999, 221 sider inkl. litteraturhenvisninger m.v., kr. 225.

Bogen udgives i anledning af Grundlovens jubilæum. Sigtet er det sympatiske at medvirke til folkeoplysning. Den er udgivet med støtte fra Dansk Folkeoplysnings Samråd. Gennem otte »nedslag i demokratiets danmarkshistorie« fremstiller bogen angiveligt demokratiets udvikling med en betydelig vægt på grundlovens udvikling.

Forfatteren er veteran som politisk journalist. Næsten 70-år gammel blev han i 1998 ba i historie. Som erfaren politisk journalist har han også et stort personligt kendskab til dansk politik, danske politikere og anekdoterne om dem.

I bogen males naturligt med bred pensel. Bogens sigte er formidling til en bredere kreds af læsere. Bogen må vurderes på om den synes at nå sit mål. Den er let at læse, som man kan forvente af en såkaldt folkeoplysende bog, uden dog at være sprogligt sprælsk og kreativ. Men den fokuserer ikke klart på hverken grundloven eller folkestyrets institutionelle udvikling, som man kunne forvente. Forfatterens »nedslag« synes i højere grad bestemt af tilfældig paratviden og af forhåndenværende bøger, end af en klar problemformulering.

Bogen har enkelte gode detaljer og iagttagelser. Således i et »nedslag« i det famøse valg i 1973. Til tider ender detaljerne imidlertid i det kuriøse. Hvis man maler med bred pensel skal man ikke pludselig gribe den fine pensel uden en klar begrundelse i sammenhængen. Og ikke alle detaljer formår forfatteren at fortolke. Talrige spørgsmål behandles overfladisk og i en del tilfælde er det svært at finde undskyldning for denne overfladiskhed. Det gælder således udeladelsen af oplysningen om, at der efter alt at dømme var et stærkt ønske på de vestindiske øer om at blive solgt til USA. Det gælder, når forfatteren omtaler Island og Færøerne som danske kolonier. Det gælder spørgsmålet om hvorvidt kongen begik statskup i 1920. Læseren får ingen hjælp af forfatteren til at vurdere det sidstnævnte spørgsmål, som jo ellers burde være centralt ud fra bogens erklærede sigte.

Samtidig viderebringer forfatteren klicheer og opfattelser, som var herskende på bjerget i hans yngre dage, uden sans for at problematisere. For Brix er der fx ingen tvivl om, at den tyske kommandant på Bornholm i maj 1945 var gal. Det er efter forfatterens skøn det væsentligste at fortælle om baggrunden for Bornholms ulykkelige skæbne i 1945. At kommandanten muligvis havde rationelle motiver og at bombardementerne og den russiske besættelse også kunne tilskrives danske og vestallieredes fejl antydes knap nok.

Brix fortæller, at Henrik Kauffmann og P. Bang-

Jensen før Danmarks tilslutning til NATO lod København forstå, at her truede et kommunistisk kup, uden at læsere får at vide om der var noget sandt i Kauffmanns og Bang-Jensens oplysning. Jeg har svært ved at se, at en folkeoplysende bog om demokratiets udvikling kan undvære en vurdering af dette spørgsmål.

Det er tvivlsomt om bogen giver overblik. Forfatteren springer ofte rundt i kronologi og emner uden at det forekommer velmotiveret. Det er heller ikke altid let at se, hvorfor forfatteren har valgt at betone dette eller hint, men til gengæld har udeladt andet. Hvorfor fx lægge stor vægt på Tage Algreen-Ussing? Hvorfor gøre noget ud af jagtlov-givningen? Brix nævner, at Frederik VII i de første år ikke deltog i Statsrådets møder med mindre han var indbudt. Noget forsøg på at perspektivere dette forhold forekommer ikke. Oplysningen bliver dermed ret ubrugelig for læseren. Til gengæld savner man at læse noget om, hvilke vanskeligheder den sene enevælde og Christian VIII sad i. I grunden fremstilles Christian VIIIs reaktioner blot som forstokket reaktion mod den åh så indlysende rigtige demokratisering. Forfatteren svigter her den opgave at gøre fortiden forståelig for nutiden. Og så svigter han forresten også ved ikke at komme til bunds i, hvilken betydning Christian VIII alligevel fik ved i sit sidste halve leveår sammen med embedsmænd som Carl Moltke – og selv Stemmann – at bane vejen for enevældens fald.

Brix mangler et klart perspektiv med skarpe relevanskriterier. Hvorfor fastholder han ikke konsekvent det forfatningsmæssige perspektiv på fx besættelsen? Hvor godt klarede den demokratiske retsstat og Grundloven besættelsestidens prøvelser? Man får en mistanke om, at Brix har for lidt statsretlig og statskundskabsmæssig ballast til at leve op til sit erklærede sigte med bogen.

At Brix ikke kan stave til konsensus, excellence eller Kerenskij nævnes kun for fuldstændighedens skyld. Men væsentligt er det at slå fast, at det er tvivlsomt om denne bog burde være udgivet i den foreliggende form. Der står meget lidt, som ikke kan findes bedre i andre bøger.

Tim Knudsen, professor ved
Institut for Statskundskab, KU.

Anthony Giddens

Den tredje vej.

Socialdemokratismens fornyelse

Hans Reitzels Forlag, 168 sider, 198 kroner.

Først en advarsel! Læsere som har læst f.eks Anthony Giddens' *The Consequences of Modernity*, *Modernity and Selfidentity* og andre af LSE rektorens meta-sociologiske skrifter, og som forventer en ekstra-polering af strukturations teoriens implikationer for den praktiske politik, skal holde sig væk – eller forberede sig på en gevaldig skuffelse.

Og så en forbrugeroplysning: Læsere som ønsker et kvalificeret bud på hvordan man kunne møde de politiske udfordringer som er opstået med globaliseringen skal købe denne bog – og forberede sig på et vægtigt, intelligent og gennearbejdet forslag til en fornyelse af socialdemokratismen.

Der er unægteligt noget misvisende ved at henvise til 'Den tredje vej' – hvilket Giddens da også selv indrømmer: »Som jeg forsøger at forklare i denne bog er termen 'den tredje vej' i sig selv ikke særlig vigtig. Den er brugt mange gange tidligere i socialdemokratismens historie, men også af forfattere og politikere af helt andre observanser. I denne bog gør jeg brug af begrebet med henblik på den socialdemokratiske fornyelsesproces – som en aktuell version af den nytænkning, socialdemokrater igennem hele dette århundrede ofte måtte foretage«.

Giddens forsøger med sin bog at konkretisere en model for en moderne socialdemokratisme, og dermed give substans til begreber som »Die neue Mitte«, »New Labour« og »The Radical Centre«, som socialdemokratiske partiledere som Gerhard Schröder, Tony Blair og Poul Nyrup Rasmussen har brugt i deres bestræbelser på at forny deres respektive partier.

Giddens bog er således et forsøg på at definere de udfordringer som grænseoverskridende miljøproblemer, globale uligheder og frie kapitalbevægelser rejser, samt at relatere disse problemer til diskussionen om demokrati og menneskerettigheder.

Nogle – især socialdemokratiske traditionalister – har i Giddens set en trussel imod den skandinaviske model. Ikke mindst fordi Tony Blairs britiske

Labour-parti bliver perciperet som et knæfald for borgerlige principper. Det kan diskuteres hvor meget Blair er præget af den ny-borgerlige fra 1980'erne. Hvad der ikke kan diskuteres er at Giddens' projekt adskiller sig fra en simpel borgerliggørelse af socialismen og socialdemokratismen.

Giddens tager udgangspunkt i den grundopfattelse som, ifølge ham selv, er kernen i socialismen. Han skriver, »Vi kan ikke bare skrotte de værdier og idealer, der ansporede dem [socialismen og kommunismen], for nogle af dem er snævert forbundet med det gode liv, som er formålet med det vi forstår ved social og økonomisk udvikling. Udfordringen består i at give disse værdier liv igen dér, hvor socialismens økonomiske program har lidt nederlag«.

Denne indrømmelse af »socialismens død« er imidlertid ikke et udtryk for at Giddens forsvarer en amerikanisering af den politiske debat, ej heller et udtryk for, at han opfatter Blairs projekt som inspireret af Bill Clintons »New Democrats«. Tværtimod! For selvom Labours arbejdsmarkedspolitik i det ydre nok har vist et amerikansk præg, mener Giddens at Blair-regeringens arbejdsmarkedspolitik »i langt højere grad er inspireret af den aktive arbejdsmarkedspolitik man ser i Skandinavien, end den man ser i USA«.

Denne begejstring over den Skandinaviske model kan ikke ses som en tilslutning til den traditionelle socialdemokratisme, men tværtimod som et udtryk for, at de skandinaviske socialdemokrater er kommet længere med reformerne af velfærdsstaten end mange af deres kontinentale søsterpartier. Kort sagt Skandinavien som foregangsland! Blair lærer af partifællerne i Skandinavien og Holland – ikke omvendt! Denne politik betyder i praksis at arbejdsløshedsunderstøttelse bør »være betinget af forpligtelsen til at søge arbejde, og [at] det må være regeringens forpligtelse at sørge for at velfærdssystemet ikke hæmmer den aktive indsats«.

Udgangspunktet for Giddens skal primært findes i nyere kontinental sociologi, især som den er udviklet af den tyske samfundsforsker Ulrich Beck begreb om »Risikosamfundet«. Ligesom Beck mener Giddens at fremkomsten af »the risk society« fordrer en redefinering af politik begrebet i al-

mindelighed og statens rolle i særdeleshed, således at staten udfylder de opgaver som ikke varetages af markedet. »Velfærdsreformer bør«, ifølge Giddens, »tage højde for de tidligere nævnte forhold vedrørende risici: effektiv risikostyring (individueel eller kollektiv) betyder ikke kun, at man begrænser eller beskytter sig mod risikosituationer. Det betyder også, at man udnytter de positive eller dynamiske sider af risikosituationen og bærer risikotagning op. Aktiv risikotagning betragtes som noget, der hører iværksætterkulturen til, men noget tilsvarende kan sagtens vedrøre lønmodtagere. At beslutte at tage et arbejde og opgive understøttelsen – eller tage et job inden for et særligt område – er aktiviteter der indebærer risiko, men at tage en sådan risiko lønner sig både for den enkelte og for samfundet som helhed«.

Spørgsmålet drejer sig derfor »ikke om mere eller mindre regulering af samfundet, men om at erkende, at styring må tilpasse sig nye forhold«, skriver Giddens som et ekko af sin forrige bog *Beyond Left and Right*.

Der kan ikke herske tvivl om, at Giddens bog vil sætte – og allerede har sat – dagsordenen i den politiske debat om velfærdsstatens udvikling. Giddens betydning for sin samtid kan dermed sammenlignes med den betydning som Friedrich von Hayek havde for højrefløjen i begyndelsen af 1980'erne. Men at have betydning betyder ikke nødvendigvis, at man har ret.

Giddens bog er perspektivrig, men han svarer ikke på en række konkrete problemer, som f.eks. hvordan velfærdsstaten finansielt kan opretholdes i en periode, hvor globaliseringen truer skattegrundlaget. Ligeledes kan man stille spørgsmålstegn ved, om Giddens indfrier ambitionen om at kombinere den økonomisk-politiske diskussion med debatten om en fornyelse af demokratiet. Giddens taler om det »kosmopolitiske demokrati«, men han definerer ikke hvordan dette skal implementeres, hvilke institutioner det skal bestå af, endsize hvad termen står for.

Giddens antydning af at det »kosmopolitiske demokrati« kunne blive baseret på en ide om »at en ny forsamling, eller et parlament kunne dannes i forbindelse med FN« virker i bedst fald naiv, og er nok nærmest et udtryk for at Giddens er mere in-

teresseret i politisk-økonomiske reformer end i demokratiteori – hvilket selvsagt er legitimt. Disse mangler kan imidlertid ikke fjerne det positive helhedsindtryk, nemlig at Giddens bog er det hidtil bedste forsøg på at definere og formulere en fremtidig model for en reformeret velfærdsstat.

Giddens har ikke endegyldige – endelige realistiske – svar på de spørgsmål og problemer han rejser, men han gør opmærksom på de væsentligste problemer og peger på alternative måder at løse dem på.

Forskningsadjunkt Mads H. Qvortrup
Institut for Statskundskab
Københavns Universitet

Socialøkonomisk debat gennem 25 år

Redaktør Lotte Langhoff-Roos

I anledning af Socialøkonomisk Samfunds 100 års jubilæum har elleve fremstående danske økonomer og politikere bidraget til skriftet »Socialøkonomisk debat gennem 25 år«.

Alle bidragsydere har været centrale deltagere i samfundsdebatten, og har samtidig haft tæt tilknytning til Socialøkonomisk Samfund, enten som medlemmer af bestyrelsen – størstedelen som formænd – eller som aktive foredragsholdere. I »Socialøkonomisk debat gennem 25 år« giver disse nøglepersoner tilsammen et unikt billede af den danske samfundsøkonomiske debat i perioden og skitserer værdifulde perspektiver for dansk økonomi nu og i fremtiden.



1. udgave 1999
132 sider, hæftet
Bogledepriis kr. 185,00



Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Gøthersgade 133 · Postboks 2126 · 1015 København K
Telefon 33 95 97 00 · Fax 33 95 99 97 · e-mail: fi@dioef.dk
Homepage-adresse: <http://www.dioef.dk/fihome.htm>