

MEDARBEIDEREIDE BEDRIFTER ^F

- når de ansatte eier arbeidsplassen



GUNNAR MAGNE ØKLAND er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Han underviser i management consulting, organisasjon og ledelse og endringsledelse. Økland forsker på medarbeidereide bedrifter, medarbeideres identitet og organisasjonstilknytning samt kultur i organisasjoner.

SAMMENDRAG

Medarbeidereide bedrifter betyr at ansatte som arbeider i en bedrift, har ervervet og besitter en del av egenkapitalen. Artikkelen gir oversikt over tre former for medarbeidereide bedrifter, geografisk utbredelse, motiver for etablering samt støtte i ulike land. To modeller som kan bidra til å forklare økonomiske effekter i foretak der ansatte er eiere, presenteres med oversikt over empiriske undersøkelser som tester deler av modellene.

Til tross for at bare vel to prosent av foretakene i privat sektor i Norge var helt eller delvis eid av medarbeiderne i 2013 (Lowitzsch og Hashi 2014), er medarbeidereide bedrifter (MB) på fremmarsj i en rekke land som Italia, Frankrike, Spania, USA (Mygind 2012) og Argentina (Ozarow og Croucher 2014). I USA anslås det at cirka 15 prosent av arbeids-

takerne i privat sektor er medeiere i egen bedrift gjennom såkalte Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). I EU var over fem prosent av foretakene MB i 2013 (Lowitzsch og Hashi 2014). Medarbeidere som eier sin egen bedrift, er ikke et nytt fenomen. Det antas at de første kollektive MB, såkalte arbeiderkooperativer, ble etablert i England ved oppstarten av den industrielle revolusjon.

Formålet med denne artikkelen er å formidle kunnskap om MB. Mer spesifikt vil jeg komme inn på hva MB er, og motivene bak etablering av MB. Dette følges opp med å kaste lys over forhold som stimulerer etablering av slike foretak, ved å se på hva ulike land gjør på dette området. I siste delen av denne artikkelen kommer jeg inn på konsekvenser av MB for medarbeidereierne og foretakets lønnsomhet.

HVA ER MB?

MB betyr at ansatte som arbeider i en bedrift, har ervervet og besitter en del av egenkapitalen. I juridisk forstand kan medarbeiderne eie deler av foretakets egenkapital direkte eller indirekte. Direkte eierskap betyr i praksis at en medarbeider eier egne aksjer i det firmaet hun jobber i. Normalt gir aksjene stemmerett på selskapets generalforsamling gjennom

såkalte A-aksjer. Aksjene anskaffes enten gjennom aksjeemisjon, kjøp av andres aksjer eller ved at ansatte mottar aksjer som en belønning fra firmaet. Et typisk eksempel på belønning er en produsent av møbler med et bonusprogram der ansatte opparbeider aksjer i firmaet på grunnlag av aksjeverdi og firmaets overskudd (Kuvaas 2003). Kjøp av andres aksjer er særlig aktuelt i forbindelse med aksjonærer som ønsker å

selge seg ut, eierskifte fra generasjonsforetak og i de tilfeller der ansatte overtar en konkurstruet virksomhet (Økland 1987). I noen tilfeller kjøper den ansatte aksjer fra et aksjeeierfond som har vært eid kollektivt av en gruppe medarbeidere (Reeves Knyght et al. 2010). Medarbeideren bestemmer normalt selv over salg av aksjene. Motiver for kjøp av aksjer kan være avkastning på investering, og i noen land er det skatteinsentiver knyttet til kjøp. Andre beveggrunner kan være å øve innflytelse på selskapets beslutninger samt å vise støtte til egen arbeidsplass.

Indirekte eierskap betyr at medarbeidereierne eier deler av egenkapitalen gjennom en form for kollektivt eierskap. Disse har dermed ikke egne aksjer. Indirekte eierskap består av to former; aksjeeierplaner for ansatte, som på engelsk kalles Employee Stock Ownership Plans (ESOPs), og arbeiderkooperativ (Reeves Knyght et al. 2010). ESOPs har sin opprinnelse fra USA med egen lovgivning fra 1974. I mange tilfeller etableres fondet som en pensjonsordning der ansatte opparbeider pensjon gjennom de midler som hovedsakelig investeres i MB-selskapets aksjer. Alternativt formes ESOP fordi MB bidrar med aksjer eller penger som belønning til de ansatte. De ansatte kjøper dernest aksjer i MB-selskapet som får skattefradrag. I mange tilfeller sitter ESOP-fondet på aksjeopsjoner. En variant er at ansatte trekkes i lønn samtidig som selskapet bidrar med penger for å finansiere anskaffelse av aksjer til de ansatte – slik de gjør i selskapet SAIC (<http://www.saic.com/media/96160-saic-2014-annual-report.pdf>). Alternativt lånefinansieres investering i aksjer i MB-selskapet. Dersom ESOP-fondet etablerer et eget eierselskap for fondet, får dette skattefritak for inntekter. Det er representanter for ESOP-fondet som normalt har stemmerett på MB-selskapets generalforsamling. I motsetning til direkte eierskap har altså ikke den enkelte medarbeidereier da stemmerett. For at en ansatt skal bli medeier i et ESOP-fond, kreves det at han arbeider i full stilling og er over 21 år. Når en medarbeider slutter, har denne rett på sin andel av ESOP-fondet etter beregnet markedsverdi.

Denne ordningen er blitt populær i USA fordi det gis skattefradrag både for MB-selskapet der aksjene er investert, långiver og ESOP-fondet. Ifølge National Center for Employee Ownership i USA (<https://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan>) var det i 2014 cirka 11 300 ESOP-selskaper der

over 13,5 millioner medarbeidere var med i ordningen som aksjeeiere. De fleste ESOPs er privateide selskaper som ikke er børsnoterte. Andre motiver for investeringer gjennom ESOP kan være pensjonsparing, avkastning på investert kapital samt å støtte egen arbeidsplass.

På grunn av ulik lovgivning i ulike land som USA, England, Irland og Kroatia kan reguleringer og egenkapene knyttet til fondene avvike fra beskrivelsen hentet fra USA ovenfor.

Den andre formen for indirekte eierskap er arbeiderkooperativ. I denne eierformen har et flertall av de ansatte over 50 prosent av egenkapitalen. Arbeidstakerne eier firmaet i fellesskap der alle har like andeler i egenkapitalen (Cornforth 1983). Den enkelte medarbeidereier har ikke egne aksjer, men en ideell andel i sin andel av egenkapitalen. For det andre kontrollerer medarbeiderne sentrale beslutninger i selskapet. Det betyr at de ansatte sitter på over halvparten av aksjene, gitt at dette er A-aksjer som gir stemmerett. I et aksjeselskap vil dermed over 50 prosent av medarbeiderne ha stemmeflertall på selskapets generalforsamling, noe som gir dem kontroll over alle sentrale beslutninger. I praksis vil medarbeidereiere ha en stemme hver. Siden en ansatt ikke eier spesifikke aksjer, men en ideell andel av egenkapitalen, kan ikke medarbeideren selge denne når vedkommende slutter. Denne eierformen er ikke utbredt. I europeisk sammenheng finner vi størst utbredelse i Italia og Spania (Rosen et al. 2005).

Et av de største er Mondragon-kooperativene. Dette er en global aktør innenfor en rekke bransjer med en samling av over 250 arbeiderkooperativer med over 74 000 arbeidstakere med sentralorganisasjonens hovedsete i byen Mondragon i spansk del av Baskerland.¹ Det er 300 arbeiderkooperativer i USA.² Et av de mest omtalte eksemplene i Norge er de ansatte ved BMV i Solheimsviken i Bergen (Braathen 1987; Alveng og Müller 1990; Fauske og Høyem 1987; Müller 2000; Økland 1987; Økland og Nordhaug 2005; Økland og Croucher 2016; Økland og Kvitastein 2015). Alle ansatte overtok et konkurstruet verft og etablerte det nye selskapet Solheimsviken AS den 1.1.1985 (Økland 1987). Aksjekjøpet ble finansiert med 1 million kroner fra det

-
1. <http://www.mondragon-corporation.com/eng/our-businesses/our-companies/>
 2. <http://community-wealth.org/content/worker-cooperatives>

såkalte sosialfondet som var opparbeidet av alle ansatte gjennom en produktivitetsavtale. Dette fondet ble tilført midler fra BMV gjennom en produktivitetsavtale med de ansatte på begynnelsen av 1980-tallet.

Det som er felles for de tre eierformene, er at de ansatte er medeiere i firmaet samtidig som eierskapet gir dem medbestemmelse over firmaets sentrale beslutninger (Long 1980). Det som skiller de tre eierformene, er først og fremst hvordan de ansatte eier egenkapitalen. Men der er også andre forskjeller, slik det fremgår av tabell 1.

MOTIVER FOR ETABLERING AV MB

En sammenligning av motiver bak etablering av MB i USA og EU (Blasi et al. 2003) viser at overgang fra systemer med fast til prestasjonsbasert lønn forklarer hvorfor mange arbeidstakere foretrekker å eie sin egen arbeidsplass.

Hochner og Granrose (1985) sammenlignet motivene for å bli medeiere blant 943 ansatte i en dagligvarekjede i USA som enten valgte å kjøpe seg inn i bedriften eller ikke. Resultatene peker på at den amerikanske drømmen om å eie sin egen arbeidsplass stod sterkt for medarbeideriene valg. Andre motiver var å sikre egen arbeidsplass samt sterkere entreprenørskap og preferanse for et kollektivt bedriftsdemokrati. I en studie av 500 børsnoterte ESOP-foretak i USA fant Kruse (1996) at motivene for ESOP var å øke produktiviteten og styrke entreprenørskapet. En studie av kinesiske bedrifter (Dong et al. 2002) viser at økonomisk overskudd, å skape økonomisk velstand for eiernes familier, jobbtrygghet og preferanse for å ta økonomisk risiko er motiver for at ansatte blir eiere. Kalmi (2013) fant at hovedmotivet for grunnleggelsen av kooperativer i Finland var å etablere arbeidsplasser.

STØTTE TIL MB I ULIKE LAND

Norge har historisk sett ikke vært et foregangsland med å stimulere til etablering av MB, noe som kan forklare den lave andelen av MB i forhold til mange andre land. Riktignok er det skattefordel knyttet til kjøp og salg av aksjer fordi aksjegevinsten klassifiseres som kapitalinntekt i stedet for arbeidsinntekt. La oss se på hva andre land har gjort for å støtte MB. Kanskje Norge har noe å lære?

I 2005 hadde Finland det høyeste antall arbeiderkooperativer av de nordiske landene med 1 115 (Kalmi

2013). Finland har ikke hatt noen sterk offentlig politikk for å støtte MB, men mange regionale prosjekter for å fremme MB er delvis finansiert av offentlige kilder. De regionale politikernes motiv for en slik økonomisk støtte var å redusere regional arbeidsledighet. Mer enn tusen av de 1 115 MB ble etablert etter den store depresjonen og lavkonjunkturen i den finske økonomien som startet i begynnelsen av 1990-tallet. Nesten alle MB startet fra grunnen av. Danmark har lang tradisjon for å fremme arbeiderkooperativer siden 1919 (George 1982). Både Arbejdernes Landsbank og Arbejderbevægelsens Kooperativ Financieringsfond har bidratt til finansiering av MB. Kooperationen (2 015) er en institusjon som regulerer eierskap og finansiering.

Blasi et al. (2003) sammenlignet MB i USA og EU og konkluderte med at en høyere utbredelse av MB i USA blant annet skyldes at myndighetene har stimulert til denne eierformen gjennom lovgivning der skattelette og pensjonssparing er stikkord. EU har lovgivning for å støtte MB med en åpen proaktiv invitasjon for ansatte til å kjøpe aksjer i egen bedrift – enten selskapet er børsnotert eller ikke.

Mygind (2012) undersøkte betydningen av støtte i ulike land for etablering og avvikling av MB samt ansattes kjøp og salg av aksjer. Data fra ti østeuropeiske EU-land viser at institusjonelle ordninger har stor betydning både for etablering og levedyktighet. Land som Kroatia og Slovenia har tradisjoner med MB der lovverk tilrettelegger for og regulerer denne eierformen. En økning i etablering og overlevelse i Polen og Ungarn forklares også med at disse landene har lengre erfaring med MB. En privatiseringsbølge i Øst-Europa etter Sovjetunionens fall har også gitt vind i seilene for etablering av MB. Dessuten viser studien at en paternalistisk bedriftskultur hemmer MB. I en studie som omfattet 68 ESOP-foretak, konkluderte McHugh et al. (1999) at en sterkere egalitær kultur bidrar til etablering av ESOP med sterkere formelle beslutningsrettigheter til alle ansatte medeiere. En studie av et tyrkisk stålverk som ble overtatt av de ansatte (Yildirim 1999), peker på støtte fra myndigheter og lokalsamfunn som forklaringer som muliggjorde bedriftens overgang til å bli MB. Fagforeninger har tradisjonelt vært skeptiske til MB (McElrath og Rowen 1992). Disse forskerne konkluderer med at fagbevegelsen i USA har blitt mer positive til MB,

TABELL 1 Kjennetegn ved tre former for medarbeidereide bedrifter

KJENNETEGN	TRE FORMER FOR MEDARBEIDEREIDE BEDRIFTER		
	INDIVIDUELLE AKSJER	ESOP	ARBEIDERKOOPERATIV
Direkte/indirekte eierskap	Direkte	Indirekte	Indirekte der over halvparten av de ansatte har over 50 prosent av aksjekapitalen
Stemmerett på generalforsamlingen	Medarbeidereiere etter antall aksjer	Indirekte gjennom ESOP-fondet	Alle medarbeidereiere har en stemme hver
Kan en medarbeidereier selge aksjer på egenhånd?	Ja	Nei	Nei
Motiver for eierskap	Avkastning, mindre skatt, kontroll, støtte egen arbeidsplass	Pensjonssparing, avkastning, mindre skatt, støtte egen arbeidsplass	Sikre arbeidsplasser, avkastning, støtte egen arbeidsplass
Hva skjer med aksjene når en medarbeidereier slutter i firmaet?	Som oftest salg av egne aksjer	Utbetaling av andel av aksjefond etter markedsverdi	Noen selskaper utbetaler andel av egenkapital
Medarbeidereieres formelle kontroll over selskapet	Ofte svak på grunn av aksjeminoritet	Ofte svak på grunn av aksjeminoritet	Sterk på grunn av aksjemajoritet

fordi de innser at eierformen kan være i arbeidstakernes interesse med bedre lønns- og arbeidsvilkår.

Men hvilken betydning har bedriftsinterne forhold for etablering og drift av MB? En studie av ESOP-foretak i Kroatia (Goic 1999) viser at ansatte har en sterkere tendens til å bli medeiere i selskaper der det er et til-litsbasert samarbeid mellom ledelse og underordnede samtidig som de ansatte identifiserer seg sterkere med selskapet. I en analyse av engelske bedrifter finner Pendleton (2006) at ESOP-foretak i sterkere grad enn andre har systemer for å registrere og følge opp de ansattes prestasjoner med individuelle prestasjonsbaserte insentivordninger.

KONSEKVENSER AV MB FOR MEDARBEIDEREIERE OG SELSKAP

Fra et bedriftsøkonomisk synspunkt vil spørsmålet om overskudd og lønnsomhet raskt stå sentralt. Vil MB føre til økt lønnsomhet og overskudd?

Det er motstridende teoretiske prediksjoner om sammenhengen mellom MB og økonomiske resultater. Ett sett av forklaringsmodeller (Blasi et al. 1996) antar at selskapet vil oppnå bedre økonomiske resultater dersom disse legger opp til organisatoriske ordninger som medarbeiderne setter pris på. Eksempler er her mer informasjonsdeling, individuell oppfølging av medarbeidere og sterkere bånd mellom medarbeider og bedrift slik at de ansatte identifiserer seg sterkere med arbeidsplassen.

Hammer og Stern (1984) peker på to modeller som kan forklare hvorfor MB har betydning for firmaets økonomiske resultater: finanseffekt- og kontroll-effektmodellen.

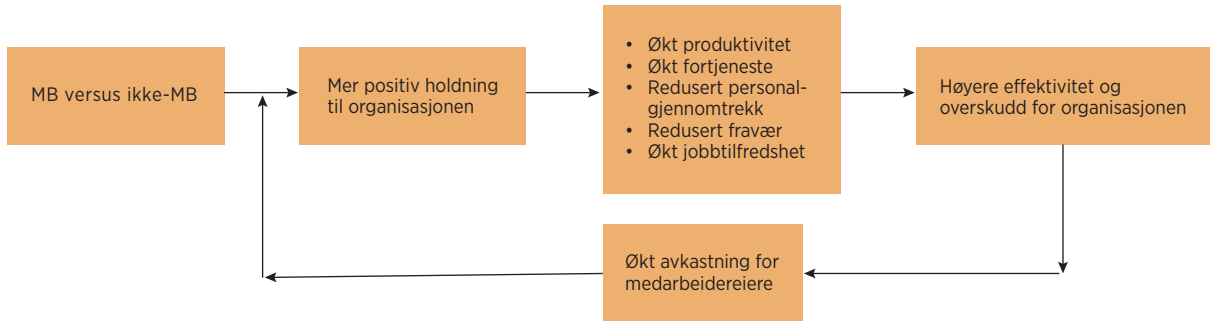
FINANSEFFEKTMODELLEN

Ifølge Hammer og Stern (1984) sin finanseffektmodell vil de ansatte som eiere ha rett til sin del av bedriftens overskudd. Økt overskudd vil på sin side føre til økt avkastning for eierne i form av utbetaling av utbytte og økt egenkapital (Morris et al. 2006). Det er denne finanseffekten i tråd med en gjengjeldelsesnorm som ansporer medeierne til å bidra til de bedriftsøkonomiske resultatene. På grunnlag av modellen vil MB ikke i seg selv føre til økt lønnsomhet og overskudd. Det er finanseffekten som gir dem insentiver til å ville yte mer på vegne av bedriften samt å støtte organisasjonen i tykt og tynt. Slike bidrag fra medarbeidereierne vil føre til økt produktivitet, redusert sykefravær og personalgjennomtrekk som dernest slår ut positivt på selskapets bunnlinje.

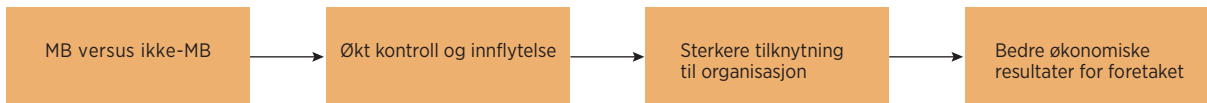
KONTROLLEFFEKTMODELLEN

Kontrolleffektmodellen postulerer at MB åpner for at medarbeiderne i rollen som eiere vil ha større direkte og indirekte kontroll over foretaket og medvirkning i det daglige arbeidet. Poenget er her at retten til medvirkning gir de ansatte eierne en sterkere følelse av å ha innflytelse over selskapet. Men det er

FIGUR 1 Finanseffektmodellen



FIGUR 2 Kontrolleffektmodellen



ikke sikkert at medarbeidereierne faktisk utøver mer kontroll. Modellen forfekter at eierskapet i seg selv gir en følelse av at bedriften styres på medarbeidereierens premisser. Når de opplever dette, vil de føle seg sterkere knyttet til (engelsk *organisational commitment*) og identifisere seg sterkere med selskapet (engelsk *organisational identification*). Dette skjer fordi de ansatte føler at eierrollen fremmer deres egne interesser, og de opplever sterkere medansvar for styringen av foretaket. Dette bidrar til at den ansatte medeier snarere føler seg som en medspiller for foretakets og eiernes interesser. De ansatte som medansvarlige medspillere gir dem en følelse av å sitte i samme båt som selskapet. De økonomiske resultatene antas å øke som en følge av dreining fra konflikt til samarbeid og et sterkere sammenfall av de ansattes og bedriftens verdier. De ansatte eierne vil ha mer positive holdninger til bedriften. Denne formen for gjengjeldelse står i sterk kontrast til prinsipal-agent-teori (Jensen og Meckling 1976) og teori om arbeiderkollektivet (Lysgaard 1961). Ifølge disse teoretiske retningene betraktes de ansatte som en interessant som står i et konflikt- og opposisjonsforhold til organisasjonen der normen er å ivareta egne interesser på bekostning av selskapet.

Noen forskere (Jensen og Meckling 1979) peker på at MB vil ha negative konsekvenser for firmaets økonomiske resultater. Dette har sammenheng med at medarbeidereiere vil senke eiernes målsettinger om økonomisk overskudd til fordel for andre hensyn. Dessuten er det fare for redusert arbeidsmotivasjon fordi individuelle lønnstillegg i stedet kompenseres med utbyttedeling og økning i bedriftens egenkapital. Det betyr en dreining fra individuell til kollektiv belønning med gratispassasjerproblem. Jones og Svejnar (1982) hevder at medarbeidereiere vil bevilge seg lønninger over markedslønn, noe som kan senke firmaets overskudd. Vanek (1970) peker på faren for at de ansatte holder kunstig liv i arbeidsplasser, noe som kan redusere produktivitet på investert kapital. Siden MB ofte er fundert på en egalitær kultur (Økland og Croucher 2016), kan dette også gå på bekostning av en mindre kompetent ledelse, fordi disse risikerer å bli lønnet under markedslønn. I en MB der forfatteren var styreleder i fire år, var dette et påtakelig problem der lønn til daglig leder var et gjennomgående tema. De andre eierne som arbeidet i firmaet, mente at alle medarbeidereiere burde ha lik timelønn. Til slutt sa lederen opp i frustrasjon, da han ikke følte seg verdsett av de andre medeierne som jobbet i selskapet.

MB er heller ikke eksponert for krav til vekst i aksjeverdien i like sterk grad som i konvensjonelt privateide bedrifter (Bradley et al. 1990). Det skyldes at eierne har andre målsettinger fordi de også er ansatt i selskapet. Da de ansatte eierne ønsker å beholde finansiell kontroll og beslutningskontroll, vil dette legge en demper på finansiering av egenkapital i det åpne kapitalmarkedet. I så fall er alternativene finansiering fra medarbeidereierne eller lån. En innskrenkning av finansieringskilder demper vekst i egenkapital. Reduserte finansieringsmuligheter fører potensielt til svekket likviditet med økt fare for konkurs. Uttrykt på en annen måte kan MB bety negative økonomiske resultater for firmaet fordi denne eierformen kan bidra til imperfeksjon i kapitalmarkedets tilbuds- og etterspørselsside.

EMPIRISKE UNDERSØKELSER OM KONSEKVENSER AV MB

Med de to modellene og de skisserte hypotesene ovenfor som bakteppe skal vi her se på empiriske undersøkelser. Spørsmålet er her om modellene reflekterer virkeligheten. Vi skal først sette finanseffektmodellen under lupen.

I en komparativ studie av Englands største MB, John Lewis Partnership, med sammenlignbare selskaper, finner Bradley et al. (1990) ikke direkte positiv sammenheng mellom MB og produktivitet. John Lewis Partnership, som primært er en detaljhandelskjede, har siden 1929 vært indirekte MB gjennom et fond der de ansatte fikk beslutningskontroll med over 50 prosent av stemmene på generalforsamlingen fra 1950. Dette er et av verdens største MB med over 88 000 ansatte i 2015 (<http://www.johnlewispartnership.co.uk/about.html>). Studien tyder på at en rekke faktorer som å tiltrekke seg høyt kompetente medarbeidere gjennom konkurransedyktige lønninger, organisasjonsidentitet, overskuddsdeling, eierandeler blant medarbeiderne og åpen kommunikasjon bidrar til økt produktivitet for selskapet.

I en undersøkelse av 562 ESOP-foretak sammenlignes lønnsomhet og produktivitet med mer enn 4 700 konvensjonelt eide bedrifter (Blasi et al. 1996). Utvalget ble avgrenset til ESOP-foretak der medarbeiderne samlet sett eide mer enn fem prosent av aksjekapitalen. Resultatene tyder på at ESOP-foretak isolert sett ikke har betydning for lønnsomhet og produktivitet.

I en undersøkelse av 230 franske bedrifter finner Guerdri og Hollandts (2008) en invers U-formet sammenheng mellom grad av MB, det vil si de ansattes samlede andel av aksjene og stemmerettigheter, og økonomiske resultater. Jones og Kato (1993, 1995) finner at et utvalg av japanske ESOP-selskaper har fire til sju prosent høyere produktivitet enn ikke-ESOP-bedrifter. Men det tar normalt tre–fire år etter innføring av ESOP før denne produktivitetsøkningen oppstår. Han-Kim og Ouimet (2014) fant en liten produktivitetsøkning i ESOP-foretak. Men effekten avtar med antall ansatte som er medeiere på grunn av gratispassasjerproblemet. Dessuten utvannes produktivitetseffekten fordi mange bedrifter kompenserer de ansatte med aksjer i stedet for lønn. Conte og Svejnar (1988) fant at MB fører til høyere produktivitet i et utvalg av ESOP-bedrifter og kooperativer i USA. I en undersøkelse av over 300 ESOP-selskaper med ansatte som majoritetseiere finner Kramer (2010) noe høyere omsetning per ansatt i disse selskapene i forhold til sammenlignbare ikke-ESOP-foretak. I en annen undersøkelse kom Rosen (1990) frem til samme resultater. Denne tendensen er sterkest i firma der de ansatte er majoritetseiere. I en longitudinell studie av Irlands største telekommunikasjonsselskap Eircom undersøkes produktivitetsutvikling åtte år før og etter at selskapet ble et ESOP-foretak. De ansatte overtok 14,9 prosent av aksjene i 1998 (McCarthy og Palcic 2012). Den empiriske analysen tyder ikke på at ESOP medfører økt produktivitet.

Et sentralt poeng i finanseffektmodellen er at økt effektivitet og overskudd er positivt korrelert med overskuddsdeling. I et utvalg på 12 100 arbeidstakere i fire europeiske land (Tyskland, Frankrike, Storbritannia og Sverige) finner Festing et al. (1999) empirisk støtte for denne sammenheng. Dessuten viser studien at MB fører til reduksjon i de ansattes fravær. I tråd med finanseffektmodellen konkluderer studien med at MB reduserer personalgjennomtrekk, men Frankrike var ikke inkludert i denne delen av undersøkelsen.

I en studie av en bedrift før og etter at den ble MB, fant Hammer et al. (1981) at overgang til MB fører til økt organisasjonstilknytning som på sin side reduserer sykefraværet. Tucker et al. (1989) konkluderte i en studie av en ESOP-bedrift med at eierformen ser ut til å styrke de ansattes organisasjonstilknytning.

En foreløpig oppsummering tilsier at finanseffektmodellen får delvis empirisk støtte, men studiene foku-

serer i mindre grad på hvorfor disse sammenhengene oppstår. Etter en oversikt over empiriske resultater knyttet til finanseffektmodellen skal vi her fokusere på empiri knyttet til kontrolleffektmodellen.

Ben-Ner og Jones (1995) og Pendleton og Robinson (2010) fant delvis støtte for kontrolleffektmodellen. Økt kontroll fører til økt produktivitet og bedre lønnsomhet i de tilfeller der de ansatte er majoritetsiere med kontroll over beslutninger som angår dem, og der eierskapet fordeler seg jevnt blant de ansatte.

Rosen (1990) finner at ansatte som er eiere i ESOP-selskaper, har mer positive holdninger til firmaet, og denne tendensen forsterkes når selskapet er aktivt med på å informere de ansatte og trekker dem med i sentrale beslutninger. I slike selskaper der medarbeiderne har innflytelse, finner Rosen (1990) tre–fire prosent høyere vekst i selskapet. Winther og Marens (1997) fant også høyere vekst i ESOP-selskaper der de ansatte aktivt ble trukket inn i sentrale beslutninger. Flere undersøkelser tyder på en positiv sammenheng mellom MB og organisasjonstilknytning (Dong 2002; Buckho 1993; Klein 1987; Pendleton et al. 1998). Det er imidlertid ikke MB isolert sett som forklarer dette, men snarere det at de ansatte har rett til deler av overskuddet (Klein 1987), kontroll over beslutninger (Buckho 1993) samt en følelse av å være eiere (Pendleton et al. 1998).

I en norsk undersøkelse av arbeiderkooperativet Solheimsviken AS matches data med BMV Laksevåg. Disse to skipsverftene var begge en del av BMV-konsernet frem til utgangen av 1984. Alle ansatte i Solheimsviken overtok kollektivt cirka 90 prosent av aksjene ved inngangen til 1985. De empiriske undersøkelsene tyder på at de ansatte kollektive eierne i Solheimsviken AS hadde signifikant sterkere organisasjonstilknytning, involvering og lojalitet (Økland 1987; Økland og Nordhaug 2005) og organisasjonsidentifikasjon (Økland og Kvitastein 2015) enn de ansatte ved BMV Laksevåg.

Kontrolleffektmodellen antar at MB fører til økt kontroll i form av medvirkning i formelle foretaksbeslutninger og i medeierens daglige arbeid. Spørsmålet er om dette stemmer. I en longitudinell studie (Long 1981) før og etter overgang til en ESOP-bedrift var 83 prosent av de ansatte medeiere i fondet. Resultatene indikerer at de ansatte verken ønsker å delta eller faktisk deltar mer i formelle beslutningsorgan

etter at de ble medeiere. I en annen studie kommer Long (1979) til samme konklusjon. Studien viser at medarbeiderne i ESOP-foretak snarere ønsker å delta og faktisk deltar mer aktivt i beslutninger knyttet til sitt daglige arbeid og sin arbeidssituasjon. I en studie av 45 MB i Russland fant Russell (2002) at MB bidrar positivt til at de ansatte utøver mer kontroll og påvirkning i det daglige arbeidet. I motsetning til ledere viser studien at underordnede også blir mer involvert i formelle beslutninger i foretaket. I en komparativ studie av USA og EU konkluderer Blasi et al. (2003) at medarbeidereiere i USA har sterkere finansiell kontroll i MB, mens ansatte medeiere i EU utøver sterkere beslutningskontroll i foretaket.

Spørsmålet er så om det er kontrolleffektmodellen eller finanseffektmodellen som har sterkest forklaringskraft på bedriftens økonomiske resultater. Sengupta et al. (2007) testet deler av de to modellene i et utvalg på 2 191 bedrifter med over ti ansatte. Resultatene tyder på at finanseffektmodellen har størst forklaringskraft. Det som gjør at MB produserer bedre økonomiske resultater, er snarere lavere turnover enn mer positive holdninger til bedriften blant de ansatte eierne. Ben-Ner og Jones (1995) fant også at økt kontroll vil virke positivt på produktivitet dersom de ansatte har rett til en vesentlig del av bedriftens overskudd. Dette kan tyde på interaksjonseffekt mellom de to modellene som vi har fulgt ovenfor. Resultatene gir ikke unisont støtte til en positiv sammenheng mellom MB og økonomiske resultater. Disse ser ut til å gi best empirisk støtte for bedrifter der de ansatte eier rundt halvparten av aksjene med tilhørende stemmerettighet.

KONKLUSJON

Jeg har i denne teksten pekt på at MB kan føre til bedre bedriftsøkonomiske resultater dersom de medarbeiderne som eier aksjer, tar del i overskuddsdeling og kontroll over selskapet. Men resultatene er ikke entydige. Dette kan skyldes at dette forskningsfeltet ikke skiller mellom de tre ulike formene for MB. Dessuten kan geopolitiske samt kulturelle forhold forklare variasjon i resultater. Blasi et al. (2003) sitt funn om at medarbeidereiere i USA har sterkere finansiell kontroll i MB, mens ansatte medeiere i EU utøver sterkere beslutningskontroll i foretaket, tyder på at dette kan være tilfellet.

Men disse sammenhengene forutsetter at toppledelsen er fremoverlent i forhold til MB, ved at de faktisk mener at de ansatte fortjener å være medeiere (Cornforth 1983; Kaarsemaker og Poutsma 2006). For at ordningen med MB skal virke etter hensikten, må med andre ord medarbeiderne tas på alvor både som medarbeidere og eiere. En velfungerende ordning innebærer at både ledelsen og de underordnede får en fornemmelse av å sitte i samme båt som eiere og medarbeidere. Jensen og Meckling (1979) hevder at MB-selskaper vil tone ned økonomiske mål til fordel for andre hensyn. I en omfattende undersøkelse av britiske bedrifter (Pendleton og Robinson 2011; Robinson og Zhang 2005) fant forskerne høyest satsing på opplæringsstiltak i ESOP-foretak der de ansatte har kontroll over sentrale beslutninger.

I et forpliktelsesbasert HR-perspektiv peker Kuvaas og Dysvik (2008) på en rekke HR-aktiviteter som har

positiv sammenheng med organisatorisk effektivitet. Dette gjelder blant annet økt satsing på utvikling av menneskelige ressurser. Som vi har vært inne på i denne artikkelen, gir MB-foretak større mulighet for mer kontroll til de ansatte i form av deltakelse og involvering i disse og andre sentrale spørsmål. En annen HR-aktivitet som kan bidra til å styrke organisasjonens effektivitet, er en dreining fra individuell til kollektiv belønning. Mens individuell belønning har en lei tendens til å styrke intern konkurranse og redusere informasjonsdeling på arbeidsplassen, kan mer vekt på kollektive belønninger styrke samarbeid. Som vi har vært inne på, har MB-bedrifter en tendens til å kompensere kollektivt overfor medarbeidereierne i form av utbyttedeling i stedet for å satse på individuell belønning. MB-bedrifter kan med andre ord være potente i å styrke organisatorisk effektivitet gjennom de nevnte HR-aktivitetene samt gjennom de to modellene som er presentert ovenfor. **M**

REFERANSER

- Alveng, D. og H. Müller (1990). *Verftet i Solheimsviken*. Bergen: Alma Mater.
- Ben-Ner, A. og D.C. Jones (1995). Employee participation, ownership, and productivity: a theoretical framework. *Industrial Relations*, 34, 532–554.
- Blasi, J., D. Kruse, J. Sesil og M. Kroumova (2003). An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 893–919.
- Blasi, J.R., M. Conte, D. Kruse (1996). Employee stock ownership and corporate performance among public companies. *Industrial & Labor Relations Review*, 50(1), 60–79.
- Braathen, E. (1987). *Heller småbruker på Vestlandet enn husmann under Fred Olsen. Ingeniører og arbeidere ved BMV Solheimsviken gjennom modernisering, konserndannelse, omstilling*. Hovedfagsoppgave. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Bradley K., S. Estrin og S. Taylor (1990). Employee ownership and company performance. *Industrial Relations*, 29, 385–402.
- Community-Wealth.org (2015). <http://community-wealth.org/content/worker-cooperatives> (lesedato 12.2015)
- Conte, M.A. og J. Svejnar (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in U.S. firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6, 139–151.
- Cornforth, C. (1983). Some factors affecting the success or failure of worker co-operatives: A review of empirical research in the United Kingdom. *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), 163–190.
- Dong, X., P. Bowles og S.P.S. Ho (2002). The determinants of employee ownership in China's privatized rural industry: Evidence from Jiangsu and Shandong. *Journal of Comparative Economics*, 30, 415–437.
- Fauske, R.M. og L. Høyem (1987). Styring og organisering av et offshoreprosjekt. Statoil Module D.11. ved Solheimsviken AS. Masteroppgave. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Festing, M., Y. Groening, R. Kabst og W. Weber (1999). Financial participation in Europe – determinants and outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 295–329.
- George, D.A.R. (1982). Worker's co-operatives in Denmark. *Managerial and Decision Economics*, 3, 205–212.
- Goic, S. (1999). Employees' attitudes towards employee ownership and financial participation in Croatia: experiences and cases. *Journal of Business Ethics*, 21, 145–155.
- Guerdri, Z. og X. Hollandts (2008). Beyond Dichotomy: The Curvilinear Impact of Employee Ownership on Firm Performance. *Corporate Governance*, 16: 460–474.
- Hammer, T. H., J.C. Landau og R.N. Stern (1981). Absenteeism when workers have a voice: the case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66, 561–573.
- Hammer, T.H. og R.N. Stern (1984). Worker participation and workplace democracy. Ithaca, New York: Cornell University.
- Hochner, A. og C.S. Granrose (1985). To choose employee ownership as an alternative to job loss. *Academy of Management Journal*, 28(4), 860–875.
- Jensen, M. og W.H. Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–336.
- Jensen, M.C. og W.H. Meckling (1979). Rights and production functions: an application to labor-managed firms and code-termination. *The Journal of Business*, 52(4), 469–506.
- Jones, D.C. og J. Svejnar (1982). *Participatory and self-managed firms*. Toronto, Canada: Lexington Books.

- Jones, D.C. og T. Kato (1993). Employee stock ownership plans and productivity in Japanese manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 31, 331–346.
- Jones, D.C. og T. Kato (1995). The productivity effects of employee stock-ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data. *American Economic Review*, 85, 391–414.
- Kaarsemaker, E.C.A. og E. Poutsma (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 669–685.
- Kalmi, P. (2013). Catching a wave: the formation of co-operatives in Finnish regions. *Small Business Economics*, 41, 295–313.
- Kim, E.H. og P. Ouimet (2014). Broad-based employee stock ownership: motives and outcomes. *The Journal of Finance*, 69, 1273–1319.
- Kooperationen (2015). <http://kooperationen.dk/om-kooperativer/hvad-er-kooperativer> (lesedato: 12.2015).
- Kruse, D.L. (1996). Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans? *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 515–538.
- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 193–212.
- Kuvaas, B. og A. Dysvik (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Long, R. J. (1980). Job attitudes and organizational performance under employee ownership. *Academy of Management Journal*, 23, 726–737.
- Lowitzsch, J. og I. Hashi (2014). *The promotion of employee ownership and participation*. Frankfurt, Tyskland: European University Viadrina.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCarthy, D. og D. Palcic (2012). The impact of large-scale employee share ownership plans on labour productivity: the case of Eircom. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3710–3724.
- McElrath, R.G. og R.L. Rowan (1992). The American labor movement and employee ownership: objections to and uses of employee stock ownership plans. *Journal of Labor Research*, 13(1):99–119.
- McHugh, P.P., J. Cutcher-Gershenfeld, M. Polzin (1999). Employee stock ownership plans: Union influence and stakeholder interests. *Economic and Industrial Democracy*, 20(4), 535–560.
- Mondragon Corporation (2015). <http://www.mondragon-corporation.com/eng/our-businesses/our-companies> (lesedato 12.2015).
- Morris, D., I. Bakan og G. Wood (2006). Employee financial participation: evidence from a major UK retailer. *Employee Relations*, 28(4), 326–341.
- Mygind, N. (2012). Trends in employee ownership in Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1611–1642.
- Müller, H. (2000). *Indre erfaring som antropologisk blikk og stemme*. Dr.philos.-avhandling. Bergen: Universitetet i Bergen.
- National Center for Employee Ownership (2015). <https://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan> (lesedato 12.2015).
- Ozarow, D. og R. Croucher (2014). Workers' self-management, recovered companies and the sociology of work. *Sociology*, 48(5), 989–1006.
- Pendleton, A. (2006). Incentives, monitoring, and employee stock ownership plans: new evidence and interpretations. *Industrial Relations*, 45(4), 753–775.
- Pendleton, A. og A. Robinson (2011). Employee share ownership and human capital development: complementarity in theory and practice. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 439–457.
- Reeves Knyght, P., A. Kouzmin, N.K. Kakabadse og A.P. Kakabadse (2010). Auditing employee ownership in a neo-liberal world. *Management Decision*, 48(8), 1304–1323.
- Robinson, A.M. og H. Zhang (2005). Employee share ownership: safeguarding investments in human capital. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 469–488.
- Rosen, C. (1990). The record of employee ownership. *Financial Management*, 19, 39–47.
- Rosen, C., J. Case og M. Staubus (2005). *Equity: why employee ownership is good for business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- SAIC (2014). <http://www.saic.com/media/96160-saic-2014-annual-report.pdf> (lesedato 12.2015).
- Tucker, J., S. Nock og D. Toscano (1989). Employee ownership and perceptions of work: the effect of an employee stock ownership plan. *Work and Occupations*, 16, 26–42.
- Vanek, J. (1970). *General theory of labor-managed market economies*. Ithaca, New York: Cornell University.
- Winther, G. og R. 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, 393–422.
- Yildirim, E. (1999). Employee buyouts and industrial relations under employee ownership: A case study of Karabuk steel mill. *Economic and Industrial Democracy*, 20(4), 561–582.
- Økland, G.M. (1987). *Når medarbeiderne eier bedriften: Spiller dette noen rolle for deres organisasjonstilknytning? Høyere avdelings oppgave*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Økland, G.M. og O. Kvitastein (2015). Employee Ownership and Organizational Identification: – The Role of Types of Employee Ownership. *Beta. Scandinavian Journal of Business Research*, 29, 184–205.
- Økland, G.M. og O. Nordhaug (2005). Does employee ownership affect organizational commitment? *Beta. Scandinavian Journal of Business Research*, 19, 40–55.
- Økland, G.M. og R. Croucher (2016). The culture of skilled work in a Norwegian shipyard, 1945–90. *Labor History* (kommer).