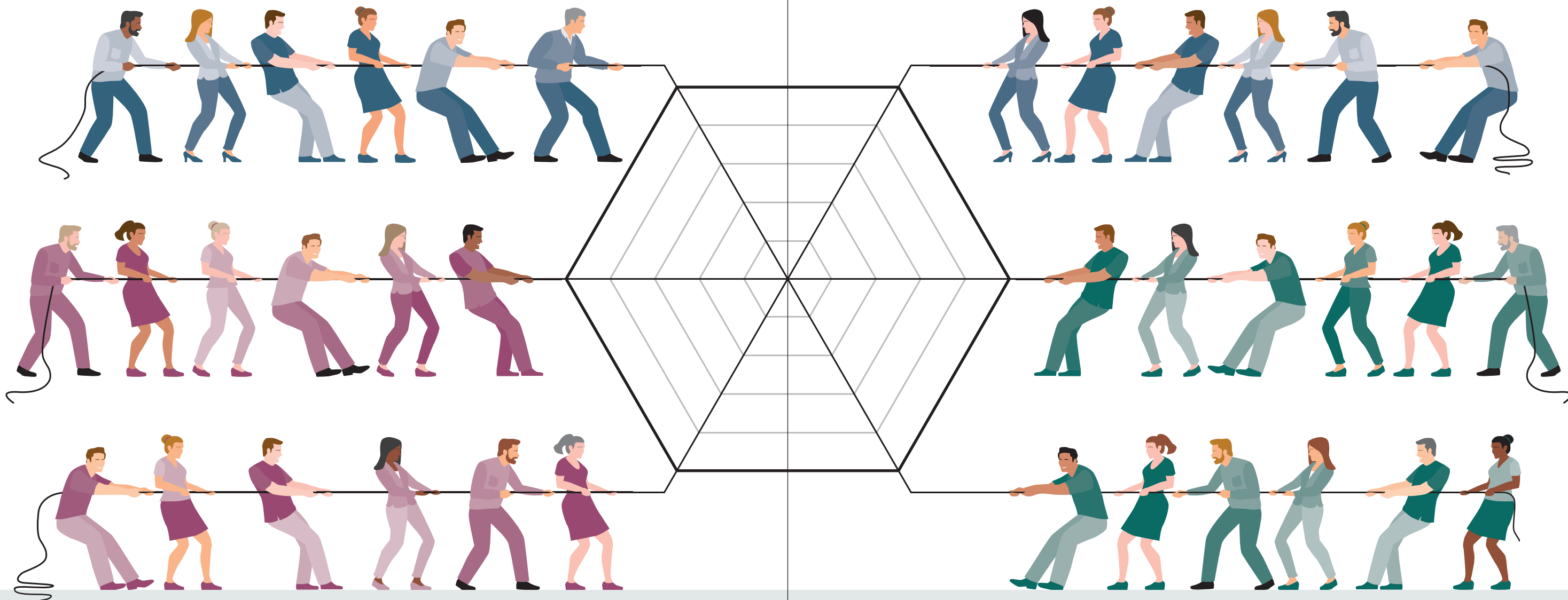




Et fælles sprog for erhvervs- demokrati

Forståelsesramme for
demokratisk legitimitet
i demokratiske
virksomheder



Tekst og indhold

Rasmus Tue Jørgensen, seniorkonsulent, cand.mag. i filosofi; Andreas Pinstруп Jørgensen, vicedirektør og analysechef; Troels Mandøe Glæsner, seniorkonsulent, cand.scient. i økonomi, Ditte Rasmussen Brøgger, ph.d. i urban geography; Malte Frøslee Ibsen, ph.d. i statskundskab; Christian Simen Solberg Sowe, juniorkonsulent, stud.scient. i sociologi og Jacob Willer Holm, cand. scient. i environmental management and policy.

Om publikationen

Denne rapport er udarbejdet og gennemført af Tænk tanken Demokratisk Erhverv og udgivet i 2025. Rapporten er udarbejdet i tæt samarbejde med TryghedsGruppen, Forenet Kredit, Velliv Foreningen og Norlys. Fra denne partnergruppe har følgende repræsentanter bidraget med særligt engagement og bidrag til rapportens indhold: Johannes Nilsson, Maria Damm-Hansen, Anna Elisabeth Lotz, Malene Dalmark Espeland, Ulf Lund, Betina Agerbo Nielsen og Tore Bang Heerup.

Desuden har en lang række eksterne sparringspartnere bidraget til rapporten med gode vidensinput, heriblandt særligt Roger Spear, professor, RUC; Benjamin Ask Popp-Madsen, ph.d., CBS; Johan Gersel, ph.d., CBS samt Morten Sørensen Thaning, lektor og ph.d., CBS.

Ovenstående forskere er ikke ansvarlige for eventuelle fejl og mangler.

Tak til alle, der har bidraget i processen.

Et fælles sprog for erhvervsdemokrati

Forståelsesramme for demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder

Indhold

1. Introduktion	6	2. Hvad er erhvervsdemokrati?	10	3. Model for erhvervsdemokratisk legitimitet	24	4. Kortlægning af demokratiske virksomheders demokrati	38
1.1. Baggrund og formål	7	2.1. Begreber	12	3.1. Sådan anvendes modellen til udvikling af erhvervsdemokratiet	28	4.1. Beslutningsplacering i erhvervsdemokratiet	40
1.2. Rapportens indhold	9	2.2. Demokrati i teorien	13	A. Kendskab og dialog	30	4.2. Det demokratiske engagements karakter	41
		2.2.1. Direkte versus repræsentative demokratier	14	A1. Kendskab		4.3. Erhvervsdemokratier i skema	42
		2.2.2. Det formelle og det uformelle demokrati	15	A2. Vidensdeling og transparens		4.4. Typer af valghandlinger og stemmeafgivelse	47
		2.2.3. Vigtige aspekter ved det politiske demokrati ifølge forskningen	15	A3. Inkluderende dialog			
		2.3. Erhvervsdemokratiets fire særegenheder	18	A4. Platforme for medlemskommunikation			
		2.3.1. Økonomisk forretning som forudsætning for demokrati	20	B. Deltagelse	31		
		2.3.2. Mulighed for at melde sig ud	20	B1. Valgdeltagelse		5. Afsluttende bemærkning	48
		2.3.3. Valgdeltagelse og stemmeprocent	21	B2. Deltagelse i aktiviteter			
		2.3.4. Mindre krav om pluralisme i erhvervsdemokratiet	22	B3. Bredde i blandt opstillede		6. Litteraturliste	50
				B4. Kompetencer			
				C. Mål og retning	32		
				C1. I vision og mission			
				C2. I vedtægter og regler			
				C3. I ledelsesstil og drift			
				C4. I forretningsmodel			
				D. Kultur og samarbejde	33		
				D1. Organisatoriske normer			
				D2. Inkluderende ledelse			
				D3. Træning og opkvalificering			
				D4. Konfliktåndter			
				E. Resultater og evaluering	34		
				E1. Dataindsamling og feedback			
				E2. Evaluering af data			
				E3. Justeringssystemer			
				E4. Samfundsaftryk (f.eks. ESG)			
				F. Tilfredshed	35		
				F1. Med demokratiske processer			
				F2. Med virksomhedens værdier			
				F3. Med medlemstilbud			
				F4. Med samfundsmæssigt aftryk			
				3.2. Betragtninger om et erhvervsdemokratisk barometer	36		





1. Introduktion

1.1. Baggrund og formål

Der findes mere end 7000 demokratiske virksomheder i Danmark, som tilsammen har en omsætning, der udgør mere end ti procent af alle danske virksomheders. Demokratiske virksomheders forretning har stor betydning for den danske økonomi, og er afgørende for løsningen af svære samfundsudfordringer.

De ti største danske demokratiske virksomheder har tilsammen mere end dobbelt så mange medlemmer, som der er mennesker i Danmark. I praksis vil det sige, at næsten alle seks millioner danskere er medlem og har en stemme i mindst en demokratisk virksomhed gennem elnet, vandrør, realkreditlån, bankkonto, forsikring, pension, indkøb mv. Alle disse demokratiske virksomheder har et demokrati og en forretning. Men Danmarks demokratiske virksomheder er samtidig meget forskellige i forhold til branche og demokratisk struktur. Det, der samler dem, er, at de alle har et erhvervsdemokrati.

Men hvad er erhvervsdemokrati? Hvordan taler man om det? Og hvordan skaber man legitimitet i erhvervsdemokratiet?

Manglende fælles sprog

Denne rapport dokumenterer, at der er en udpræget mangel på anerkendte og konsoliderede forståelsesrammer og definitioner af, hvad erhvervsdemokrati er. Det gælder ikke kun i Danmark, men også internationalt. Der mangler simpelthen modeller og fælles standarder i arbejdet med at vurdere, måle, udvikle og forstå legitimitet og demokratisk opbakning i demokratiske virksomheder. Det er til trods for, at Danmark er udpræget foreningsdemokratisk, og at den manglende viden har betydning for millioner af danskere.

De demokratiske virksomheder mangler med andre ord *et fælles sprog for erhvervsdemokrati*.

Den primære referenceramme for demokrati og demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder har indtil nu været det politiske demokrati (nationalstaternes) og civilsamfundets demokrati (frivillige foreningers). Men demokratiske virksomheder har en række karakteristika, som både adskiller dem fra politiske demokratier og fra de civile demokratier. Et kernepunkt er, at erhvervsdemokratiets eksistens er afhængig af, at virksomhedernes forretning fungerer og drives effektivt.

Det bedste bud

I denne rapport adresserer vi denne mangel ved at skabe et teoretisk og praktisk grundlag for forståelsen af demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder. Gennem en dybdegående analyse af både dansk og international forskning og af praktiske erfaringer fra demokratiske virksomheder, udvikler vi en model, der giver et bud på de relevante kilder til legitimitet i demokratiske virksomheder. Modellen skal ikke forstås som en direkte tjekliste, men som et læringsmæssigt værktøj til virksomheder, der ønsker at styrke deres demokrati.

På den måde leverer rapporten konkret og praktisk værdi for landets demokratiske virksomheder. Ved at anerkende og adressere de særlige udfordringer og muligheder, som disse virksomheder står over for, håber vi ikke blot på at styrke de interne demokratiske processer i erhvervsdemokratier overalt i Danmark, men også at bidrage til et stærkere og mere inkluderende demokratisk samfund.

Rapportens forfattere og følgegruppe er af den opfattelse, at både rapporten og det forudgående arbejde er det nærmeste, vi i dag kommer på en autoritativ og forskningsbaseret beskrivelse af, hvad erhvervsdemokrati er og ikke er. Det betyder ikke, at rapporten og de foreslåede modeller hverken er endelige eller perfekte. Tværtimod er det forventningen, at rapporten på flere måder udgør en første udgave, der skal revideres gentagne gange efter mødet med den virkelighed, de demokratiske virksomheder, deres sekretariater og deres medlemmer arbejder i hver dag, og den kvalificerende kritik der naturligt må følge. Den efterfølgende afprøvning og kritik af rapportens forudsætninger og konklusioner er en vigtig del af rapportens formål.

Rapportens indhold og resultater

Denne rapport er resultatet af et tæt samarbejde mellem TryghedsGruppen, Forenet Kredit, Velliv Foreningen, Norlys og Tænk tanken Demokratisk Erhverv. Og det er en vigtig pointe. For selvom tænketanken står inde for tekst og research, er rapporten tæt informeret af den praksis, der findes i demokratiske virksomheder. En etablering af et fælles sprog for erhvervsdemokrati vil slet ikke være muligt uden tæt sparring og videre dialog med dem, der hver dag udøver det: De demokratiske virksomheder. Derfor skal modellen for erhvervsdemokratisk legitimitet, der udvikles i rapporten, også kun betragtes som vores første udkast, da den endnu ikke har mødt de øvrige flere end 7000 demokratiske virksomheders erfaringer og kritik.

Rapportens vigtigste resultater er opsummeret i *model 1: erhvervsdemokratisk legitimitet*, der præsenteres i Kapitel 3. Men rapporten udgøres også af vigtige teoretiske og praktiske undersøgelser af erhvervsdemokratiet, der opsummeres i Kapitel 2 og uddybes i Bilag 4. Kapitel 4 er resultatet af en grundig undersøgelse af 25 demokratiske virksomheders erhvervsdemokrati. I kapitlet skaber vi overblik over og kortlægger de største danske demokratiske virksomheders erhvervsdemokrati, og derfor har dets indhold fungeret som vigtig praksisviden til at informere rapportens hovedmodel. Derudover er der, som baggrund for rapporten, foretaget en undersøgelse af valgdeltagelse i større demokratiske virksomheder. Tilsammen bidrager de alle, fra hver sin vinkel, til at skabe Danmarks første bud på et fælles sprog for erhvervsdemokrati.

Rapportens forskellige kapitler bygger på et bredt empirisk materiale, herunder:

- Vidtgående litteraturstudie af demokratiteori samt valgdeltagelse i demokratiske virksomheder.
- Undersøgelse af valgdeltagelse i større danske demokratiske virksomheder over tid.
- Indsamling og systematisering af data på demokratistrukturer i 25 større demokratiske virksomheder.
- Gennemgang af en række autoritative systemer til rating af demokratisk legitimitet.
- Interviews med mere end 15 demokratiske virksomheder.
- Interviews med en række relevante danske og internationale forskere på området.
- Et års samtaler og ideudvikling mellem TryghedsGruppen, Forenet Kredit, Norlys, Velliv Foreningen og Tænk tanken Demokratisk Erhverv.
- Tænketankens seksårige erfaring i arbejdet med demokrati og demokratiske virksomheder.

Rapportens sprog og form

Rapportens udformning placerer sig bevidst et sted mellem akademisk litteratur og praktisk anvendelige forskrifter. Den er derfor hverken så læsbar eller tilgængelig, som der er behov for i demokratiske virksomheders sekretariater samt blandt medlemmer og medlemsvalgte, eller så teoretisk og detaljeret, som en forsker kunne ønske sig. Men da denne indsats for at beskrive legitimitet i erhvervsdemokratiet så vidt vides både er ny i Danmark og sågar internationalt, har det været afgørende at have et ben både i forskningsverdenen (for videnskabelig autoritet) og i den konkrete praksis (for realitetsforståelse og anvendelighed). Denne placering har sine begrænsninger, og derfor er det håbet, at rapporten i fremtiden skal afføde både mere praksisnære produkter og videre forskning på området. Rigtig god læselyst.

1.2. Rapportens indhold

Kapitel 2: Hvad er erhvervsdemokrati?

En opsummerende forståelse af de vigtigste konceptuelle tilgange til demokratisk legitimitet, baseret på eksisterende demokratiteoretiske kilder og empiri, ofte med udspring i politiske demokratier, samt en række overvejelser om den særlige legitimitet, der knytter sig til demokrati i demokratiske virksomheder (erhvervsdemokratiet).

Kapitel 3: Model for erhvervsdemokratisk legitimitet

Præsentationen af rapportens model for demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder, der opsamler og kondenserer teoretisk og praktisk viden i en overskuelig model og uddybende forklaring. Modellen giver sit bud på de relevante kilder til legitimitet i demokratiske virksomheder. Modellen skal ikke forstås som en direkte tjekliste, men som et læringsmæssigt værktøj til virksomheder, der ønsker at styrke deres demokrati. Derfor præsenteres til sidst en række overvejelser over, hvordan man internt kan gå til konkret evaluering og rating af sit erhvervsdemokrati.

Kapitel 4: Kortlægning af demokratiske virksomheders demokrati

Præsentation af kortlægning af erhvervsdemokratiet i 25 større demokratiske virksomheder i Danmark. Kortlægningen søger at give et skematisk overblik over, hvor danske demokratiske virksomheder placerer sig i forhold til hinanden i udøvelsen af demokratiet – dvs. hvilke former for demokratisk praksis, de har implementeret, og hvordan dette kommer til udtryk.



2. Hvad er erhvervsdemokrati?

Det er ikke nemt at besvare spørgsmålet: Hvad er erhvervsdemokrati? Og det er endnu sværere at svare på, hvad demokratisk legitimitet i et erhvervsdemokrati indebærer. Det er der en god grund til. Der findes nemlig så lidt forskning og litteratur på området, at enhver indsats kræver udvikling af helt nye modeller og ideer.

Vi går dog ikke helt tomhændede til opgaven. Der findes en omfangsrig forskning på området for demokratisk legitimitet i nationalstater. Denne nationale demokratiform kaldes i rapporten for politisk demokrati. Og selvom politisk demokrati ikke er synonymt med erhvervsdemokrati (demokrati i demokratiske virksomheder) eller civilt demokrati (demokrati i foreninger), er hovedparten af teorierne om legitimitet i politisk demokrati også relevante for legitimitet i erhvervsdemokratiet. Samtidig udgør den ofte abstrakte demokratiteori den vigtigste, mest detaljerede og brugbare reference-ramme for at tale om legitimitet i erhvervsdemokrati.

Derfor vil dette kapitel gennemgå centrale begreber og koncepter om demokrati og demokratisk legitimitet, som ofte primært er udviklet med tanke på det politiske demokrati. Kapitlet skal fungere som en fælles baggrundsforståelse for rapportens forklaringer, modeller og anbefalinger.

Kapitlet præsenterer bl.a. oversigtsmodeller over formelle aspekter ved demokratiet, der relaterer sig direkte til valgsystem, valgproces, demokratiske organer, medlemsrettigheder m.m., samt oversigtsmodeller over uformelle aspekter ved demokratiet, herunder engagement, frivillighed, kommunikation, opbakning, tillid osv. Men som beskrevet er alle begreber og teorier, der berøres i dette kapitel, ikke lige relevante for erhvervsdemokratiet. Derfor afsluttes kapitlet med de fire vigtigste særegenskaber ved erhvervsdemokratiet. Her behandles det, hvori demokratiske virksomheders demokrati adskiller sig fra politiske demokratier og civile demokratier. Dette kapitel danner dermed grundlag for Kapitel 3, som søger at skabe en model for legitimitet i erhvervsdemokratiet.

De teoretiske perspektiver og den historiske kontekst beskrives yderligere i Bilag 4.

2.1. Begreber

Følgende begreber benyttes hyppigt i rapporten og kræver derfor afklaring:

Demokrati

Det er rapportens hensigt at uddybe og udvide definitionen af demokrati, særligt for demokratiske virksomheder. Men når vi ikke nævner andet, tager vi udgangspunkt i den abstrakte forståelse af demokrati i forskningen, forstået som folkestyre. En styreform, hvor den voksne del af befolkningen har adgang til, inddrages i eller udøver indflydelse gennem en række institutioner og praksisser. Dette står i modsætning til eksempelvis autokrati eller diktatur, hvor én person har magten, eller aristokrati, hvor magten er koncentreret hos en elitegruppe.

Medlemsdemokrati

Henviser til samlebetegnelsen for de typer af demokratier, hvor man kan *melde sig ind og ud*, som i de fleste erhvervsdemokratier (demokratiske virksomheder) og civile demokratier (diverse frivillige foreninger), men ikke politiske demokratier som f.eks. nationalstater, regioner eller kommuner, som man typisk fødes ind i.

Demokratisk virksomhed

Tænk tanken Demokratisk Erhverv definerer en demokratisk virksomhed som *en uafhængig erhvervsdrivende organisation, der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling, tilnærmelsesvist efter princippet 'ét medlem, én stemme'*.

Erhvervsdemokrati eller demokrati/medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder

Henviser til den særlige form for demokrati, der finder sted i demokratiske virksomheder.

Medlemmer eller andelshavere

De to begreber bruges synonymt til at referere til en demokratisk virksomheds individuelle ejerkreds. 'Medlemmer' bruges både som henvisning til den brede skare af enkeltmedlemmer og medlemmer, der er valgt som medlemmernes repræsentanter til repræsentantskab, landsråd, delegerede forsamlinger mv.

Eksempel: Når vi i rapporten skriver om medlemsinddragelse i beslutningsprocesser, så kan dette både foregå ved at inddrage den brede skare af medlemmer direkte (f.eks. via digitale afstemninger) eller ved at inddrage repræsentantskabet og dermed medlemmerne indirekte eller repræsentativt.

Demokratisk legitimitet

I denne rapport forsøger vi at etablere en fælles forståelse af, hvad der kan skabe demokratisk legitimitet i erhvervsdemokratiet. Begrebet demokratisk legitimitet er ikke endeligt eller fast defineret i demokratiteorien. En udbredt forståelse af demokratisk legitimitet er, hvorvidt forskellige former for demokratisk praksis udfoldes i overensstemmelse med alment anerkendte demokratiske principper. Jo mere de gør dette, jo stærkere en demokratisk legitimitet. Det, der som oftest diskuteres, er, hvad der kan betragtes som alment anerkendte principper. F.eks. hævdes det ofte, at en virksomhed, stat eller beslutning kan betragtes som demokratisk legitim, hvis deltagerne respekterer disse som sådan – et subjektivt kriterium. Men der findes også argumenter for, at demokratisk legitimitet stammer fra mere objektive kriterier, som er uafhængige af deltagernes meninger.

2.2. Demokrati i teorien

I dette afsnit opsummerer vi den generelle demokrati-teoris betragtninger om legitimitet.

Teorien, der gengives her, er som oftest udviklet med tanke på politiske demokratier (nationalstater). Men den er brugbar som referenceramme til udviklingen af en model for erhvervsdemokrati, som fremgår i Kapitel 3.

To distinktioner, der ofte går igen i forskningen, er forholdet mellem repræsentativt og direkte demokrati samt mellem det formelle og uformelle demokrati. Disse begreber og delvise modstillinger behandles i det følgende og agerer ramme for en skematisk opsummering af relevante demokratiteoretiske aspekter (Tabel X og Y).



2.2.1. Direkte versus repræsentative demokratier

Historisk optræder demokratiet i to politisk-institutionelle hovedformer; det direkte demokrati og det repræsentative demokrati.

Direkte demokrati

Det direkte demokrati er kendetegnet ved, at alle enkelte borgere eller medlemmer i princippet bliver direkte involveret i alle beslutningsprocesser. Det måske bedst kendte eksempel er det antikke athenske demokrati (og delvist nutidens schweiziske kantoner), hvis omdrejningspunkt er de store borgersamlinger, hvor 'parlamentet' med diskussion, debat og afstemninger så at sige er åbent for alle.

Repræsentativt demokrati

Det repræsentative demokrati er kendetegnet ved, at borgerne eller medlemmerne vælger repræsentanter eller kandidater blandt medlemsskaren ved flertalsvalg. Disse 'folkevalgte' får til opgave indirekte at repræsentere vælgerskabens holdninger og interesser i en tidsbegrænset periode. Et kendt eksempel er det danske folketing. De fleste større demokratiske enheder styres hovedsageligt på den måde.

Repræsentativt eller direkte demokrati?

Det direkte demokrati, som politisk-institutionel form, kan spores tilbage til det antikke athenske demokrati og har historisk set primært været praktiseret i bystater eller andre mindre politiske fællesskaber – oftest med op til nogle få tusinde medlemmer. I kontrast hertil er det repræsentative demokrati i dag den dominerende politisk-institutionelle form i moderne demokratiske stater samt i erhvervs- og civildemokratier, som rummer de væsentligste og mest forskelligartede populationer i forhold til de typiske direkte demokratier.

En vigtig årsag til den begrænsede udbredelse af den direkte demokratiform som hovedinstitution er dens ofte begrænsede praktiske anvendelighed i demokratier, der omfatter mange enkeltindivider, og/eller har en høj grad af diversitet i populationen (Dahl, 1991). Man kan sige, at jo større den demokratiske population er, jo sværere og desto mere omkostningstungt bliver det at have en direkte institutionel form.

Men ser man bort fra selve institutionerne (dvs. de historiske strukturelle styreformer, som er beskrevet tidligere) direkte versus repræsentativt demokrati, giver det stadig mening at tale om en række elementer eller aspekter, der er henholdsvis repræsentative eller direkte i deres demokratiske karakter.

Pointen er, at selv om den institutionelle karakter af større demokratiske enheder af praktiske årsager er repræsentativ, vil der alligevel i praksis gøres brug af både repræsentative og direkte demokratiske elementer.

Hverken det repræsentative eller det direkte demokrati er demokratiets sande form. De skal derimod forstås som to aspekter, elementer eller muligheder, som ethvert demokrati kan, og ofte allerede, anvender i et eller andet blandingsforhold. Blot er der, i demokratisk styrede virksomheder med små populationer, som regel flere muligheder for at anvende direkte demokratiske elementer.

Opsummerende kan man i forhold til demokrati i demokratiske virksomheder sige, at næsten alle større demokratiske virksomheder (med flere hundreder eller tusinder af medlemmer) er institutionelt repræsentative demokratier (man vælger et repræsentantskab eller bestyrelse). De vil dog stort set altid i praksis gøre brug af både repræsentative (for eksempel valg af repræsentanter og deres deltagelse i beslutningsprocesser) og direkte demokratiske elementer (for eksempel dialog, debat og (ur)afstemninger). Flertallet af mindre, demokratiske virksomheder (med få til omkring tusind medlemmer) adskiller sig ikke nævneværdigt fra de større demokratiske virksomheder i institutionel demokratiske form, da de som oftest også er repræsentative med enkelte afvigelser. Men jo færre medlemmer virksomheden har, jo flere muligheder har de som regel for at gøre brug af direkte demokratiske elementer.

2.2.2. Det formelle og det uformelle demokrati

Ethvert demokrati består af en formel og en uformel side baseret på henholdsvis formelle og uformelle principper (se Tabel X og Y). Det formelle fremstår ofte som nedskrevne regler, fysiske strukturer og institutioner, mens det uformelle skal forstås som tilvænnede normer og kultur.

I et politisk demokrati er et sæt grundregler ofte nedskrevet i en forfatning og i politikker, såsom retten til at forsamle sig eller ytre sig frit. Forfatningen specificerer typisk de overordnede regler for valg til og sammensætning af den lovgivende magt, fastsætter begrænsninger for den udøvende magt, sikrer den dømmende magts uafhængighed mv. En parallel i demokratiske virksomheder er vedtægter og andre vedtagne og retningsgivende dokumenter, der omhandler virksomhedens governance og valg.

Men demokratiet er samtidig afhængigt af, at politiske aktører accepterer og agerer efter en række normer. Sådanne normer kan f.eks. handle om krav om sandfærdighed, graden, hvormed borgere eller medlemmer bør udvise vilje til både at begrunde deres politiske krav og lytte til medborgeres eller medlemmers argumenter, eller krav til at magthavere afholder sig fra at udnytte huller i de formelle nedskrevne regler med henblik på at undergrave forfatnings- eller vedtægtsmæssige begrænsninger af deres magt.

Hvis de uformelle normer er en lige så væsentlig del af demokratiet som de formelle regler, kan man fristes til at spørge: Hvorfor så ikke bare skrive dem ned? Svaret er, at formelle regler generelt skal kunne efterprøves ved domstole, og de uformelle normer typisk ikke har en karakter, hvor en retslig efterprøvelse er meningsfuld (såsom eksemplet med villighed til at fremsætte og lytte til argumenter).

Et velfungerende og levende demokrati og erhvervsdemokrati indebærer således altid en kombination af det formelle grundlag, som ligger i de nedskrevne regler, og den fleksibilitet, som de uformelle normer giver.

2.2.3. Vigtige aspekter ved det politiske demokrati ifølge forskningen

I de følgende to skemaer opsummerer vi demokratiteoriens bidrag til den moderne forståelse af de politiske demokratiers formelle og uformelle principper for nationalstater. Se Bilag 4 for en gennemgang af de demokratiteoretiske retninger, der danner grundlag herfor. Opsummeringen danner en referenceramme for, men er ikke altid direkte relevant for, erhvervsdemokratiet. I Kapitel 3 fremhæver vi de mest relevante principper for erhvervsdemokratier.

Tabel X:
Formelle principper
for demokratisk legitimitet i politiske demokratier

Valgintegritet og -adgang Frie, retfærdige og regelmæssige valg kan være med til at sikre, at vigtige beslutninger løbende afspejler borgernes vilje, og at alle berettigede personer har adgang til og mulighed for at deltage i valgprocessen. (Se bl.a. Dahl, 1991; Lijphart, 1999; Elklit & Svensson, 1997).	Juridisk ansvarlighed og gennemsigtighed Princippet om, at lovgivning, regler og vedtægter er klart og gennemsigtigt formuleret, tilgængelig for alle og anvendes ensartet. Dette kan være med til at sikre, at borgere og andre berørte forstår og kan forholde sig til lovgivningen, og at retssystemet dermed fungerer retfærdigt og ansvarligt i praksis. (Se bl.a. Tamanaha, 2001).	Separation af magter Opdelingen af regeringsmagten i lovgivende, udøvende og dømmende grene kan være med til at sikre en balanceret tilgang til beslutningstagning, der forhindrer magtkoncentration. Denne opdeling af roller og funktioner kan desuden være med til at beskytte individuelle rettigheder og forhindre magtmisbrug.
Velfungerende lovgivningsprocesser Princippet omfatter strukturen af den proces, hvor love og regler udformes, debatteres, ændres og vedtages i praksis i demokratiske institutioner. Ideen er, at processen bør afspejle principperne om åbenhed, retfærdighed og inklusion for at sikre et bredt spektrum af borgernes interesser og behov. (Se bl.a. Kingdon, 2011; Lijphart, 1999; Ostrom, 1990).	Grundlæggende rettigheder Beskyttelsen af grundlæggende rettigheder, som ytrings-, forsamlings- og religionsfrihed forstås her som centrale for at sikre borgernes frihed til at deltage i demokratiet. Det kan være med til at fremme et sundt og åbent miljø og beskytte mod censur og andre undertrykkende overgreb. (Se bl.a. Dahl, 1991; Rawls, 1971; Donnelly, 2013).	Revisions- og kontrolmekanismer Effektive revisions- og kontrolmekanismer kan være med til at sikre ansvarlighed og gennemsigtighed i demokratiske institutioner. Disse mekanismer omfatter intern og ekstern revision, regelmæssige evalueringer samt tilsynsorganer, der kan holde beslutningstagere ansvarlige og sikre, at regler og procedurer følges korrekt. (Se bl.a. Behn, 2001; Pollitt & Bouckaert, 2011).
Kontrol med udenrigs- og sikkerhedspolitik Princippet om, at demokratisk styring også skal udstrække sig til håndtering og kontrol af udenrigs- og sikkerhedspolitik, da disse beslutninger kan have vidtrækkende konsekvenser for både borgere og statens relationer til andre stater.	Lige politiske rettigheder Princippet om, at sikre alle borgere lige rettigheder i den demokratiske proces. Det omfatter bl.a. retsgarantier, stemmerettigheder og adgang til politiske ressourcer. (Se bl.a. Rawls, 1971; Sen, 2009).	

Tabel Y:
Uformelle principper
for demokratisk legitimitet i politiske demokratier

Åbenhed og gennemsigtighed Åbenhed og transparens i den demokratiske proces kan være med til at kvalificere beslutninger, opbygge tillid i vælgerskaren og sikre ansvarlighed i politiske processer. (Se bl.a. Heald, 2006; Florini, 2007).	Demokratisk dannelse Demokratisk dannelse handler om informeret, kompetent og engageret deltagelse i demokratiet. Gennem uddannelse og styrkelse af borgernes kompetencer sikrer man bedre beslutninger, aktivt kvalificeret medborgerskab og kritisk tænkning. (Se bl.a. Gutmann, 1999; Westheimer & Kahne, 2004).	Platforme for rationel dialog og debat Eksistensen af platforme for rationel dialog mellem borgere, og mellem borgere og stat, er med til at understøtte den informerede og reflekterede meningsdannelse, og dermed kvaliteten af den kollektive beslutningstagning. Særligt knyttet til deliberativ demokratiteori. (Se bl.a. Habermas, 1998; Dryzek, 2000).
Medinddragelse og engagement Aktiv borgerinddragelse kan være med til at sikre, at demokratiet afspejler så mange borgeres interesser og behov som muligt. Centralt komponent i partipativ demokratiteori. (Se bl.a. Fung, 2004).	Input-, output-, og throughput Input-, output- og throughput-legitimitet omfatter henholdsvis borgernes indflydelse på beslutninger, effektiviteten af politiske resultater og processernes kvalitet. (Se bl.a. Schmidt, 2013).	Pluralisme Pluralisme handler om at sikre diversitet i meninger og repræsentation af forskellige interessegrupper. Dette princip sikrer, at demokratiet ikke domineres af enkelte stemmer eller grupper, men snarere afspejler et bredt spektrum af synspunkter og behov. (Se bl.a. Dahl 1989; Kymlicka, 1995; Ranville, 2018; Rawls, 1971).
Social retfærdighed og lighed Social retfærdighed og økonomisk lighed drejer sig om at sikre, at alle borgere har adgang til de ressourcer og muligheder, de har brug for, for at kunne opnå lige adgang til den politiske proces. Et højt niveau af ulighed svækker den sociale sammenhængskraft og lige adgang. (Se bl.a. Rawls, 1971; Pateman, 1970; Fraser, 2009; Sen, 2009; Nussbaum, 2011).		

2.3. Erhvervsdemokratiets fire særegenheder

En virksomhed og en nationalstat er ikke det samme. En konstatering, der kan virke banal. Men når man begynder at tænke over, hvordan demokratiet i en demokratisk virksomhed kan fungere bedst muligt, er den primære referenceramme alligevel altid demokratiet i nationalstaten – det politiske demokrati. Men demokratiet i en demokratisk virksomhed og demokratiet i en nationalstat er ikke det samme. Der er en række vigtige områder, hvor erhvervsdemokratiet adskiller sig fra det politiske demokrati.

Følgende fire områder er sandsynligvis ikke udtømmende, men giver en generel forståelse af nogle af de vigtigste unikke kendetegn ved et erhvervsdemokrati:

1. Økonomisk forretning som forudsætning for demokrati.
2. Mulighed for at melde sig ud.
3. Valgdeltagelse og stemmeprocent.
4. Mindre krav om pluralisme.

Af disse fire særegenheder er de to første særligt afgørende for forståelsen af og arbejdet med demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder. For det første er en konkurrencedygtig forretning en nødvendig forudsætning for eksistensen af et erhvervsdemokrati. For det andet er det (som regel!) frivillige medlemskab i erhvervsdemokratiet en markant afvigelse fra det obligatoriske 'medlemskab' i politiske demokratier.

¹ Som udgangspunkt er medlemskab frivilligt i demokratiske virksomheder. Der er dog de facto undtagelser. F.eks. har man ikke altid mulighed for selv uden videre at vælge sin energileverandør, hvilket kan betyde, at man automatisk bliver medlem af det lokale kundejede energiselskab.

Figur Z:
Oversigt over medlemskab og valgdeltagelse i forskellige demokratiformer

Medlemsskab:	Obligatorisk	Frivilligt	
Demokrati-type	Politiske demokratier ■ Overnationalt (f.eks. EU) ■ Nationale (landestater) ■ Lokale (f.eks. kommuner)	Erhvervsdemokratier (Forenings-/andelsejede) ■ Forbrugerejede ■ Producentejede ■ Medarbejderejede	Civile demokratier ■ Sociale bevægelser ■ Partier ■ Ikke-erhvervsdrivende foreninger
Effekt af tilfredshed på valgdeltagelse	Personer kan stemme for at støtte og vise tilfredshed med det nuværende		
	Personer kan afholde sig fra at stemme pga. tilfredshed med det nuværende		
Effekt af utilfredshed på valgdeltagelse	Personer kan stemme af utilfredshed for at skabe forandring		
	Personer kan afholde sig fra at stemme pga. utilfredshed over valgmuligheder		
	Personer kan ikke udmeldes	Personer kan undlade at stemme og melde sig ud i stedet	

Figur Z viser forholdet og forskellen mellem medlemskab og valgdeltagelse i erhvervsdemokratier og civile demokratier versus i obligatoriske politiske demokratier.

2.3.1. Økonomisk forretning som forudsætning for demokrati

Økonomi og drift af forretningen har både en anden status og rolle i demokratiske virksomheder end i civile og politiske demokratier. Mens traditionelle politiske demokratier ofte fokuserer på civile og politiske rettigheder som forudgående og fundamentale for legitimitet og ikke primært økonomisk performance, må demokratiske virksomheder nødvendigvis lægge vægt på, at virksomheden er økonomisk effektiv og rentabel. Virksomhedens økonomiske performance er en forudsætning for eksistensen af erhvervsdemokratiet.

Økonomisk interesse har derfor en anderledes betydningsfuld position i demokratiske virksomheder. Demokratiske virksomheder er nødt til at være økonomisk bæredygtige for at opretholde deres drift og tilbyde værdi til deres medlemmer. Dette indebærer, at der skal træffes beslutninger, som sikrer virksomhedens rentabilitet og konkurrenceevne på markedet. Derudover er økonomisk interesse også som regel tæt forbundet med medlemmernes egne interesser og velbefindende. Medlemmer af demokratiske virksomheder kan således ofte have en direkte økonomisk interesse i virksomhedens succes, da det potentielt kan påvirke deres indkomst, arbejdsvilkår eller investeringer. Det er derfor rimeligt, at økonomiske hensyn (heriblandt medlemsværditilbud) vejes sammen med andre demokratiske værdier, som lighed, deltagelse og ansvarlighed, som kriterier for erhvervsdemokratisk legitimitet. Altså langt højere end de ville blive vurderet i et politisk demokrati eller i et civilt demokrati.

2.3.2. Mulighed for at melde sig ud

I modsætning til politiske demokratier, hvor borgere ikke kan melde sig ud, har medlemmer i mange erhvervsdemokratier som udgangspunkt muligheden for udmeldelse, hvis de er utilfredse. Dette introducerer en form for sekundær 'stemmeafgivelse' gennem udmeldelse – at stemme med fødderne.

For det første betyder det, at utilfredshed med virksomheden, dens services, produkter eller priser kan lede til udmeldelser og følgelig reduceret medlemsskare og valgdeltagelse i situationer, hvor valgdeltagelsen ville have været øget, hvis medlemmerne ikke kunne melde sig ud og var nødt til at søge forandring via valgdeltagelse – som i politiske demokratier.

For det andet betyder det, at utilfredshed, som i et demokrati med obligatorisk medlemskab har potentiale til at engagere folk til at stemme for forandring, kan lede til udmeldelser i frivillige civile demokratier eller erhvervsdemokratier og efterlade færre tilbageværende utilfredse medlemmer til at stemme for forandring.

Fordi der kan gemme sig utilfredshed blandt udmeldte medlemmer, kan der således potentielt opstå den paradoksale situation, at meget stor utilfredshed i et erhvervsdemokrati fører til færre stemmer for forandring.

2.3.3. Valgdeltagelse og stemmeprocent

Selve eksistensen af frie og lige valg virker umiddelbart lige så nødvendig i erhvervsdemokratiet som i et politisk demokrati. Men betydningen af den demokratiske virksomhed og dens services i medlemmets hverdag er markant mindre end i et politisk demokrati, som berører stort set alle aspekter af borgernes liv. Derfor kan man ikke forvente samme grad af valgdeltagelse i et erhvervsdemokrati som i et politisk demokrati. Men hvad er en tilstrækkelig stemmeprocent? Og hvad betyder stemmeprocenten?

Figur Z illustrerer, at stemmeprocent ikke nødvendigvis er en indikator for tilfredshed i et erhvervsdemokrati, fordi:

Tilfredse medlemmer kan stemme for at opretholde status quo, eller de kan undlade at stemme, fordi de har tillid til det eksisterende system og ikke ønsker forandring.

Utilfredse medlemmer kan stemme for at opnå forandring, eller de kan undlade at stemme – eller melde sig ud – som udtryk for apati eller mistillid til systemets evne til forandring.

Dette gør det vanskeligt at afkode stemmeprocenten som en direkte indikator for medlemmernes generelle tilfredshed. En evaluering af valgdeltagelsen i et demokrati bør derfor ikke kun baseres på selve stemmeprocenten, men også på en evaluering af årsagerne til denne stemmeprocent, hvis man ønsker at forstå noget om medlemmernes tilfredshed. Det gør dog ikke stemmeprocenten betydningsløs. Spørgsmålene, der i den forbindelse rejser sig, er, hvad en høj eller tilstrækkelig høj stemmeprocent er i demokratiske virksomheder, og hvor stor vægt stemmeprocenten bør have i vurderingen af demokratisk legitimitet.

Til denne rapport er der foretaget en undersøgelse af de største danske forbrugerdemokratiske virksomheders stemmeprocenter i perioden 2016-2023 samt en international litteraturgennemgang (se Bilag 1).

Der er få internationale undersøgelser på området, og de, der er lavet, har ofte et begrænset datagrundlag. Men overordnet set viser de en generelt lav valgdeltagelse i større, forbrugerejede demokratiske virksomheder versus f.eks. nationalstater. Et studie af større engelske forbrugerejede virksomheder viser en stemmeprocent på mellem 1 og 5 % (Birchall, 2002), mens et andet studie af spanske realkreditinstitutter viser omkring 6 % (Chaves et al., 2008). I Sverige varierede valgdeltagelsen mellem 29,2 % i mindre demokratiske virksomheder og 3,3 % i større by-baserede demokratiske virksomheder (Pestoff, 1991).

En af forskerne på området, Robert Spear (2018), fastslår at 5 % er typisk for større, komplekse demokratiske virksomheder som f.eks. forbrugerejede erhvervsdemokratier. Forskere som Webb & Cheney (2014) anser en valgdeltagelse på 3 % i forbrugerejede virksomheder som acceptabel.

I Danmark er valgdeltagelsen i lignende virksomheder ofte højere. Den gennemsnitlige valgdeltagelse til valg af repræsentantskab eller bestyrelse i større danske demokratiske virksomheder lå i perioden 2016-2023 stabilt på omkring 9 % (9-11 % for forsyning og 8-10 % for finans og forsikring sammenlagt: se Bilag 3), dog med markante, individuelle udsving (ca. 1-15 %).

I international litteratur svinger forskeres vurdering af en tilstrækkelig stemmeprocent mellem 3 og 5 % i større, demokratiske virksomheder. Men det fremhæves samtidig, at den rette stemmeprocent for en demokratisk virksomhed afhænger af en række valg og fravalg i forhold til andre demokratiske parametre. Man kan med andre ord ikke vurdere stemmeprocenten i en bestemt virksomhed uden at tage højde for andre faktorer i erhvervsdemokratiet. Det kan f.eks. være den konkrete type af erhvervsdemokrati, de demokratiske hensigter eller øvrige variabler for demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder.

2.3.4. Mindre krav om pluralisme i erhvervsdemokratiet

I en politisk demokratisk institution, hvor alle er tvungne medlemmer, hviler der et ansvar for pluralisme i form af at inddrage, tage hensyn til og varetage alle medlemmers interesser og værdier – også mindretallets (Se bl.a. Dahl, 1991, 1971; Rawls, 1971; Kymlicka, 1995).

Dette er ikke nødvendigvis lige så afgørende i et erhvervsdemokrati, eftersom folk kan fravælge medlemskabet og dermed dets tilhørende regler og ansvar. Man kan derfor argumentere for, at demokratiske rettigheder, der i et politisk demokrati bør være omfattende, kan være mere begrænsede i omfang og art i et erhvervsdemokrati, da 1) dets medlemmer til enhver tid har gennemgribende ret til at melde sig ud af demokratiet, og 2) fordi medlemskabet (almindeligvis) påvirker medlemmernes liv i meget mindre grad og på meget færre områder, end det er tilfældet med medlemskab af politiske demokratier.

Selvom pluralismen sjældent har samme afgørende rolle i et erhvervsdemokrati, som den har i politiske demokratier, er den stadig et vigtigt element for repræsentativiteten, og dermed for den demokratiske legitimitet i langt de fleste erhvervsdemokratier. Dette gælder særligt i større medlemsdemokratier med store, heterogene medlemsskarer, der kan have vidt forskellige interesser og ønsker for virksomheden, og det gælder i mindre grad for små medlemsdemokratier med mindre og meget homogene medlemsskarer, der er overvejende enige om det meste.





3. Model for erhvervsdemokratisk legitimitet

Hvad må en demokratisk virksomhed forholde sig til, når den vurderer legitimiteten af sit demokrati?

I denne sektion præsenteres rapportens bud på en model for erhvervsdemokratisk legitimitet. Modellens hensigt er for det første at gøre læseren opmærksom på, at der findes mange forskellige kilder til erhvervsdemokratisk legitimitet. For det andet er hensigten at bringe kilderne frem i lyset, så de kan fungere som et praktisk værktøj til demokratiske virksomheder, der ønsker at vurdere og udvikle egne erhvervsdemokratiske indsatser. Men da modellen så vidt vides er den første af sin slags, vil den løbende blive revideret.

Modellen er en syntese af det samlede arbejde og de erfaringer, der er gjort i forbindelse med denne rapport. Modellen skal derfor ses som det mest centrale element i indsatsen for at skabe et fælles sprog for erhvervsdemokrati, men den har begrænsninger.

Modellens begrænsninger

Modellen er f.eks. ikke en direkte tjekliste på, hvordan det eneste rigtige legitime erhvervsdemokrati bør se ud. Den er derimod en teoretisk og idealiseret opstilling af relevante kilder til erhvervsdemokratisk legitimitet. Det betyder med andre ord, at der findes mange måder at sammensætte et legitimt erhvervsdemokrati på. Og det vil oftest være den særlige kombination af, hvordan man håndterer de enkelte kategorier med de underliggende indsatspunkter, som tilsammen skaber en høj grad af legitimitet.

Vægtning af kategorier og indsatspunkter

Dertil kommer, at ikke alle kategorier og indsatspunkter vejer lige tungt i forhold til at sikre overordnet legitimitet i erhvervsdemokratiet. Hvor tungt de forskellige kilder bør vægte, vil som regel variere fra kategori til kategori og fra indsatspunkt til indsatspunkt – men også fra virksomhed til virksomhed, eftersom demokratiske virksomheder er meget forskellige i både struktur, i erhvervsdemokratiets relation til driftsvirksomheden og i deres målsætninger og processer generelt. Vægtningen af de forskellige kategorier i forhold til hinanden må derfor i høj grad foregå individuelt i hver virksomhed med denne rapportes model og dertilhørende teori som udgangspunkt, og den bør ske forud for en egentlig vurdering af, hvor den enkelte virksomhed placerer sig i kategorierne. Dette uddybes i afsnit 3.2.

Den teoretiske og historiske baggrund, som modellen skal ses i sammenhæng med, præsenteres yderligere i Bilag 4.

Input-, throughput- og output-legitimitet

Modellen er i sin grafiske opsætning baseret på input-, throughput- og output-teorien. Kort fortalt inddeler teorien, der er udviklet af Vivien Schmidt (2013), demokratisk legitimitet i følgende tre typer:

Input-legitimitet, der fokuserer på det indhold, der puttes ind i demokratiet. Her er der særligt tale om viden, deltagelse og deltagernes rolle i forhold til at forme konkret politik.

Throughput-legitimitet, der ser på processerne mellem input og output, herunder transparens og ansvarlighed i beslutningstagning.

Output-legitimitet ser hovedsageligt på de ting, der kommer ud af den demokratiske proces. Her vurderes det, hvor effektivt politiske beslutninger adresserer samfundets eller medlemmernes behov.

Det er disse tre overordnede typer af legitimitet, der, ifølge Vivien Schmidt (2013), er afgørende for at vurdere demokratisk legitimitet (læs mere i Bilag 4, hvor yderligere teoretiske perspektiver uddybes). I denne rapport er teorien blevet videreudviklet og tilpasset den erhvervsdemokratiske sammenhæng på følgende måde:

Rapportens Model 1 inddeler demokratisk legitimitet i tre overordnede typer: *Input-, throughput- og output-legitimitet* i overensstemmelse med Schmidts teori. De tre typer deles hver i to indsats- eller legitimitetskategorier (A&B, C&D, E&F), der udgør modellens seks hjørner. Under hver af de seks kategorier findes fire indsatspunkter (A1, A2, A3 og A4). Indsatspunkterne er operationaliserbare uden at være decideret konkrete værktøjer. Det er disse punkter, der kan evalueres og arbejdes med for at udvikle virksomhedens demokratiske legitimitet. Modellens punkter er udarbejdet med udgangspunkt i både demokratiteori og empirisk dataindsamling.

Typer af legitimitet	Input-, throughput- og output-legitimitet
Kategorier	A, B, C, D, E og F – der udgør modellens indsatskategorier.
Indsatspunkter	Under hver kategori findes fire indsatspunkter

Model 1: Erhvervsdemokratisk legitimitet

A. Kendskab og dialog

- A1. Kendskab
- A2. Vidensdeling og transparens
- A3. Inkluderende dialog
- A4. Platforme for medlemskommunikation

C. Mål og retning

- C1. I vision og mission
- C2. I vedtægter og regler
- C3. I ledelsesstil og drift
- C4. I forretningsmodel

D. Kultur og samarbejde

- D1. Organisatoriske normer
- D2. Inkluderende ledelse
- D3. Træning og opkvalificering
- D4. Konflikthåndtering

B. Deltagelse

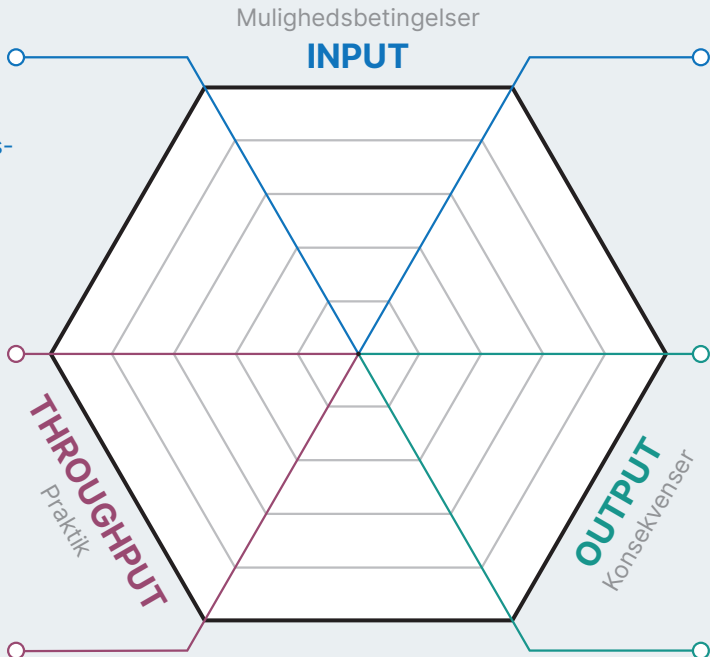
- B1. Valgdeltagelse
- B2. Deltagelse i aktiviteter
- B3. Bredde i blandt opstillede
- B4. Kompetencer

F. Tilfredshed

- F1. Med demokratiske processer
- F2. Med organisationens værdier
- F3. Med medlemsværditilbud
- F4. Med samfundsmæssigt aftryk

E. Resultater og evaluering

- E1. Dataindsamling og feedback
- E2. Evaluering af data
- E3. Justeringssystemer
- E4. Samfundsaftryk (f.eks. ESG)



3.1. Sådan anvendes modellen til udvikling af erhvervsdemokratiet

Med modellen er det muligt for en demokratisk virksomhed at evaluere og indeksere aspekter ved demokratisk legitimitet i virksomheden. Samtidig kan den visualisere konkrete indsatser og engagementer på området. Derefter er det muligt at udpege konkrete indsatsområder og anvende modellens indsatspunkter og værktøjer som inspirationsgrundlag for initiativer, der kan styrke virksomhedens demokratiske legitimitet.

Modellen bør ses som et udviklingsværktøj for demokratisk legitimitet i demokratiske virksomheder og kan bruges på mere eller mindre omfattende måder. Man kan f.eks. udvælge et panel af relevante medlemmer, ledere, medarbejdere og evt. andre stakeholdere, som sætter sig sammen og bliver enige om, hvor virksomheden kan placeres på hvert af de seks hovedparametre i figuren.

Dette bør foregå, efter alle har orienteret sig i de uddybende forklaringer af hvert enkelt punkt, som følger nedenfor, så alle er enige om punkternes betydning. Alternativt kan en workshop faciliteres af en ekspert, der er uddannet i brugen af figuren. Det vil give mulighed for løbende sparring og besvarelse af proces- og teorelaterede spørgsmål undervejs, ligesom det vil være nemmere at opretholde en høj grad af sammenlignelighed med evalueringer i og af andre virksomheder.

Eksempel:

I en virksomhed, hvor *D. Kultur og samarbejde* halter lidt efter resten af de demokratiske elementer, kunne en visualisering af evalueringen f.eks. se således ud:

A. Kendskab og dialog

- A1. Kendskab
- A2. Vidensdeling og transparens
- A3. Inkluderende dialog
- A4. Platforme for medlemskommunikation

C. Mål og retning

- C1. I vision og mission
- C2. I vedtægter og regler
- C3. I ledelsesstil og drift
- C4. I forretningsmodel

D. Kultur og samarbejde

- D1. Organisatoriske normer
- D2. Inkluderende ledelse
- D3. Træning og opkvalificering
- D4. Konflikthåndtering

B. Deltagelse

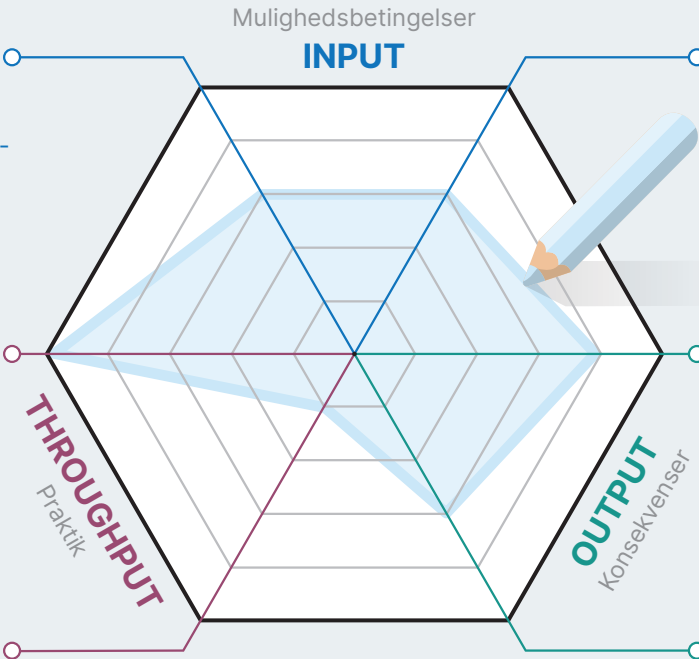
- B1. Valgdeltagelse
- B2. Deltagelse i aktiviteter
- B3. Bredde i blandt opstillede
- B4. Kompetencer

F. Tilfredshed

- F1. Med demokratiske processer
- F2. Med organisationens værdier
- F3. Med medlemsværditilbud
- F4. Med samfunds-mæssigt aftryk

E. Resultater og evaluering

- E1. Dataindsamling og feedback
- E2. Evaluering af data
- E3. Justeringssystemer
- E4. Samfundsaftryk (f.eks. ESG)



I det følgende beskrives modellens forskellige kategorier og indsatspunkter nærmere. Vær opmærksom på, at de enkelte kategorier er formuleret ud fra ideen om en idealtilstand, som ikke i praksis vil være direkte opnåelig eller nødvendigvis ønskværdig i den konkrete virksomhed.

A. Kendskab og dialog

Denne kategori handler overordnet om den demokratiske legitimitet, der kommer ud af at sikre de bedst mulige betingelser for viden og dialog omkring demokratiet og de demokratiske processer i en demokratisk virksomhed. Fire vigtige indsatspunkter er: Kendskab, vidensdeling og transparens, inkluderende dialog og platforme for medlemskommunikation.

A1. Kendskab

Dette indsatspunkt handler om, hvorvidt og i hvilken udstrækning medlemmerne ved, at de er knyttet til og har demokratiske rettigheder i den pågældende demokratiske virksomhed. Det faktiske kendskab kan siges at være en grundlæggende forudsætning for demokratisk engagement for det individuelle medlem. Indsatspunktet har primært fokus på, hvor mange af de faktiske medlemmer, der har kendskab til deres medlemskab og/eller ejerskab og indflydelse i virksomheden, samt hvor dybt kendskabet er. Indsatspunkterne A2-A4 relaterer sig alle til dette indsatspunkt. Men medlemmernes kendskabsgrad til sig selv som demokratiske deltagere er ikke en selvfølge i et erhvervsdemokrati – i modsætning til politiske demokratier. Derfor kan en særskilt indsats og fokus på kendskab i sig selv styrke den demokratiske legitimitet i virksomheden markant.

A2. Vidensdeling og transparens

Indsatspunktet handler om at sikre, at medlemmerne er tilstrækkeligt velinformerede, så de har mulighed for at deltage i og vurdere de demokratiske processer og beslutninger. Indsatspunktet drejer sig desuden om at prioritere åbenhed og transparens omkring beslutningsprocesser, økonomisk tilstand og politikker. Transparens sikres f.eks. gennem regelmæssig deling af politiske dokumenter og rapporter i let tilgængelige formater. Vidensdeling bør være klar og forståelig, så (primært) medlemmer og (sekundært) andre stakeholdere har let adgang til alle relevante dokumenter og oplysninger, der påvirker dem. A2 er særligt fokuseret på det, vi kan kalde envejskommunikation – både internt i virksomheden, til medlemmer og til omverdenen.

A3. Inkluderende dialog

Dette indsatspunkt rummer ideen om, at en inkluderende og repræsentativ dialog, der aktivt involverer alle medlemsgrupper, sikrer en højere demokratisk legitimitet i virksomheden. Det indeholder to centrale mål: For det første skal det sikres, at virksomhedens beslutningsprocesser ikke kun afspejler visse medlemsgruppers synspunkter (heriblandt flertallets alene), men derimod hele medlemsbasen, inklusiv mindretalsperspektiver. Et fokus på en sådan pluralisme kan dog, som nævnt i Kapitel 2, være mindre tungtvejende i visse demokratiske virksomheder sammenlignet med politiske demokratier. For det andet skal det sikres, at virksomheden aktivt fremmer en kultur af tovejskommunikation, hvor medlemmerne opmuntres til at dele deres idéer, feedback og forslag med virksomheden, hvilket bidrager til et dynamisk erhvervsdemokrati. Dette indebærer desuden en indsats i forhold til at skabe relevant kommunikation, der afspejler medlemmernes ønsker og interesser. På den måde skal A3 forstås som en tovejssamtale.

A4. Platforme for medlemskommunikation

I politiske demokratier har man den frie presse og diverse medier til at forme og kvalificere meningsdannelsesprocessen. I demokratiske virksomheder har man forskellige udgaver af platforme for medlemskommunikation. Indsatspunktet 'platforme for medlemskommunikation' kan på den ene side ses som et middel til at opnå A1-A3, men i denne sammenhæng forstås selve eksistensen af gode kommunikationsplatforme som en kilde til legitimitet. Spørgsmålet, der stilles i dette indsatspunkt, er altså, i hvor høj grad den enkelte virksomhed har platforme og værktøjer til løbende kommunikation, kontakt og dialog med og mellem medlemmer.

Ved at tilbyde forskelligartede og effektive kommunikationsværktøjer og platforme til at kommunikere med sine medlemmer, samt ved at facilitere dialog mellem medlemmerne og ledelsen, kan virksomheden styrke sin demokratiske legitimitet. Dette kan omfatte brugen af fysiske materialer såsom breve, plakater og pjecer, men i lige så høj grad digitale platforme som f.eks. sociale medier, webinarer, online fora og apps, der gør det muligt for medlemmerne at deltage aktivt i diskussioner og beslutningsprocesser uafhængigt af deres geografiske placering.

B. Deltagelse

Deltagelse handler om den overordnede demokratiske legitimitet, der opstår gennem medlemmernes aktive deltagelse i erhvervsdemokratiet. I denne kategori lægges der både vægt på bredden, dybden og kvaliteten af deltagelsen. Medlemmerne kan både være den brede medlemsskare eller tillidsvalgte i repræsentantskaber. Fire vigtige indsatspunkter er: Valgdeltagelse, deltagelse i aktiviteter, bredde blandt opstillede og kompetencer. Denne legitimitetsform er særligt central i partipativ demokratiteori (Fung, 2004).

B1. Valgdeltagelse

Valgdeltagelse vedrører både muligheden for at stemme om beslutninger og den faktiske deltagelsesprocent ved valg. En høj valgdeltagelse er ikke nødvendigvis et udtryk for tilfredshed med virksomheden, selvom den er udtryk for en form for engagement i demokratiet (som uddybet i afsnit 2.3.3). Historisk set ligger stemmeprocenter i erhvervsdemokratier langt under stemmeprocenter i politiske demokratier (internationalt ofte mellem 1 og 5 % og i Danmark mellem 9 og 11 %).

For at øge valgdeltagelsen kan man implementere strategier, der gør det let og tilgængeligt for alle medlemmer at stemme. Gennem fleksible afstemningsmetoder og informationskampagner fremmes valgdeltagelsen, hvilket sikrer lige politiske rettigheder (Rawls, 1971; Sen, 2009). Dette kan inkludere fleksible stemmemetoder, såsom elektronisk afstemning, udvidede stemmeperioder og lettilgængelig information om kandidater og afstemningsprocedurer. Desuden kan der arbejdes med at fremme en kultur, hvor valgdeltagelse værdsættes som en central del af medlemskabets ansvar og privilegium. Informationskampagner, der fremhæver betydningen af hver enkelt stemme og den direkte indflydelse, medlemmerne har på virksomhedens retning, kan styrke opfattelsen af valgets relevans og fremme en højere deltagelsesgrad. Her spiller selve måden informationskampagnen gennemføres på, også en vigtig rolle, idet den skal være tilstrækkelig divers og inkluderende.

B2. Deltagelse i aktiviteter

Dette indsatspunkt relaterer sig til den brede medlemsskares aktive deltagelse i virksomhedens aktiviteter, såsom møder, workshops og sociale begivenheder. Disse skal ikke nødvendigvis være direkte knyttet til den demokratiske proces, men som minimum skabe fora for diskussion af virksomhedens forhold.

En aktiv medlemsskare kan bidrage til at opbygge et stærkere fællesskab og fremme en levende demokratisk kultur, hvor medlemmerne føler sig velkomne og værdsatte.

For at opmuntre til bredere deltagelse kan virksomheden sikre, at aktiviteterne er relevante, tilgængelige og retter sig mod medlemmernes forskellige interesser og behov. Dette kan involvere en bred vifte af aktivitetstyper og fleksible tidsplaner for at imødekomme medlemmernes forskellige artede tidsplaner og work/life-balance.

B3. Bredde i blandt opstillede

Indsatspunktet omhandler den demokratiske legitimitet, der opstår ved 1) at have let adgang til at stille op, 2) at sikre, at den brede medlemsskare har forskellige valgmuligheder ved afstemninger (f.eks. tekniske, geografiske og tidsmæssige), samt 3) at medlemsskaren oplever at være repræsenteret af de kandidater, der stiller op (repræsentation og diversitet).

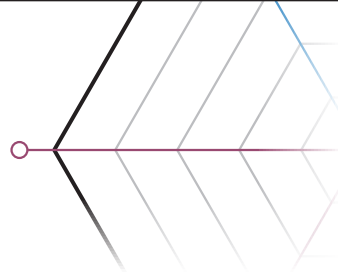
For at fremme bredden blandt de opstillede, kan virksomheden arbejde for at identificere og fjerne barrierer, der kan hindre bestemte grupper i at stille op. Dette kan omfatte mentorprogrammer for potentielle kandidater, workshops om lederskab og governance, samt kommunikationsstrategier, der fremhæver betydningen af forskellige stemmer og perspektiver i ledelsen.

B4. Kompetencer

Dette indsatspunkt vedrører den demokratiske legitimitet, der opstår, når den brede medlemsskare og kandidater til valg mv. har de nødvendige kompetencer til at deltage i den demokratiske proces og til at lede virksomheden effektivt.

For at sikre en kompetent og effektiv ledelse kan opstillede kandidater til valg og ledelsespositioner have eller blive givet passende kvalifikationer, som reflekterer virksomhedens mål og værdier. Virksomheden bør etablere klare kriterier for kvalifikationer, som ikke kun omfatter relevant uddannelse og professionel erfaring, men også evnen til at fremme demokratiske principper. Det kan dog samtidig være relevant at sikre, at kandidaterne repræsenterer medlemskabets bredde, hvilket i nogle situationer vil indebære et behov for at ændre på opstillingsbarrierer eller tilbyde særlig uddannelse.

C. Mål og retning



Denne kategori vedrører den demokratiske legitimitet, der skabes gennem integrering af demokratiske principper (se Afsnit 2.2.3., Tabel X og Y) i virksomhedens grundlæggende mål og retning. Det kan eksempelvis være, når virksomhedens demokratiske kerneværdier tydeligt afspejles i dens arbejde og strategi. Et afgørende element i det Schmidt kalder throughput-legitimitet (Schmidt, 2013). De fire vigtigste indsatspunkter for demokratiske virksomheder er: I vision og mission, i vedtægter og regler, i ledelsesstil og drift samt i forretningsmodel.

C1. I vision og mission

Indsatspunktet drejer sig om at inkorporere demokratiske principper og værdier i virksomhedens vision og mission mv. Det kan være med til at sikre, at virksomhedens og medlemskabets kerneværdier er tydeligt reflekteret i alle aspekter af virksomhedens arbejde og strategi. En klar og kraftfuld vision og mission kan fungere som vejledning for beslutninger og prioriteringer, og samtidig sikre, at virksomheden forbliver tæt knyttet til sine demokratiske idealer.

Dette kan opnås ved at sørge for, at demokratisk legitimitet indgår som en naturlig del af strategiprocesserne i virksomheden og i den administrative gennemgang af vigtige dokumenter. Inddragelse af f.eks. repræsentantskabet i sådanne processer kan styrke den brede medlemsskares ejerskab over resultatet.

C2. I vedtægter og regler

Dette indsatspunkt relaterer sig til, hvorvidt den demokratiske ejerform afspejles i det fundamentale retsgrundlag, som virksomheden opererer på. Regelmæssige revisioner af dokumenter, som medlemmerne deltager i eller er tæt knyttet til, kan være med til at opretholde relevans og styrke den demokratiske dannelse (Gutmannnn, 1999).

Dette kan indebære en omhyggelig udvikling og formulering af dokumenter, der definerer medlemsrettigheder, beslutningsprocesser, ejerskabs- og værdiskabelsespolitikker samt andre mekanismer for ansvarlighed og transparens.

C3. I ledelsesstil og drift

Dette indsatspunkt knytter sig til den demokratiske legitimitet, der opstår, når sekretariatets ledelsesstil og driftspraksis afspejler virksomhedens demokratiske værdier.

En høj grad af demokratisk legitimitet i dette indsatspunkt vil afspejle sig i strukturer og vedtagne processer for åbenhed, lydhørhed og evt. inddragelse i beslutningsprocesser. Ledelsen, som i dette tilfælde både kan referere til bestyrelsen, direktionen og evt. mellemledere, alt afhængig af hvor dybt demokratiet rækker i virksomheden, kan eksempelvis aktivt søge input fra medlemmer, medarbejdere og evt. andre stakeholdere.

C4. I forretningsmodel

Indsatspunktet fokuserer på, hvorvidt virksomhedens demokratiske principper udmønter sig og/eller er integreret i virksomhedens forretningsmodel.

Dette kan f.eks. indebære, at virksomheden drives på en måde, der er etisk forsvarlig, socialt ansvarlig og i tråd med medlemskabets værdier. Forretningsmodellen kan evt. også reflektere en forpligtelse til at bidrage positivt til samfundet, hvilket kan styrke forbindelsen mellem virksomhedens økonomiske aktiviteter og dens demokratiske fundament.

D. Kultur og samarbejde



Kategorien knytter sig til den demokratiske legitimitet, der opstår, når virksomheden har frembragt og understøtter normer og kultur, som er funderet i demokratisk samtale, engagement, generel respekt, inddragelse, samarbejde og fællesskab i både sekretariat og blandt medlemmer. De fire indsatspunkter for denne kategori er: Organisatoriske normer, inkluderende ledelse, træning og opkvalificering samt konflikthåndtering.

D1. Organisatoriske normer

Dette indsatspunkt fokuserer på, hvorvidt virksomheden lykkes med at fremme en demokratisk kultur i både sekretariatet og medlemsfora. Dette indebærer eksistensen af en aktiv politisk kultur (særligt i medlemskredsen), hvor dialog, respekt, inklusion og fællesskab er i centrum.

Indsatspunktet kan fremmes ved aktivt at forholde sig til de ikke nedskrevne organisatoriske normer, styrke positive interaktioner, anerkende og værdsætte diversitet samt opbygge et miljø, hvor medlemmerne føler sig værdsat og inddraget generelt.

D2. Inkluderende ledelse

Indsatspunktet koncentrerer sig om, hvorvidt virksomheden sikrer, at kulturen for både ledelse og beslutningsprocesser aktivt involverer og reflekterer medlemmernes og medarbejdernes perspektiver.

Det kan sikres ved at understøtte en kultur, der fremmer engagement, sikrer lige adgang til information og muliggør meningsfuld adgang til eller deltagelse i udvikling og beslutningstagning. En inkluderende, demokratisk ledelse anerkender værdien af forskellige meninger og erfaringer, og den arbejder aktivt med at integrere disse i virksomhedens drift og strategiudvikling.

D3. Træning og opkvalificering

Indsatspunktet fokuserer på, hvorvidt virksomheden understøtter en demokratisk kultur gennem træning og opkvalificering, og dermed sikrer, at medlemmer (og evt. medarbejdere) forstår og er i stand til at engagere sig i virksomhedens demokratiske processer.

Ved at investere i medlemmernes og medarbejdernes udvikling sikres det, at virksomheden råder over de kompetencer, der er nødvendige for at navigere i de udfordringer og muligheder, der følger med opretholdelsen af et levende erhvervsdemokrati. Dette kan f.eks. sikres ved at afholde kurser eller workshops om demokratisk indflydelse, lederskab, konflikthåndtering, effektiv kommunikation og andre relevante emner.

D4. Konflikthåndtering

Dette indsatspunkt angår, hvorvidt der findes en kultur og praksis for den erhvervsdemokratiske proces og for at løse konflikter i virksomheden på en konstruktiv måde. Demokrati er naturligt konfliktfyldt, men konflikter kan skabe frygt og nedbrud af dialog. For at kunne bevare en sund og produktiv demokratisk kultur i sådanne situationer, er det vigtigt at have en stærk praksis for konfliktløsning.

Dette kan f.eks. opnås ved, at virksomheden udvikler og implementerer politikker og mekanismer for konflikthåndtering, der fremmer retfærdige og konstruktive løsninger. Det kan inkludere medieringstjenester, procedurer for klager og whistleblowing samt træning i konfliktløsning for medlemmer og medarbejdere. Ved at adressere konflikter åbent og respektfuldt kan det sikres, at virksomheden overvinder uenigheder, lærer af dem, og således styrker det demokratiske fællesskab og fremmer en kultur af samarbejde og gensidig respekt.

E. Resultater og evaluering

Denne kategori knytter sig til den demokratiske legitimitet, der udgår fra, at virksomheden kan reagere effektivt og vidensbaseret på medlemmernes behov og forventninger. Forretningsmæssige aktiviteter som virksomhedens investeringer, drift, produkter og services er tæt knyttet hertil. De fire indsatspunkter herunder er: Dataindsamling og feedback, evaluering af data, justeringssystemer samt samfundsaftryk.

E1. Dataindsamling og feedback

Dette indsatspunkt handler om, hvorvidt virksomheden sikrer, at strategier og aktiviteter er i overensstemmelse med medlemmernes behov og forventninger.

For at opnå dette, kan der implementeres robuste metoder til dataindsamling og feedback, hvilket kan omfatte både kvantitative og kvalitative dataindsamlingsmetoder som spørgeskemaundersøgelser, interviews og fokusgrupper samt feedbackmekanismer for løbende indsigter.

E2. Evaluering af data

Indsatspunktet fokuserer på, hvorvidt virksomheden sikrer, at den indsamlede data fra medlemmer og den demokratiske proces anvendes og fortolkes systematisk.

Dette kan involvere statistisk analyse, tematisk analyse af kvalitative data og benchmarking mod tidligere præstationer eller branchestandarder. En grundig evaluering af data sikrer, at virksomheden kan identificere nøgleindsigter, tendenser og mulige områder til forbedring. Det er samtidig vigtigt, at data ikke bare indsamles, men også har en funktion i den demokratiske proces jf. punkt E3.

E3. Justeringssystemer

Dette indsatspunkt handler om, hvorvidt virksomheden er i stand til at reagere effektivt på feedback og ændrede omstændigheder i erhvervsdemokratiet.

For at opnå dette kan virksomheden sikre sig fleksible justeringssystemer. Dette kan indebære mekanismer for hurtig tilpasning af strategier og projekter samt aktiviteter, der er baseret på ny data og medlemsinput. F.eks. kan der oprettes en proces for regelmæssig revision af strategiske planer med retningslinjer for, hvordan og hvornår justeringer skal foretages. Ved at etablere et system, der tillader hurtig og effektiv tilpasning, sikres det, at virksomheden forbliver relevant og i stand til at opfylde sine medlemmers og samfundets behov.

E4. Samfundsaftryk (f.eks. ESG)

Indsatspunktet angår, hvorvidt virksomheden er i stand til at måle, påvirke og i praksis fremvise sit generelle samfundsaftryk (f.eks. ESG) til medlemmerne. Det kan argumenteres, at virksomhedens demokratiske legitimitet (og legitimitet generelt) afhænger af, at den forholder sig til det samfund, den er en del af, er afhængig af og påvirker.

Dette kan omfatte måling og offentliggørelse af bidrag til samfundsmål og ansvarlig drift. Ved at involvere eksterne eksperter og stakeholders i evalueringen, kan der sikres en objektiv vurdering af f.eks. ESG-præstationer. Indsatspunktet E4 er forskellig fra F4 i sit fokus på virksomhedens faktiske og målbare evne til at levere på gavnlig samfundsaftryk, mens F4 omhandler medlemmernes subjektive opfattelse heraf.

F. Tilfredshed

Denne kategori knytter sig til den demokratiske legitimitet, der følger medlemmernes oplevelse af og tilfredshed med virksomhedens overordnede virke. Virksomhedens evne til at drive en effektiv forretning er central, idet en god forretning som regel vil øge medlemmernes tilfredshed.

De fire indsatspunkter, der knytter sig til medlemmernes tilfredshed er: Med demokratiske processer, med virksomhedens værdier, med medlemstilbud og med samfundsmæssigt aftryk.

F1. Med demokratiske processer

Dette indsatspunkt angår graden og udbredelsen af medlemmernes tilfredshed med de demokratiske processer i virksomheden.

For at forstå og forbedre medlemmernes tilfredshed med de demokratiske processer kan virksomheden regelmæssigt indsamle og analysere feedback. En sådan analyse kan omfatte områder som viden, dialog, åbenhed, retfærdighed, repræsentativitet og medlemsinddragelse i beslutningsprocesserne.

F2. Med virksomhedens værdier

Indsatspunktet fokuserer på, hvorvidt medlemmerne er tilfredse med virksomhedens værdier og udmøntningen af dem i praksis.

For at sikre en dyb og vedvarende tilknytning mellem medlemmerne og virksomhedens værdier, kan der etableres en kontinuerlig og åben dialog om værdierne relevans og implementering (som beskrevet under indsatskategorierne A, B og E). F2 knytter sig primært til medlemmernes subjektive opfattelse og til, hvordan denne kan styrkes, når virksomheden demonstrerer, hvordan dens værdier konkret påvirker beslutningstagning og daglige operationer. Dertil kan virksomheden opfordre medlemmer til at deltage i evaluering og revision af disse værdier gennem f.eks. regelmæssige værdiworkshops, medlemsdrevne debatter og specifikke undersøgelser.

F3. Med medlemstilbud

Dette indsatspunkt angår medlemmernes tilfredshed med den værdi og de tilbud, services og produkter, virksomheden skaber til dem. Medlemmernes tilfredshed med virksomhedens forretning og tilbud er en afgørende faktor for, at erhvervsdemokratiet kan opretholdes.

For at vurdere og forbedre tilfredsheden med de produkter og tjenester, som virksomheden tilbyder sine medlemmer og andre kunder, kan der foretages regelmæssige evalueringer af tilbuddenes relevans, kvalitet og værdi. Virksomheden kan tilstræbe at forstå og imødekomme medlemmernes skiftende behov og præferencer gennem tilpassede og værdiskabende tilbud. Dette kan f.eks. inkludere medlemsspecifikke fordele, rabatter eller særlige tjenester, der styrker medlemmernes engagement og loyalitet.

F4. Med samfundsmæssigt aftryk

Dette indsatspunkt drejer sig om, hvorvidt medlemmerne er tilfredse med virksomhedens samfundsmæssige aftryk. Virksomhedens demokratiske legitimitet (og legitimitet generelt) kan afhænge af, at den tager medansvar for det samfund, den er en del af, er afhængig af og påvirker.

Medlemmernes opfattelse af virksomhedens samfundsmæssige aftryk kan desuden have indflydelse på deres samlede tilfredshed og generelle demokratiske engagement. Virksomheden kan regelmæssigt måle og rapportere om sin indvirkning på sociale, miljømæssige og økonomiske områder for at demonstrere ansvarlighed og engagement i bæredygtighed. Det kan inkludere initiativer som lokal støtte, miljøbeskyttelse eller etisk forretningspraksis.

F4 er forskellig fra E4 i sit fokus på medlemmernes subjektive opfattelse af virksomhedens samfundsmæssige aftryk, mens E4 måles på virksomhedens faktiske evne til at levere et gavnligt samfundsaftryk.

3.2. Betragtninger om et erhvervsdemokratisk barometer

Ovenfor har vi udfoldet de seks kategorier, som en virksomhed kan undersøge sit erhvervsdemokrati på baggrund af for at sikre sin erhvervsdemokratiske legitimitet. Men er alle kategorier lige betydningsfulde? Og hvordan kan man konkret måle og evaluere den demokratiske legitimitet i demokratiske virksomheder med udgangspunkt i denne rapport's Model 1?

Det er vigtigt at nævne, at modellen og følgende overvejelser ikke er en direkte tjekliste for, hvordan et legitimt erhvervsdemokrati skal se ud. Det er i stedet en teoretisk og idealiseret opstilling af relevante kilder til erhvervsdemokratisk legitimitet. Det betyder med andre ord, at der findes mange måder at sammensætte et legitimt erhvervsdemokrati på. Det vil som regel være de særlige måder, hvorpå en virksomhed håndterer de enkelte kategorier og de underliggende indsatspunkter, som i kombination kendetegner og skaber en høj grad af legitimitet.

Med ovenstående forbehold følger her en række overvejelser til inspiration for virksomheder, der ønsker at styrke og evaluere deres erhvervsdemokrati:

- I. Hvorfor evaluere virksomhedens demokratiske legitimitet?
- II. Hvilken information kræves for gennemførelsen af en evaluering?
- III. Hvordan gennemfører man en evaluering?

I. Hvorfor evaluere demokratisk legitimitet?

Man skal evaluere sin virksomheds demokratiske legitimitet, fordi man ønsker at afdække styrker og svagheder ved virksomhedens demokrati. Virksomheden kan udnytte sine styrker til at profilere sig og skabe entusiasme, mens identificerede svagheder kan fungere som en kortlægning af mulige indsatsområder for styrkelse af erhvervsdemokratiet. Forskning antyder desuden, at et velfungerende erhvervsdemokrati kan styrke forretningen (Bager, 1992).

II. Hvilken information kræves for at gennemføre en evaluering?

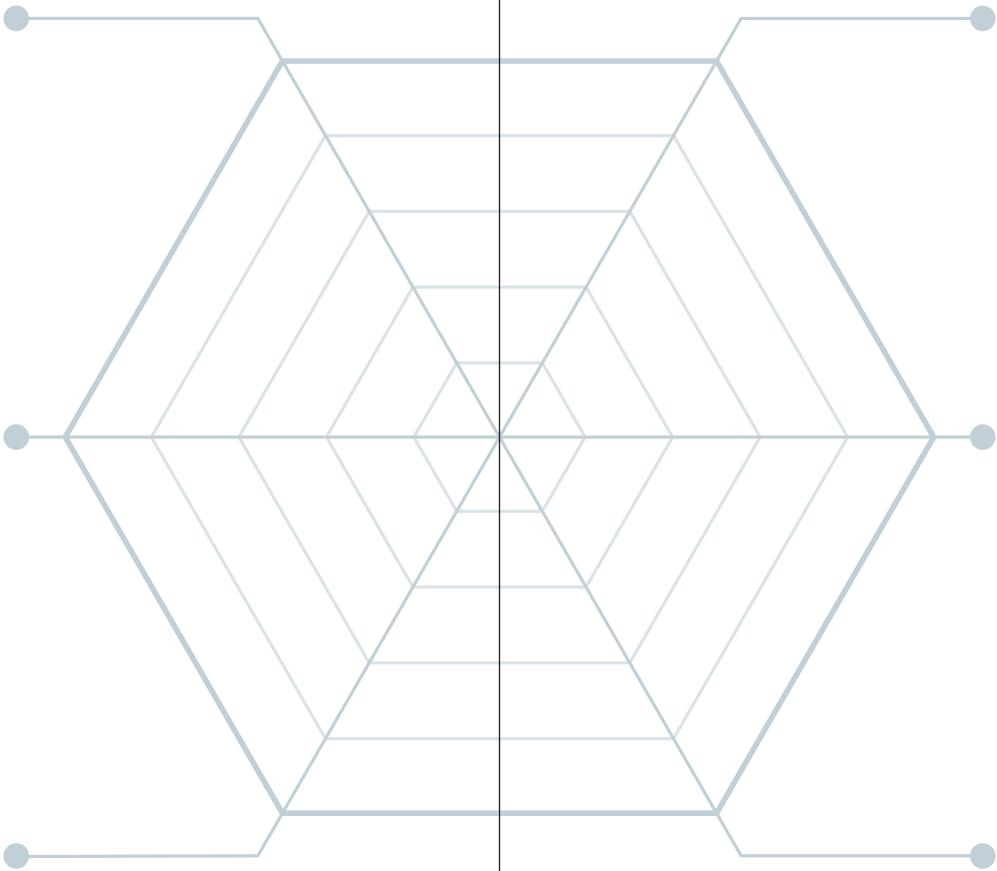
For at evaluere en virksomheds demokratiske legitimitet gennem identificering af styrker, svagheder, muligheder og forhindringer i dens erhvervsdemokrati er der brug for specifik information, der detaljeret afspejler virksomhedens strukturer, processer og medlemsengagement. Disse informationer er afgørende for at forstå, hvordan demokratiske principper praktiseres og opretholdes internt. For detaljer om, hvilke specifikke informationstyper, der er nødvendige, henvises til Afsnit 3.1. inkl. underpunkterne A-F, som uddyber de centrale områder, hvorfra denne information skal indsamles for en fyldestgørende evaluering. Den videre udvikling af en eventuel scoringsguide bør inkludere en konkret og lettilgængelig vejledning til indsamlingen af disse data.

III. Hvordan gennemfører man en evaluering?

Man kan tage udgangspunkt i forskellige evalueringsmodeller med forskellige grader af præcision og objektivitet. Følgende tre grader af kompleksitet kan overvejes:

- **Intern dialogbaseret workshop**, hvor medlemmer og eventuelt virksomhedsrepræsentanter mødes for at vurdere virksomhedens position på hvert enkelt underpunkt i Model 1 baseret på en række prædefinerede kriterier men med en høj grad af accept for subjektive vurderinger.
- **Eksperterfacileret workshop**, hvor eksperter strukturerer og faciliterer evalueringsprocessen ved at guide deltagerne, besvare spørgsmål, inspirere og sikre, at ratingen bliver realistisk og i overensstemmelse med de mulige ratings.
- **Eksternt styret evaluering/audit**, hvor eksterne eksperter gennemfører en grundig gennemgang af virksomhedens demokratiske legitimitet inklusiv omfattende kvalitativ og kvantitativ dataindsamling, som indføres i et struktureret scoringssystem. Denne tilgang munder ud i en grundig rapport, der sigter efter størst mulig objektivitet.

Se Bilag 3 for yderligere inspiration til praktiske vurderinger af virksomheders demokratiske legitimitet inklusiv overvejelser om vægtning og rating.



4. Kortlægning af demokratiske virksomheders demokrati

En skematisk og idealtypisk opgørelse indfanger ikke de enkelte elementer af demokratiet i de pågældende virksomheder, men skal forstås som et generaliseret overblik, der tilbyder virksomheder en forståelse af, hvordan deres demokrati praktiseres gennem forskellige parametre.

Følgende skemaer er udviklet på baggrund af 15 interviews og en større dataindsamling fra 25 af de største demokratiske virksomheder i Danmark. Kategoriseringen er bygget op om to grundlæggende variabler i virksomhedernes demokratiske praksis:

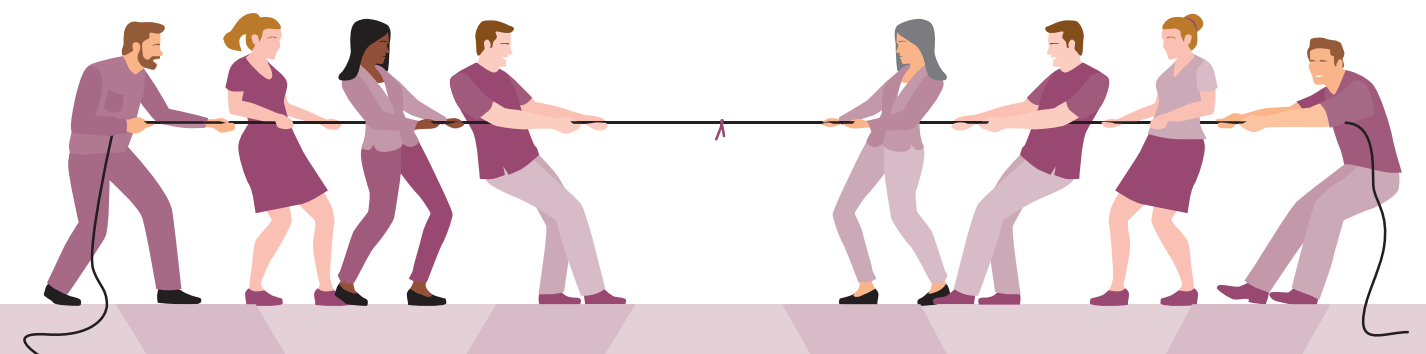
1. Hvor finder indflydelsen i virksomheden sted?

Denne variabel angår beslutningsplacering og udgør x-aksen.

2. Hvordan tager medlemmernes deltagelse sig hovedsageligt ud?

Denne variabel udgør y-aksen og angår det demokratiske engagements karakter.

Hver af de 25 demokratiske virksomheder er vurderet individuelt og indsat i koordinatsystemet. Afslutningsvis præsenteres en opgørelse over de forskellige typer af stemmeafgivelse i de 25 virksomheder.



4.1. Beslutningsplacering i erhvervsdemokratiet

Hvor finder indflydelsen i virksomheden sted?

Inddragelse i en demokratisk virksomhed karakteriseres her ud fra, hvilke områder af virksomheden medlemmerne kan få indflydelse på. Dette omfatter både et geografisk og et organisatorisk element, som i denne rapport antages at være udtryk for samme bagvedliggende variabel, der angår decentral eller central inddragelse.

Spørgsmålet er, om indflydelsen er centraliseret tæt på virksomhedens nationale eller regionale hovedsæde og øverste ledelse, eller om inddragelsen sker decentralt hos medlemmerne rundt omkring i landet uden direkte forbindelse til virksomhedens top. Demokratiske virksomheder kan inddrage deres medlemmer centralt, eksempelvis gennem et nationalt repræsentantskab eller en bestyrelse, ved centrale valg eller nationale kampagner. De kan også vælge at gøre brug af en decentral inddragelse f.eks. gennem lokalklubber, lokalbestyrelser, diskussionsfora og lokale events. Endelig kan de vælge en kombination af centrale og decentrale beslutningsprocesser.

Centralt nationalt

Beslutninger tages på et nationalt niveau eller centralt i virksomheden, hvor lokale afdelinger har mindre indflydelse på de centrale beslutninger. På dette parameter afholdes valg nationalt eller over større geografiske områder, hvor medlemmerne direkte vælger repræsentanter til bestyrelsen, repræsentantskabet eller en delegeret forsamling. De demokratiske processer og beslutningstagningen er centraliseret, og der er meget begrænset lokal autonomi.

Nøgleord

Centralisering, nationale, centrale beslutninger, klart hierarki, national styring.

Decentralt lokalt

Beslutninger tages i lokale enklaver, hvor lokale råd eller foreninger spiller en central rolle i beslutningsprocessen. I modsætning til det centrale/nationale parameter udspiller demokratiet sig her gennem lokale bestyrelser, foreninger, eller kooperative butikker. Beslutningstagningen og valg foregår lokalt, og medlemmer er direkte tilknyttet lokale kredse. De lokale kredsrepræsentanter vælger derefter repræsentanter til højere organisatoriske niveauer som landsråd eller hovedbestyrelser.

Nøgleord

Lokal tilknytning og autonomi, decentral, valg af lokale repræsentanter.

4.2. Det demokratiske engagements karakter

Hvordan tager den demokratiske deltagelse sig hovedsageligt ud?

Erhvervsdemokratier karakteriseres ofte ud fra typen af det demokratiske engagement. Karakteren og betydningen af demokratisk engagement beskrives i demokratiteorien som et spørgsmål mellem uformel deliberation og dialog versus formelt engagement og rettigheder, såsom at afgive sin stemme, stille op til valg eller have ret til det. De to typer betegnes nedenfor som formelt engagement og uformelt engagement og anvendes primært her i relation til karakteren af aktiviteten, ikke til strukturerne i virksomheden. Forskellige typer erhvervsdemokratier lægger forskellig vægt på de to vigtige engagementsformer. Den ene måde er ikke bedre end den anden, og ofte vil en kombination af de to engagementsformer gavne den demokratiske legitimitet.

Y-aksen i krydsdiagrammet nedenfor udgøres af spørgsmålet: Hvordan tager medlemmernes deltagelse sig hovedsageligt ud?

I skemaet defineres engagementsformernes to yderpoler:

Formelt engagement

Medlemmernes deltagelse finder primært sted gennem valghandlinger, afstemninger og andre formelle procedurer, der afgør virksomhedens retning. Her fokuseres på formelle demokratiske processer som massedistribution af information, valg og afstemninger.

Nøgleord

Formelle valg, repræsentation, diversitet, kvantitet, spredning.

Uformelt engagement

Medlemmerne deltager primært gennem workshops, debatter og dialogbaserede processer, som fokuserer på kvaliteten af diskussionen frem for formelle afstemninger. Der lægges vægt på direkte medlemsinddragelse og aktiv deltagelse i mindre, uformelle medlemsarrangementer, der er rige på substans.

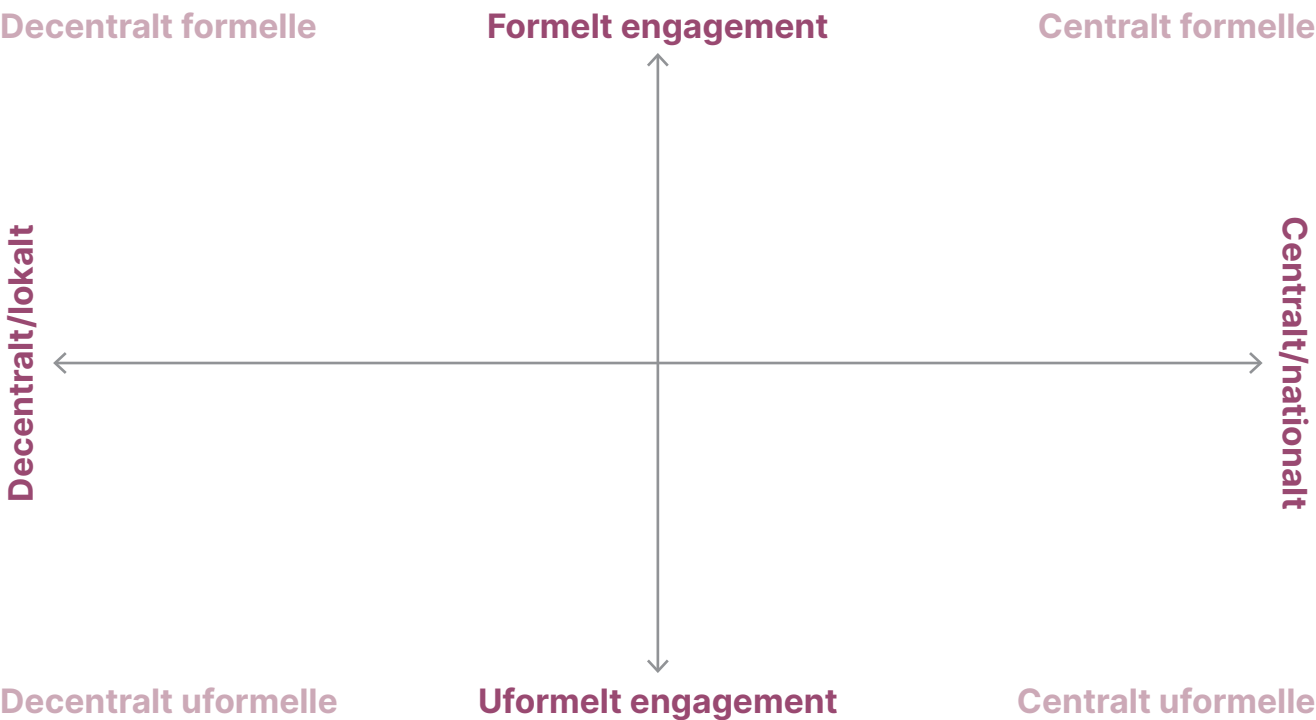
Nøgleord

Kvalitet af inddragelse, dialogbaseret, deliberativ dybde.

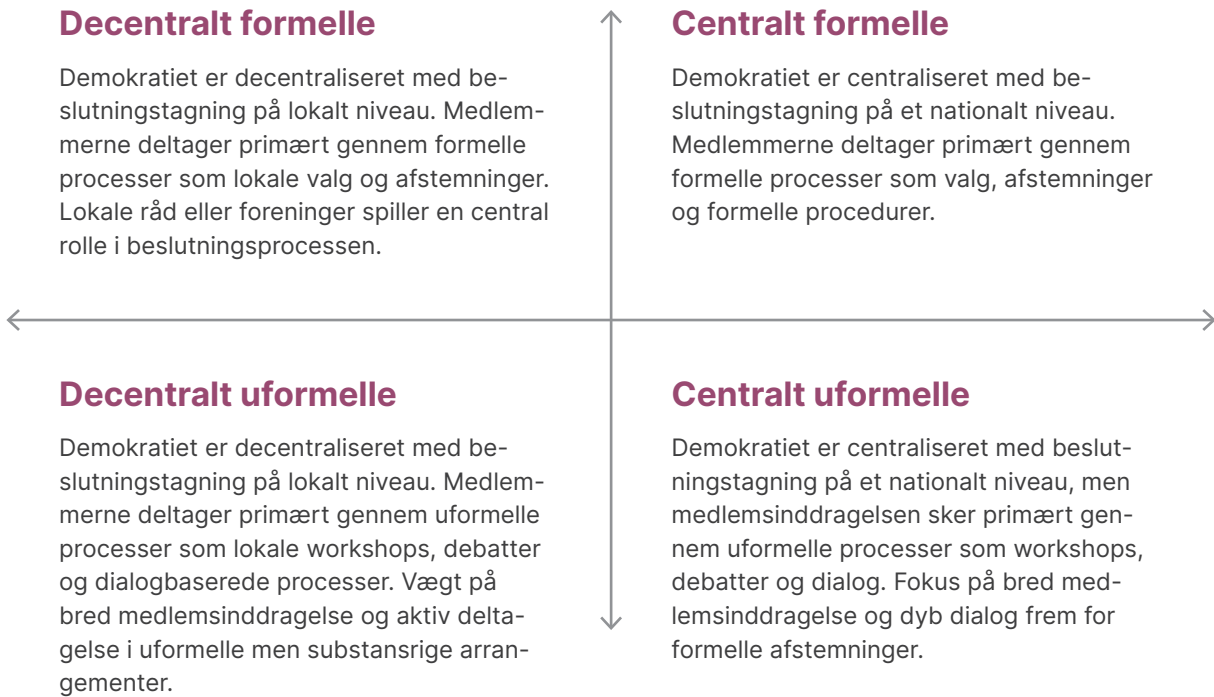
4.3. Erhvervsdemokratier i skema

Figur 1 viser det skematiske rum, der opstår, når beslutningsplacering krydses med karakteren af det demokratiske engagement, hvilket resulterer i fire hovedtyper.

Figur 1:
Kortlægningsskema for demokratiske virksomheders demokrati



Supplement til figur 1:
Kort beskrivelse af de forskellige typologier og deres legitimeringsfokus:



En relativ figur

I skemaet nedenfor (Figur 2) er 25 af de største demokratiske virksomheder indplaceret efter en vurdering af de enkelte virksomheders relative placering i forhold til hinanden. Fordi figuren er relativ, angiver den ikke, hvor meget hver virksomhed præsterer på hver af de fire typer engagement i absolutte termer.

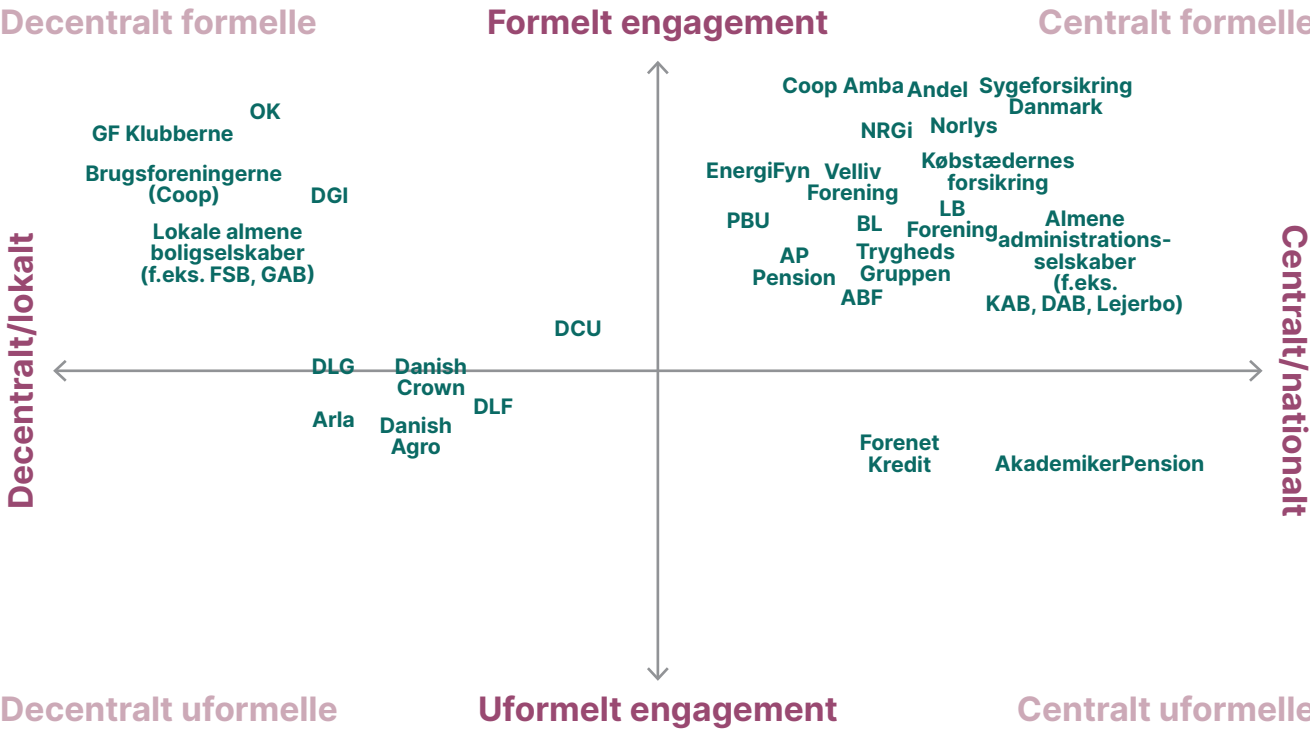
Eksempel: Hvis to virksomheder (A og B) har præcis samme type og omfang af formelt medlemsengagement, men virksomhed A, som den eneste, også har en række indsatser for uformelt medlemsengagement, så placerer virksomhed B sig helt i toppen af diagrammet mod 'formelt engagement', hvorimod virksomhed A placeres længere nede af akser. Det betyder ikke,

at virksomhed A har mindre eller dårligere formel medlemsinddragelse, men blot at den også har etableret en række indsatser for uformel medlemsinddragelse.

Figuren kan således vise, hvilke virksomheder der ligner hinanden med hensyn til typen og multidimensionaliteten af deres medlemsinddragelse, men den kan ikke vise, hvor meget af en given type engagement én virksomhed har i forhold til en anden.

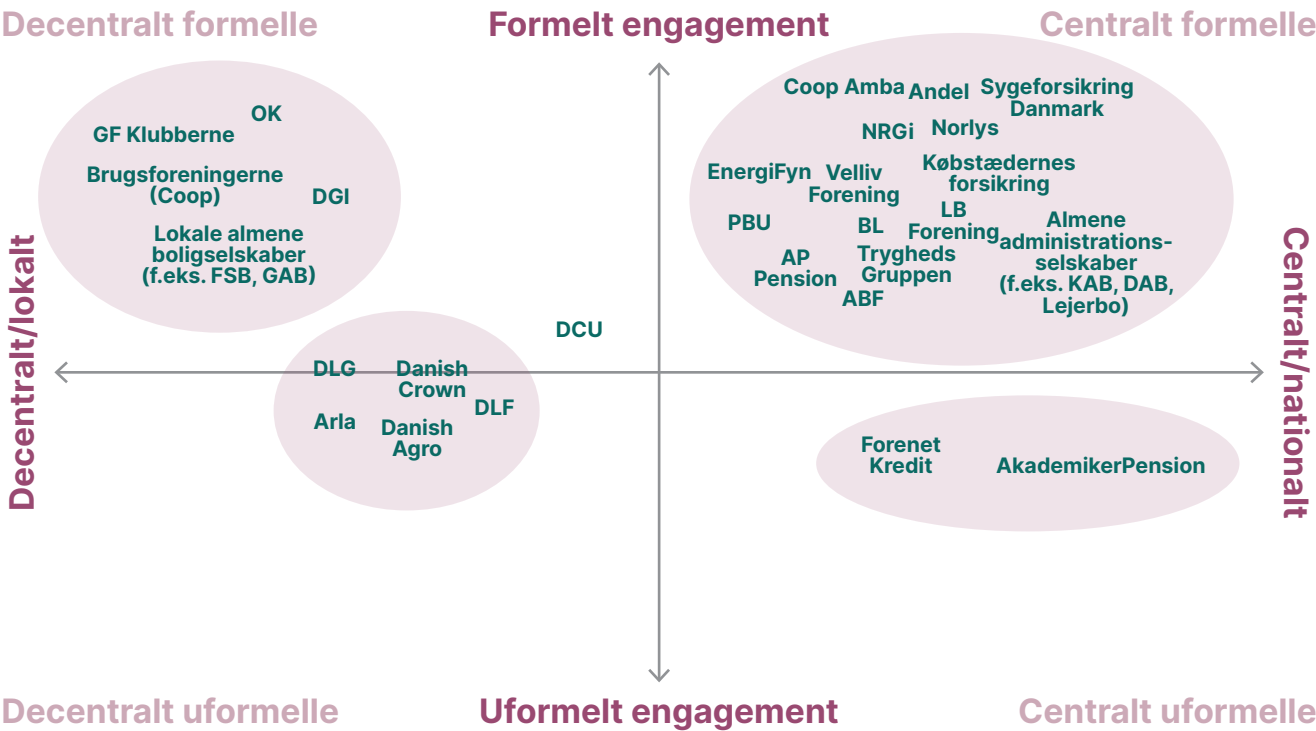
En virksomhed, der placeres akkurat i midten af figuren, vil have omtrent lige stort formelt som uformelt medlemsengagement og omtrent lige meget decentral/lokal som central/national beslutningstagning.

Figur 2: Sådan placerer demokratiske virksomheders demokrati sig relativt til hinanden



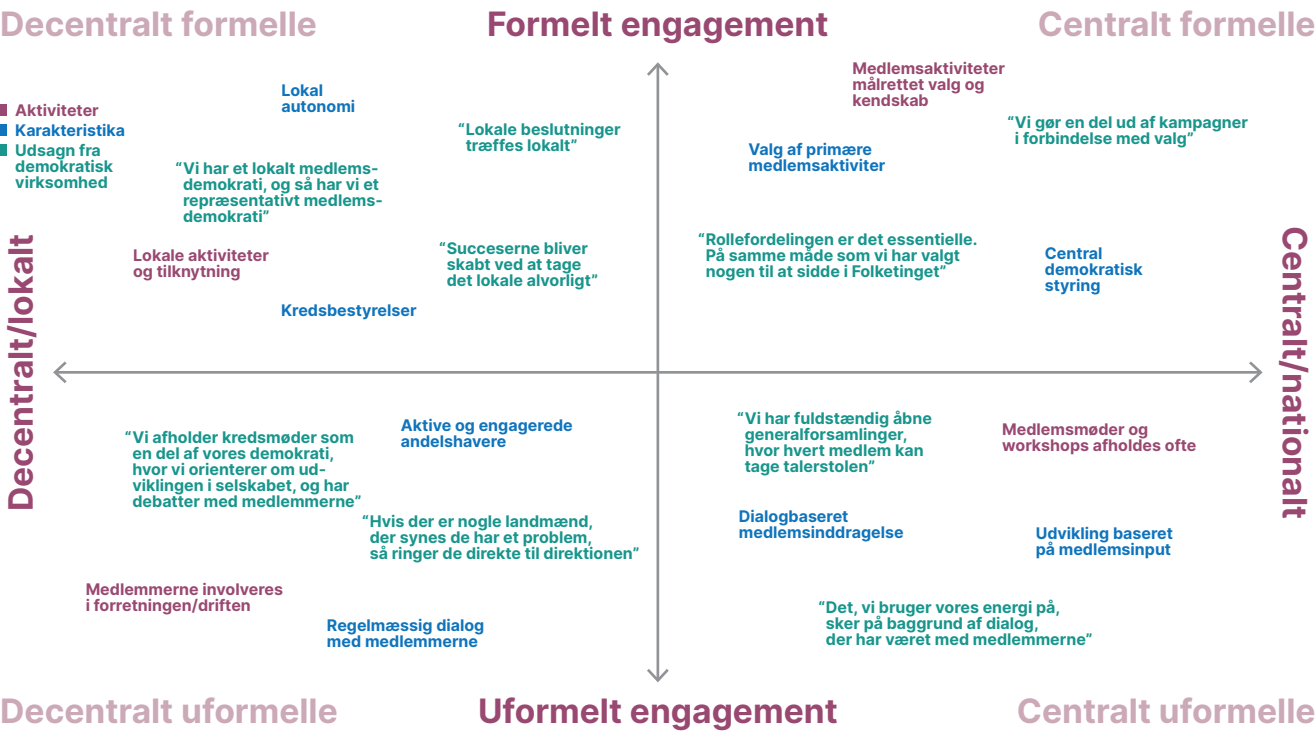
Som det fremgår af Figur 2, dannes fire relativt tydelige grupper som eksemplificeret i Figur 3. De enkelte virksomheders placering skal primært forstås i relation til andre virksomheders placering og ikke som nøjagtige gengivelser af deres erhvervsdemokrati.

Figur 3: Hvilke særlige grupper placerer de demokratiske virksomheder sig i?



Som det fremgår af Figur 3, kan der udpeges fire grupper, som ikke alle direkte korresponderer med de fire typer. I Figur 4 har vi udtaget idealtypiske aktiviteter (rød), karakteristika (blå) og udsagn fra demokratiske virksomheder (grøn), der placerer sig i det konkrete rum.

Figur 4:
Hvilke ord knytter forskellige demokratiske virksomheder til placering?



Figur 4 er baseret på interviews med 25 demokratiske virksomheder samt et omfattende skematiseringsarbejde og mapping af de demokratiske virksomheders organisations- og valgstruktur (Bilag 2).

4.4. Typer af valghandlinger og stemmeafgivning

En yderligere forståelse af erhvervsdemokratierne kan findes ved at se på deres konkrete form for stemmeafgivning. Demokratiske virksomheder har forskellige demokratiske strukturer, størrelser, historie og figurerer i forskellige brancher. Af disse grunde har de også indrettet sig forskelligt i forhold til, hvordan valghandlingerne foregår, og hvordan stemmeafgivelsen foretages. Størstedelen af erhvervsdemokratierne, der indgår i undersøgelsen, godtager nu alene stemmer, der afgives ved fjernvalg, som oftest er digitale. Det forventes, at stemmeprocenten i høj grad afhænger af typen af stemmeafgivning og vil være højest ved fjernvalg.

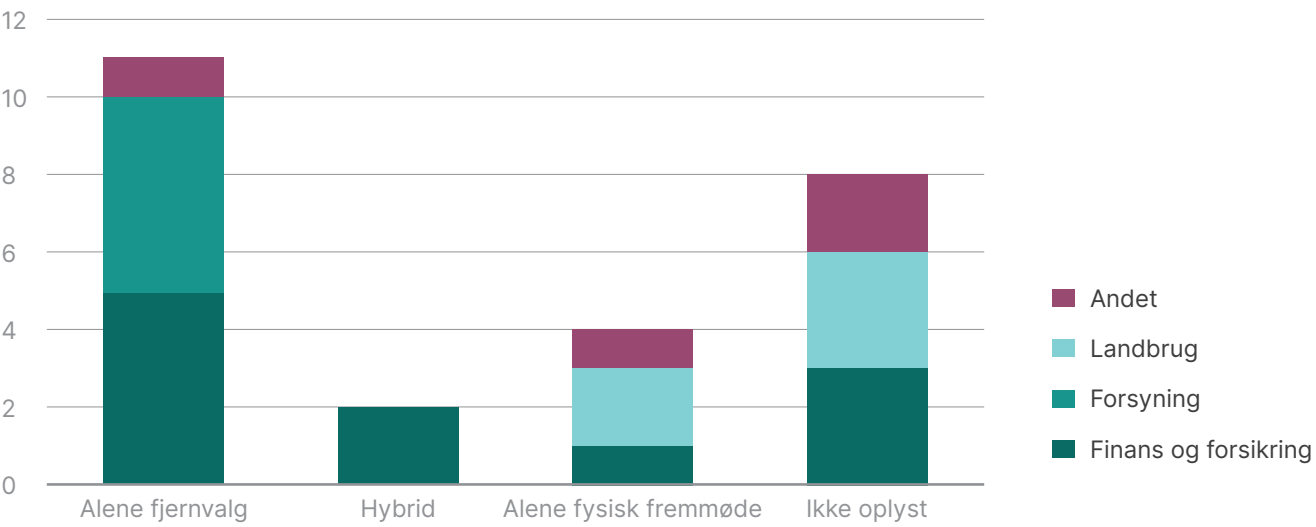
Figur 5 illustrerer, hvordan stemmeafgivelsen foregår i de 25 erhvervsdemokratier. De er kategoriseret på følgende måde: Alene fjernvalg, alene fysisk fremmøde og hybrid. Figuren viser også virksomhedernes branche.

Figuren viser, at erhvervsdemokratierne i forsyningsbranchen og i finans- og forsikringsbranchen i høj grad har omfavnet muligheden for fjernvalg. Samtlige forsyningsselskaber i undersøgelsen bruger alene fjernvalg, mens det samme gør sig gældende for cirka halvdelen af selskaberne inden for finans- og forsikringsbranchen. Derimod gør valg ved fysisk fremmøde sig i højere grad gældende inden for landbruget.

De udarbejdede typologier og kortlægningsskemaer er baseret på et omfattende empirisk arbejde bestående af semistrukturerede interviews med, og dokumentanalyse af, nogle af de største demokratiske virksomheder i Danmark (se Bilag 1: Valgdeltagelse i større demokratiske virksomheder).

En dybere forståelse for ligheder og forskelle, tilvalg og fravalg samt muligheder og begrænsninger i formelle demokratiske strukturer og uformel demokratisk praksis kan opnås ved at anvende Model 1 inden for de forskellige identificerede typer af medlemsdemokratier.

Figur 5:
Typer af stemmeafgivning



Kilde: Tænketanken pba. data indhentet i slutningen af 2023.

Note: Figuren viser de adspurgte i undersøgelsen, fordelt på hvilke typer af stemmeafgivning de anvender. "Alene fjernvalg" skal forstås på den måde, at medlemmerne kan afgive stemmer digitalt eller ved brev, men ikke ved fysisk fremmøde. "Hybrid" skal forstås på den måde, at medlemmerne både kan afgive stemme ved fysisk fremmøde og digitalt eller per brev. Se bilag 3 for en oversigt over hvilke virksomheder, der stemmer på de forskellige måder.



5. Afsluttende bemærkning

Denne første generation af 'Et fælles sprog for erhvervsdemokrati' skal nu stå sin prøve. Det rejser hos afsenderne en række spørgsmål og forhåbninger:

Vil det fælles sprog bidrage til vores fælles forståelse af, hvad det vil sige at være et erhvervsdemokrati? Vil det bidrage til udviklingen af demokratiets samspil med vores virksomheders forretning? Vil det kvalificere den offentlige samtale om demokratiske virksomheder og de fælles elementer, der binder dem sammen, frem for dem, der adskiller?

Vi har engageret os i udviklingen af dette fælles sprog, fordi vi har savnet et fagligt fundament for udviklingen af og samtalen om vores egne medlemsdemokratier. Resultatet er denne rapport, som vi håber, kan komme alle erhvervsdemokratier til gavn.

Det er vores forhåbning, at det fælles sprog, modellen samt de praktiske og teoretiske begrundelser herfor, nu vil blive brugt, drøftet, udfordret og kritiseret. Og på det grundlag videreudviklet i nye og endnu mere kvalificerede versioner. Målet er, at forståelsen af den særlige kombination af erhverv og demokrati vil stå endnu stærkere og tydeligere i fremtiden.

Rapporten vil derfor være open source. Vi står bag den og vil selv bruge og promovere den. Men vi vil ikke have eneret til den. Vores drøm er, at videreudviklingen sker i bredt samarbejde med Danmarks små og store erhvervsdemokratier.

Vi glæder os til at diskutere det fælles sprog for erhvervsdemokrati med jer alle.

6. Litteraturliste

1. Bager, T. (1992). *Andelsorganisering: en analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser (dissertation, part I)*. Esbjerg: Sydjysk Universitetsforlag.
2. Behn, R.D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
3. Birchall, J. *The New Mutualism in Public Policy*. 2002.
4. Chaves, R., Soler, F. and Sajardo, A. *Co-operative Governance: The Case of Spanish Credit Co-operatives*. 2008.
5. Dahl, R.A. (1971). *Polyarchy: Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press.
6. Dahl, R.A. (1989). *Democracy and its Critics*. New Haven: Yale University Press.
7. Donnelly, J. (2013). *Universal Human Rights in Theory and Practice*. 3rd ed. Ithaca, NY: Cornell University Press.
8. Dryzek, J.S. (2000). *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations*. Oxford: Oxford University Press.
9. Elklit, J. and Svensson, P. (1997). *What Makes Elections Free and Fair?* *Journal of Democracy*, 8(3), pp.32-46.
10. Florini, A. (2007). *The Right to Know: Transparency for an Open World*. New York: Columbia University Press.
11. Fraser, N. (2009). *Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World*. New York: Columbia University Press.
12. Fung, A. (2004). *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
13. Gutmann, A. (1999). *Democratic Education* (rev. ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
14. Habermas, J. (1998). *Between Facts and Norms*. Cambridge, MA: The MIT Press.
15. Kingdon, J.W. (2011). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd ed. Boston: Longman.
16. Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Oxford University Press.
17. Lijphart, A. (1999). *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. New Haven: Yale University Press.
18. Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
19. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
20. Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
21. Pestoff, V. A. *Between Markets and Politics, Co-operatives in Sweden*. Campus/Westview, Frankfurt/Boulder. 1991.
22. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
23. Ranville, A. (2018). Measuring democracy in co-operatives. I working paper series RMT - Grenoble Ecole de Management, HAL. Kan tilgås: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:gemwpa:halshs-03167609>.
24. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
25. Schmidt, V.A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and 'Throughput'. *Political Studies*, 61(1), pp.2-22.
26. Sen, A. (2009). Capability: Reach and Limits. In Chiappero-Martinetti E. *Debating global society: reach and limits of the capability approach*. Milan: Feltrinelli. pp. 15-28.
27. Spear, R., 2004. Governance in democratic member-based organisations. *Annals of public and cooperative economics*, 75 (1), pp. 33-60.
28. Tamanaha, B.Z. (2001). *A General Jurisprudence of Law and Society*. Oxford: Oxford University Press.

Webb, T. & Cheney, G. Worker-Owned-And-Governed Co-operatives and the Wider Co-operative Movement: Challenges and Opportunities Within and Beyond the Global Economic Crisis. 2014.
29. Westheimer, J., & Kahne, J. (2004). What Kind of Citizen? The Politics of Educating for Democracy. *American Educational Research Journal*, 41(2), 237-269.



Om Tænk tanken Demokratisk Erhverv

Tænk tanken Demokratisk Erhverv arbejder med at skabe viden om, fremme og forene demokratiske virksomheder, så der skabes et stærkt og involverende demokratisk erhvervs- liv, som bidrager til at løse store sam- fundsudfordringer.

Tænk tanken Demokratisk Erhverv er finansieret af medlemsorganisationer, som alle er demokratiske virksomheder.