

Inlåsnings

- kan leda förtroendevalda på kollisionskurs med medlemmarna

Några forskare inom området kooperativ ekonomi har en ekonomisk-teoretisk förklaring till varför styrelseledamöter ibland kan agera tvärtemot medlemmarnas intressen. Det centrala är att förtroendevalda kan bli inlåsta i sina styrelseposter. När de blir omvalda om och om igen, kan det hända att de så småningom inte hänger med i svängarna. De kan komma att ”styra via backspeglarna”. De kan känna sig så trygga i uppdraget att de börjar tillgodose sina personliga intressen.

Inlåsningsen sker när styrelseledamöter har vissa specifika tillgångar. Det är samma inlåsningsmekanism som när en företagare har investerat i tillgångar, som kan användas bara för en slags produktion. Denne företagare kommer att fortsätta med denna produktion till och med när intäkterna nätt och jämnt täcker de rörliga kostnaderna. Företagaren med stora oåterkalleliga investeringar brukar gardera sig genom långsiktiga kontrakt med pålitliga partnerföretag eller genom samarbete med företagare i likartad situation, dvs kooperatörer.

BEGRÄNSAD KOMPETENS

Styrelseledamöternas inlåsningsen är ett resultat av att de har eller får kompetenser, som passar utmärkt för styrelsearbetet men som de inte kan utnyttja i andra sysselsättningar. Då vill de gärna fortsätta och väljarkåren uppskattar deras kompetens. Ledamöterna vill gärna bevara ryktet om sin duglighet. En styrelsepost ger också ofta prestige i den sociala omgivningen.

En inlåsningsen uppstår också av ett socialt och affärsmässigt kontaktnät. Sådana kontakter ger en tillfredsställelse i sig och de kan resultera i goda prestationer. Samtidigt kan kontaktnätet främja ledamöternas egna företag.

Inlåsningsen kan även bestå i att styrelsearbetet är så pass högt arvoderat att ledamöter har gjort sig beroende av pengarna. Det finns mycket som påverkar styrelseledamöter att fortsätta i en lång rad av år och för väljarkåren är det enklast att låta de gamla sitta kvar.

PROBLEM FÖR FORSKARE

Det finns ingen empirisk forskning om inlåsningsen av styrelseledamöter, ordförande och direktörer. Överhuvudtaget finns det enorma metodologiska svårigheter för den forskare, som skulle genomföra sådana studier. Forskaren kan inte få data om hur enskilda personer påverkar de kooperativa företagens utveckling. Det finns eftersläpningseffekter, alltså att konsekvenserna av ett visst agerande visar sig först många år senare, och det finns interaktionseffekter, alltså att många faktorer samspelar.

Resonemanget ovan är därför ofullständigt. Mångåriga styrelseleda-

möter kan bidra med erfarenhet och kompetens. Det är bra om det i en organisationsledning finns ett ”minne”. Beslutsfattare bör veta vad som hände i organisationen för en del år sedan och varför.

KRAV PÅ TRANSPARENS

Positivt är också att styrelseledamöter, som vill bli omvalda, kan anstränga sig mer för att medlemmarna ska bli nöjda. Detta förutsätter dock genomskinlighet. Medlemmarna ska kunna göra goda bedömningar av de beslut, som styrelsen fattar, och de ska vara motiverade att göra sådana bedömningar. Detta är långt ifrån en självklarhet. Medlemmar struntar ofta i att informera sig och den enskilde vill sällan bråka när en misstag blir begånget. Styrelsen har också ett informationsövertag. Alltså blir det lätt så att samma förtroendevalda fortsätter i många år.

En kanadensisk forskare berättar om en fantastisk situation. En förening hade en styrelse med i huvudsak äldre ledamöter, som alltså snart skulle pensionera sig. Då såg de en möjlighet att få ut mera pengar än vad återbetalningen av medlemsinsatsen skulle ge. De lyckades driva igenom en försäljning av föreningen så att hela det kollektiva kapitalet kunde fördelas på medlemmarna. Den äldre styrelsen hade ett annat intresse än vad medlemmarna i gemenskap hade.

MÅNGA FALL AV MISSKÖTSEL

På svensk botten finns nog inga lika extrema fall men väl många andra exempel på misskötsel i kooperativa föreningar. Nödvändiga rationaliseringar har inte gjorts. Omåttligt stora investeringar har försatt föreningar på obestånd. Tillgångar har övervärderats i balansräkningen. Övermåttan generös representation har förekommit. Föreningar har slösat medlemspengar på förvärv av dotterföretag utan koppling till medlemmarnas verksamheter. Omotiverade subventioneringar mellan olika medlemskategorier bör nämnas. Listan skulle kunna göras lång.

I texten ovan nämns styrelseledamöter, men resonemanget är framför allt tillämpligt för styrelsens ordförande och lika fullt giltigt för direktörer. Direktörer har ofta stor makt, samtidigt som de inte alltid förstår de kooperativa företagens förutsättningar, inte minst vad gäller kapitaltillgång.



Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala