

Andreas Pinstrup Jørgensen, *Andelskraft – Styrken i fællesskab og forretning*. Gads Forlag, 2026.

Andreas Pinstrup Jørgensen har skabt et særdeles læseværdigt epos med bogen *Andelskraft – Styrken i fællesskab og forretning* som en efterfølger til hans bog fra 2020, *Medejer – Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab*. Jørgensen diskuterer i *Andelskraft* hele paletten af erhvervsdemokratiske ejer- og organisationsformer. Bogen undersøger andelsvirksomheder og demokratisk ejerskab som en særlig organisationsform. Begrebet ”andelskraft” betegner den styrke, der kan opstå, når treenigheden fællesskab, demokratisk ejerskab og forretning forenes. Disse tre tilgange til analysen skaber en samlet forståelse af, hvordan virksomheder kan være både økonomisk effektive og socialt forankrede indenfor rammerne af den danske foreningskultur.

Værket bygger videre på forskningen i Kooperation, andelsbevægelse, medarbejderdeltagelse og medarbejderejede virksomheder, og det samler disse traditioner i en bredere forståelsesramme. Dets nye bidrag ligger især i de aktuelle udfordringer for demokratiske virksomheder. *Andelskraft* er vigtig at læse, fordi den ikke reducerer andelsbevægelsen til et historisk fænomen, men stiller spørgsmål om, hvad dens principper kan lære os om organiseringen af økonomisk aktivitet i det 21. århundrede.

Det kan hermed også konstateres, at Jørgensens ambitiøse og i flere henseender banebrydende bidrag til forståelsen af demokratiske virksomheders rolle i moderne økonomier er lykkedes. Med de to værker slår han sig fast som den mest betydende forfatter til bøger om dansk erhvervsdemokrati. Bogen formår overbevisende at genaktualisere andelstanken som en væsentlig og konkurrencedygtig ejer- og organisationsform, hvis denne alternative virksomhed indplaceres i de rette, reformerede institutionelle rammer.

Analysen og andelskraftmodellen anskueliggør tydeligt, at andelsmodellen og erhvervsdemokratiet ikke blot er et forbigående historisk fænomen, hvad især udenlandske erfaringer dokumenterer til fulde (Winther, 1994a og b, 1995, 1995, 1999, 2021; Winther og Sørensen, 2009; Winther og Ingemann, 2024). Midt i alt dette er der imidlertid en tendens til, at vi glemmer de righoldige erfaringer, der er med erhvervsdemokratiske virksomheder i Danmark. Erhvervsdemokratiet er en levende og dynamisk ejer- og organisationsform, der kunne indgå med en betydelig vægt i dansk økonomi. Denne kobling mellem historisk forankring og nutidig relevans gør andelskraftmodellen til et stærkt udgangspunkt for en principiel diskussion af forholdet mellem ejerskab, institutioner samt ressourceallokering, organisation og ledelse.

Det centrale problem i Andreas Pinstруп Jørgensens bog kan sammenfattes som hvilke betingelser, der skal opfyldes for, at erhvervsdemokratiet kan fungere som en økonomisk efficient allokering af ressourcer indenfor rammerne af et makroøkonomisk system. Vi taler her om et system domineret af erhvervsdemokrati i stedet for de ofte udemokratiske om ikke ligefrem autokratiske ledelsesformer, der har overlevet bag indgangsdørene til danske virksomheder. Deltagelse i finansiering og beslutningsprocesser vil kunne øge trivslen, øge den enkeltes motivation og produktivitet, ligesom innovationsevnen gennem deltagernes forslag til mindre forbedringer øges. Jørgensen peger i denne sammenhæng ikke alene på rosenrøde visioner. Han diskuterer og citerer også kritikere, der betoner, at demokratiske ejer- og organisationsformer ikke som i andelsbevægelsens tidlige dage er stærke problemløsere. Eksempler på, at de er for fragmenterede, lokale og angiveligt underkapitaliserede til at tackle store samfundsudfordringer, problematiseres imidlertid med Jørgensens argument for, at treenigheden fællesskab, demokratisk ejerskab og forretning kan imødegå dette.

For det andet er der kritikken af, at de hverken er rigtig business eller rigtigt demokrati – de konkurrerer dårligt med traditionelle selskaber, og medlemsdemokratiet er ofte svagt og symbolsk.

Vi stilles imidlertid overfor et interessant paradoks, som Jørgensen med sin andelskraftmodel giver os svaret på i forbindelse med hans centrale tese om, at virksomheder ikke blot er tekniske produktionsenheder, men institutionelt indlejrede organisationer, hvor styrke opstår i samspillet mellem treenigheden forening, forretning og formål.

I Danmark kan Jørgensen og tænketanken Demokratisk Erhverv (2026) konstatere, at demokratiske virksomheder er mere udbredte, end man umiddelbart tror. Cirka 7000 virksomheder har et demokratisk særpræg. Ti pct. af alle virksomheders omsætning er skabt af demokratiske virksomheder. Hver tyvende dansker er beskæftiget i en demokratisk virksomhed. Millioner af danskere er medejere af en demokratisk virksomhed gennem landbruget, elnettet, vand og varme, boliglån, bankkonto, forsikring, pensionsordninger, indkøbsforeninger og andet – hele 98 pct. af befolkningen over 18 år er på den ene eller anden måde involveret i den erhvervsdemokratiske ejer- og organisationsform.

For mange år tilbage deltog den jugoslaviske økonom Branko Horvat i den svenske debat om medarbejderstyrede virksomheder som et alternativ til traditionelle virksomheder. Horvat blev ofte betragtet som en økonom, hvis analyser bevægede sig i grænselandet mellem neoklassisk og marxistisk økonomi (Horvat, 1974; Ward, 1979; Winther, 2004). Horvats bidrag til den svenske debat ledte til et tilsvarende spørgsmål: Hvorfor har medarbejderstyrede virksomhe-

der ikke allerede udkonkurreret kapitalistiske virksomheder? Til at begynde med betragtede Horvat svaret på problemformuleringen som indlysende.

Cirka 40 år før ”de danske østrigere og andet nyliberalt godtfolk” fortsætter med at kuldkaste debatten, er mytedannelsen omkring erhvervsdemokratiets angivelige mangel på økonomisk effektivitet den samme (Hayek, 1944; von Mises, 1976, 1981). Kan en demokratisk, medarbejderejet eller kooperativ virksomhed, som kritikerne siger, ikke være mere effektiv, hvis ikke den har udkonkurreret de private virksomheder? Eftersom de mere profitable virksomheder på et konkurrencepræget marked nødvendigvis klarer sig bedst, er det så ikke sådan, at f.eks. medarbejderstyrede og medarbejderejede virksomheders sjældenhed er et tilstrækkeligt tegn på, at de generelt ikke er mere effektive og muligvis endda mindre effektive?

Paradokset kunne næppe udtrykkes bedre end med Horvat:

Antag imidlertid, at der findes en grænse for effektiviteten, som er bestemt af selve samfundsordenen i et kapitalistisk miljø. I så fald vil det kun være kapitalistiske former, der kan overleve. En tænkelig mere effektiv organisation vil enten ikke opstå, eller – hvis den gør – vil den ikke være i stand til at udnytte sin iboende økonomiske overlegenhed (1974: 288).

Under feudalismen ville den gryende kapitalistiske ejer- og organisationsform næppe kunne slå fuldt igennem. Et fundamentalt spørgsmål går i denne sammenhæng på, om det ville have været muligt at tilpasse den fremvoksende kapitalistiske virksomhed til en feudalistisk produktionsmåde baseret på gods-ejernes dominans og livegenskab. Selvom de tidlige kapitalistiske virksomheder allerede under feudalisme demonstrerede visse iboende økonomiske fordele, var de eksisterende institutionelle rammevilkår ikke indrettet til denne nye virksomhedsform. Den kapitalistiske virksomhed forudsatte en langt højere grad af mobilitet for produktionsfaktorerne – særligt arbejdskraften – samt mulighed for frit entreprenørskab og individuelle frihedsrettigheder. Disse forudsætninger stod i grundlæggende modsætning til feudalsamfundets sociale og økonomiske struktur, hvor arbejdsstyrken var bundet til jorden, og hvor økonomisk aktivitet i vid udstrækning var underlagt godsejernes kontrol. Feudalismens institutioner udgjorde derfor ikke blot en begrænsning, men i stigende grad en direkte hæmsko for udviklingen af den kapitalistiske virksomhedsform og produktionsmåde.

Virksomhedsformer er med andre ord institutionelt indlejrede strukturer, hvis funktionalitet afhænger af deres kompatibilitet med det overordnede økonomiske system; derfor kan hverken feudale, kapitalistiske eller demokratiske

virksomhedsformer forstås uafhængigt af de institutionelle rammer, der reproducerer og stabiliserer dem (Winther og Ingemann, 2024).

Svaret på den generelle kritik af den demokratiske virksomhedsform ligger gemt i Jørgensens analyse af en konsistent model for andelskraft. Hvis modelens samspil mellem forening, forretning og formål udebliver, ligesom de institutionelle rammer på makroniveau ikke er der, skyldes det, at demokratiske ejer- og organisationsformers udviklingsevne hæmmes af anakronistiske institutioner. Disse er gearede til den privatkapitalistiske markedsøkonomi baseret på ulighed med hensyn til indkomst-, formue- og magtfordeling. Den demokratiske markedsøkonomi fordrer en anden erhvervslovgivning, de rette institutionaliserede støttestrukturer, reformerede incitamentssystemer, en udligning af de skæve fordelinger gennem lavere gini-koefficienter, divisioneringer af de store foretagender i selvstændige demokratiske basisorganisationer med egen demokratisk ledelse og egen drift samt andre mål for menneskelig udvikling og sikkerhed end de rent materielle! Demokratiet er i sig selv en produktivkraft; det vidner de erhvervsøkonomiske, arbejds sociologiske og mikroøkonomiske studier om (Blumberg, 1968; Conte og Svejnar, 1989; Levine og Tyson, 1989; Winther, 1994, 1995; Winther og Marens, 1997; Jones og Kato, 1995; Kruse, 2022). Erhvervsdemokratiet kan imidlertid ikke udvikle sig under de gældende institutionelle rammer. Indenfor reformerede institutionelle rammer udløses andelsmodellens forandringskraft og konkurrenceevne først, når de tre elementer forening, forretning og formål hænger konsistent sammen! Samspillet mellem demokratisk medejde, demokratisk kontrol, graden af interessenters deltagelse og målsætninger om demokratiet per se, øget medlemsmotivation, produktivitet, beskæftigelse og komparativt set bedre økonomiske resultater er resultatet af den trestrengede andelskraftmodel. Formål og traditioner kan fortsat i forhold til de traditionelle kapitalstyrede virksomheder forbedre den komparative udviklings- og konkurrenceevne.

Begrebet *forening* i Jørgensen-modellen refererer ikke blot til en organisatorisk struktur, men i særlig grad til den danske foreningskultur som en historisk og sociologisk ressource, hvor frivillig organisering fungerer som en form for social infrastruktur, der muliggør kollektiv handling, reducerer transaktionsomkostninger og skaber høj grad af tillid. Begrebet *forretning* i modellen repræsenterer den markeds mæssige rationalitet og en nyinstitutionalisme, hvor virksomheden skal kunne operere effektivt indenfor rammerne af de rette regulerede markeds mekanismer. *Formål* udgør den normativt styrende dimension, som sikrer en langsigtet organisationsudvikling, en konsistent makroøkonomisk miljøretet og ressourcebesparende planlægning samt en kvalitativ økonomisk vækst i stedet for den kortsigtede profitmaksimering. Den behovsstyrede demokratiske

erhvervsvirksomhed i dag har flere og udvidede behov, mens de oprindelige behov var vendt som et forsvar mod den primære og sekundære udbytning med henblik på forbedrede levevilkår. Klart er det, at selve formålet er fortsat behovsstyring, hvad enten det i dag drejer sig om adgangen til billig energi gennem et vindmøllelaug eller adgangen til bestemte varer og serviceydelser, der er miljørigtige, eller i det hele taget socialøkonomiske virksomheder. Nye behov følger den teknologiske, sociale og økonomiske udvikling, hvor en gruppe mennesker finder sammen om en fælles løsning af behov, som ikke løses af traditionelle markedsmekanismer.

Samlet set argumenterer bogen for, at udløseren af andelskraften skal ses som en institutionelt betinget og konkurrencedygtig organisationsform, hvor økonomisk effektivitet, social koordinering og normativ orientering integreres gennem de rette institutionelle rammer. Andelskraft er derfor ikke blot et organisatorisk princip, men et udtryk for, hvordan specifikke og reformerede samfundsinstitutioner muliggør stabile, effektive, demokratiske og behovsstyrede virksomheder indenfor en ny demokratisk markedsökonomi.

Litteratur

- Blumberg, Paul (1968). *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. Constable.
- Conte, Michael A. og Jan Svejnar (1989). *The performance effects of employee ownership plans*, pp. 143-182 i Alan S. Blinder (red.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Brookings Institution.
- Hayek, Friedric von (1944). *The Road to Serfdom*. University of Chicago Press.
- Horvat, Branko (1974). *Varför har inte arbetarstyrda företag redan slagit ut kapitalistiska? Ekonomisk Debatt, Nationalekonomiska Föreningen* 5 (2): 288-293.
- Jones, Derek og Takao Kato (1995). *The productivity effects of employee ownership and bonuses: evidence from Japanese panel data*. *American Economic Review* 85 (3): 391-414.
- Jørgensen, Andreas Pinstrup (2020). *Medejer – Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab*. Gyldendal.
- Kruse, Douglas (2022). *Does employee ownership improve performance? IZA Works of Labor*.
- Levine, David og Laura D'Andrea Tyson (1989). *Participation, productivity, and the firm's environment*, pp. 183-244 i Alan S. Blinder (red.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Brookings Institution.
- Tænketanken Demokratisk Erhverv (2026). *Kortlægning: Andelsdanmark holder stabil kurs i turbulent farvand*.
- von Mises, Ludwig (1976). *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*. Mises Institute.

- von Mises, Ludwig (1981/1922). *Socialism*. Yale University Press.
- Ward, Benjamin (1979). *The Ideal Worlds of Economics, Liberal, Radical, and Conservative Worlds Views*. Basic Books Publishers.
- Winther, Gorm (1994a). *Demokratisering og medarbejderaktier i amerikanske virksomheder*. *Samfundsøkonomen* 8: 33-40.
- Winther, Gorm (1994b). "Den tredje vejs" affinitet til markedsmekanismen. *Politica* 26 (2): 217-228.
- Winther, Gorm (1995). *Employee Ownership: A Comparative Analysis of Growth Performance*. Aalborg University Press.
- Winther, Gorm (1999). *Theory O – is the case closed*. *Economic and Industrial Democracy* 20 (2).
- Winther, Gorm (2004). *Økonomen Branko Horvat, 1927-2003*. *Samfundsøkonomen* 1: 50-52.
- Winther, Gorm (2021). *Fremme af erhvervsdemokratiske virksomheder er en skelsættende beslutning*. *Økonomisk ugebrev*, 22. marts.
- Winther Gorm og Jan Holm Ingemann (2024). *Cooperative societies in the Arctic as a heterodox approach: the case of Greenland*, kapitel 7 i Gorm Winther og Ivar Jonsson (red.), *Human Security Through the New Traditional Economy in the Arctic*. Routledge.
- Winther, Gorm og Richard Marens (1997). *Participatory democracy may go a long way: comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states*. *Economic and Industrial Democracy* 18 (3).
- Winther, Gorm og Michael Kuur Sørensen (2009). *The Mondragon co-operatives going global*, i Li Xing, Li Jizhen og Gorm Winther (red.), *Globalization and Transnational Capitalism: Crisis, Opportunities and Alternatives*. Aalborg Universitetsforlag.

Gorm Winther
 Pensioneret professor,
 The European Federation for Employee
 Share Ownership Honorary Committee