Bestyrelsen som strateg – i en socialt konstrueret verden

I artiklen argumenteres for, at bestyrelser i danske virksomheder er blevet socialt konstrueret som vigtige beslutningsenheder i virksomhederne. Siden 1974 har medarbejdere valgt repræsentanter til bestyrelsen. I dag kan medarbejderne vælge en tredjedel af bestyrelsesmedlemmerne. På trods af bestyrelsens nye sammensætning har den udviklet sig til et team, der anvender integrative beslutningsprocesser (March & Olsen) samtidig med, at bestyrelsen er i stand til at overbevise interessenter, pressen og offentligheden om dens vigtige plads i ledelsen af virksomheden. Denne udvikling forstås blandt andet ved hjælp af en radikal socialpsykologisk udgave af ledelsesteorien (Meindl) og gennem anvendelse af Goffmans teatermetafor på bestyrelsens arbejde.¹

Indledning

Vi lader artiklen begynde med et par citater fra arbejdet i danske aktieselskabers bestyrelser. Citaterne stammer fra medarbejdervalgte² bestyrelsesmedlemmer (Christensen & Westenholz 1999a: 148; 134; 172; 125).

»Det var en svær tid (da vi gennemførte joint venturen). Der var ingen af os, der var glad for den beslutning. Med den var nødvendig af hensyn til konkurrencen. Det betød en masse afskedigelser hos vores tyske datterselskab. Jeg syntes jo ikke om det – ingen tvivl om det – men vi står stærkere i dag, end vi gjorde på det tidspunkt, så det var en god idé.«

»For at sige det ligeud er mit højeste formål med at sidde i bestyrelsen at prøve at få denne her bank til at overleve. Alle de andre ting kommer så bagefter.«

»Min rolle i bestyrelsen er klart at drive den her bank og bevare de her arbejdspladser. Jeg har været med i sager, hvor det er kommet til at koste folk en ansættelse. Men det mener jeg egentlig, at man er nødt til en gang imellem ... Man kan godt blive mødt med kritik af kollegerne, indtil de får forklaringen på, at det kan jo ikke nytte noget, at jeg sidder her og kæmper for at bevare medarbejderne, hvis det betyder, at der er 275, der bliver arbejdsløse. Det forstår de godt.«

»Vi (De Danske Sukkerfabrikker) skulle over på en charmeoffensiv hos Britisk Sukker ... Peter Heering (bestyrelsesformanden for De Danske Sukkerfabrikker) skulle selvfølgelig sidde ved siden af Mr. Bigget (administrerende direktør for Britisk Sukker). Så kom de til at snakke om, hvordan man gjorde i Danmark, og hvor-

dan man gjorde i England, og på et eller andet tidspunkt troede Mr. Bigget jo ikke på, hvad Mr. Heering sagde. Det kunne slet ikke passe, sådan var det ikke i Danmark! Så blev jeg kaldt over til deres bord. Jeg forklarede ham, hvordan det var i Danmark, og det glemte Peter Heering mig aldrig for.»

Citaterne fortæller en historie om medarbejdervalgte, som gennem deres involvering i bestyrelsesarbejdet, har været med til store strategiske satsninger, hvor de har identificeret sig med virksomhedens langsigtede overlevelse i markedet. Denne udvikling har Christensen & Westenholz (1999a) omtalt som, at de medarbejdervalgte har udviklet sig til en slags 'borgere i virksomhedssamfundet'. I artiklen spørger vi til, hvordan vi kan forstå denne udvikling.

Nogle henter svaret i en meget udbredt forestilling om, at virksomheden – eller i dette tilfælde bestyrelsen – opfattes som en koalition af interessenter, der hver især har deres forventninger til virksomheden (Cyert & March 1963; March & Simon 1958; Rhenman 1969). Aktionærerne forventer udbytte af den investerede kapital, medarbejderne forventer en ordentlig løn og gode arbejdsbetingelser, og kreditorerne forventer sikkerhed for deres tilgodehavender. Inden for denne model drejer det sig om, hvorvidt virksomhedens ledelse er i stand til at afveje forskellige interessenters interesser mod hinanden. Ifølge modellen, må en virksomhed i konstant udvikling forhandle med interessenterne og opnå en slags 'våbenhvile'. (Nelson & Winter 1982). Hver enkelt interessent må overveje – eller gætte sig til – konsekvenserne, fordele eller ulemper, ved enhver beslutning. Interessenterne måler konsekvenserne i forhold til deres forventninger. Definitionen på en god beslutning er derfor, om den skaber balance

mellem de forventninger, som virksomhedens forskellige interessenter har. Denne model kan vi benævne den *aggregative model* (March & Olsen 1989). Inden for denne modelforestilling bliver medarbejderne stillet over for det strategiske spørgsmål, om det øger deres indflydelse at deltage i ledelsen af virksomheden eller ej. De, der argumenterer for et 'ja' hæfter sig ved, at medarbejderne får øget information og læring, der gør dem bedre i stand til at forudsige konsekvenserne af deres valg, samtidig med at deltagelsen placerer medarbejderne i en bedre forhandlingsposition over for andre interessenter. De, der argumenterer for et 'nej', hæfter sig ved, at medarbejdernes deltagelse i virksomhedens ledelse udsætter medarbejderne for kooptering og manipulation, hvor andre interessenter påvirker medarbejderne i en retning, som ikke er i medarbejdernes interesser – uden at de selv kan se det (Westenholz 1994, 22-56).

Vi vil i artiklen argumentere for en alternativ måde at forstå virksomheden og dens interessenter: i tillæg til at varetage forskellige interesser, *udvikler bestyrelsens medlemmer en fælles virkelighedsopfattelse*. Denne model benævner vi den *integrative model* (March & Olsen 1989).

Bestyrelsens medlemmer, inklusive de medarbejdervalgte, deltager i beslutningsprocesser, som er præget af kontekstuel usikkerhed og af flertydighed. Kontekstuel usikkerhed definerer Christensen & Kreiner (1991, 43) som forskellen mellem på den ene side den viden og de præmisser, en beslutning designes og planlægges på, og på den anden side den viden og de præmisser, som den senere bliver evalueret på. Det er en usikkerhed, der refererer til et tidsmæssigt forløb, som kun kan erkendes historisk, dvs. retrospektivt. En kontekstuel usikkerhed kan ikke reduceres på forhånd, idet man ikke kan planlægge hændelser,

som man ingen fantasi har til at forestille sig vil indtræffe og påvirke situationen. Det betyder, at en kontekstuel usikkerhed ikke kan reduceres ved at indsamle mere information, men at den først kan blive kendt på et senere tidspunkt.

Flertydighed derimod refererer til en situation, hvor der på samme tidspunkt kan påkaldes flere forskellige fortolkninger af virkeligheden. Flertydighed kan ikke – ligesom den kontekstuelle usikkerhed heller ikke kan – reduceres ved at indsamle mere information. Ifølge Weick (1995, 92) er problemet med flertydighed således ikke, at virkeligheden er ufuldstændigt forstået, og derfor vil mere information heller ikke afbøde problemet. Problemet er derimod, at virkeligheden er delvis åben, dvs. rummer flere potentielle muligheder. Flertydighed reduceres gennem handlinger og menings-skabelse internt i bestyrelsen. I denne tekst benytter vi begrebet *social konstruktion* til at beskrive dette fænomen, som ikke kun finder sted internt i bestyrelsen, men også i relationen mellem bestyrelsen og dens omverden.

Når beslutningssituationer er karakteriseret af kontekstuel usikkerhed og/eller flertydighed, er forudsætningerne for at træffe (begrænset) rationelle valg ikke tilstede. I sådanne situationer forsvinder interessenterne interesser ikke bare, men det er umuligt at gætte sig til, hvilke konsekvenser et udviklingsprojekt vil få for interessenterne, bl.a. fordi interesserne konkretiseres og *udvikler* sig undervejs i processen. Vi argumenterer derfor for, at interesserne ikke er meget værd for beslutningstagerne i kontekstuel usikker og/eller flertydige situationer. Hvis beslutningstagerne alligevel fastholder, at de konkret skal kunne vurdere konsekvenserne af beslutningerne i forhold til deres interesser, vil det betyde, at der er en række beslutninger, som ikke kan blive

sat på dagsorden. Skal beslutningstagerne deltage i kontekstuel usikker/flertydige strategiske udviklingsprojekter, må de slippe deres interesser som styrepind for processen, og i stedet må de medvirke i eksperimenter og meningsskabende processer. Vi mener det er sådanne processer, som de medarbejdervalgte – ligeså vel som de generalforsamlingsvalgte – bestyrelsesmedlemmer i stigende grad er blevet involveret i, og vi vil i artiklen beskæftige os med, hvordan den udvikling er kommet i stand.

Siden 1995 har vi gennemført en række undersøgelser af danske bestyrelser, ledere og medarbejdere i mellemstore og store danske virksomheder (Christensen & Westenholtz 1997; 1999a; 1999b; 2000; 2001). Disse undersøgelser afslører, at billedet af bestyrelsen har ændret sig radikalt over de seneste tyve år. Bestyrelsen bliver ikke længere opfattet som en 'galionsfigur', hvis primære opgave er at tilføre virksomheden prestige og troværdighed, eller som en 'familiesammenkomst', hvor man på møderne primært diskuterer aktionærernes familieproblemer.

»... Omkring 1970 fik vi aldrig nogle papirer tilsendt (før bestyrelsesmødet) fra virksomhed X (en større dansk multinational virksomhed). Direktørens beretning var mundtlig, og bestyrelsen kunne derfor ikke gøre sit arbejde. Hvis du ikke kender sagerne på forhånd, kan du ikke forberede dig ordentligt, og alting var ordnet før bestyrelsesmødet. Atmosfæren var naturligvis god og vi var færdige på halvanden time. Så fik vi en pragtfuld frokost og nød eftermiddagen i hinandens selskab med kaffe og cognac. Det var pænt og ordentligt. Det er først når jeg tænker på det i dag, at jeg kan se, hvordan bestyrelsesarbejdet har ændret sig ... Det har i sandhed ændret sig. Du

kan selvfølgelig hævde, at min erfaring ikke svarer til den reelle virkelighed. Men det tror jeg, at den gør. Jeg tror, at det var sådan dengang i de fleste gode virksomheder.»

(Erfaren bestyrelsesformand og medlem af adskillig bestyrelser for danske virksomheder. Uddannet ingeniør og tidligere administrerende direktør for flere danske virksomheder).

Bestyrelsen er blevet mere professionel, og den spiller i dag en betydelig mere fremtrædende rolle i ledelsen af virksomheden. Vi vil ikke hævde, at alle bestyrelser er blevet professionelle, men at mange bestyrelser i dag spiller en mere betydelig rolle i ledelsen af virksomheden. Der er imidlertid tilstrækkelig mange 'professionelle' bestyrelser til, at det vil være interessant at se nærmere på baggrunden for denne udvikling.

»Jeg tror, at bestyrelsens rolle har ændret sig over de sidste tyve år. Dengang spillede bestyrelsen ikke den rolle, som den gør i dag. Jeg tror, at medierne fokuserer mere på bestyrelser i dag end dengang. Bestyrelser bliver også oftere draget til ansvar for deres handlinger. Dermed bliver bestyrelser tvunget til at interessere sig seriøst for deres arbejde. »Vil jeg lægge navn til denne beslutning?«. Derudover er konkurrencen om bestyrelsesposterne hård i dag. I gamle dage kan det godt være, arbejdet forløb glat i familiebestyrelsen. Men i dag er det ikke tilstrækkelig kvalifikation at være en del af familien«.

(Bestyrelsesformand og administrerende direktør i en stor, familieejet dansk virksomhed, der har fabrikker og salgskontoret over hele verden. Uddannet ingeniør og MBA).

Professionaliseringen af bestyrelser er foregået sideløbende med en voldsom udvikling inden for erhvervslivet. Det postindustrielle samfund er karakteriseret ved konkurrencens globalisering, internationalisering, udvikling af markedøkonomien, og en stadig mere intensiv brug af informationsteknologi (Schulley 1987). Ledelseslitteraturen er i store træk enig i, at hyppigheden af ændringer er øget dramatisk, hvilket igen fører til krav og konstante, fundamentale ændringer både i virksomheder og i organisatoriske felter (DiMaggio & Powell 1983). Men denne udvikling i sig selv forklarer ikke bestyrelsens rolle i ændringsprocessen. Ikke overraskende har topledelse og medarbejdere spillet en ledende rolle i denne proces, men bestyrelser kunne have fortsat med at optræde som 'galionsfigurer' eller måske indtaget en mere passiv overvågningsrolle.

Vi har oven for kort skitseret de indikationer, der er på bestyrelsens ændrede rolle og vil i næste afsnit give en kort oversigt over de lovmæssige rammer for denne ændrede rolle set i en international sammenhæng. I det tredje afsnit redegør vi for vore data og metoder, og i det fjerde afsnit analyserer vi de sociale konstruktionsprocesser, der har medført, at bestyrelserne i dag tildeles mere betydning, arbejder som et team, og spiller en betydelig rolle i virksomhedens strategiske udvikling.³

Vor analyse vil være baseret på tre teoretiske perspektiver:

- a) Ovennævnte model om integrative beslutningsprocesser.
- b) En radikal socialpsykologisk version af ledelsesteori: James Meindls (1993) *Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach*, som hævder, at ledeses succes ikke kan forstås ved at se på deres personlige egenskaber (person-

teorier) eller på situationen, i hvilke ledelsen udøves (situationsteorier). For at forstå deres succes er det nødvendigt at rette fokus mod dem, som de leder. Meindl foreslår kort og godt, at for at forstå lederskab, må vi forstå dem, der har givet deres tilslutning til lederskaber (dem der ledes), frem for dem, der udøver lederskab (ledere). Ved at anvende dette perspektiv på vore data kan vi forstå institutionaliseringen af bestyrelser som strategiske aktører i lyset af den magt og kompetence, som virksomheders omgivelser og interesser tillægger bestyrelser. Magt i denne sammenhæng er ikke noget man har (i kraft af sin formelle position), men noget man *socialt får tillagt*.

c) Men at få tillagt magt er ikke i sig selv nok. Bestyrelsen må også udøve sin magt og opretholde sin troværdighed i omgivelsernes og interessenteres øjne. For at forstå dette vil vi bruge Erving Goffmans (1959) teorier om selvfremsstilling. Vi vil se på, hvordan bestyrelsen har øget sin troværdighed som nøgleaktører i virksomhedens strategiske udvikling.

Vi vil hævde, at bestyrelsen befinder sig i en bedre position end topledelsen, når det drejer sig om at iscenesætte store forandringer i virksomheden, og vore data viser, at bestyrelser har spillet denne rolle med succes.

Bestyrelsens rolle: Den kontinentale og den angelsaksiske tradition

Det lovgivningsmæssige grundlag for danske bestyrelser følger den kontinentale model. Det er et to-strengt system, der skelner mellem bestyrelsen og direktionen. Tilsammen udgør disse to enheder virksomhedens

ledelse. Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal være personer, der ikke varetager direktionsfunktioner i virksomheden. I børs-noterede virksomheder må bestyrelsesformanden ikke varetage opgaver for virksomheden, der ikke er en naturlig del af hans position som bestyrelsesformand. Derfor kan bestyrelsesformanden ikke være medlem af direktionen. Af de 37 administrerende direktører, der deltog i vor undersøgelse, var kun syv også medlem af bestyrelsen. Men samtlige administrerende direktører deltog i bestyrelsesmøderne.

Ifølge dansk lovgivning har medarbejderne i virksomheder med mindst 35 ansatte ret til at vælge en tredjedel af bestyrelsesmedlemmerne. De resterende to tredjedele af bestyrelsen bliver valgt på generalforsamlingen af ejerkredsen. Vore data viser, at jo større virksomheden er, jo større er sandsynligheden for, at medarbejderne er repræsenteret i bestyrelsen. I virksomheder der beskæftiger 35-99 medarbejdere er det kun 13% af virksomhederne, der har medarbejdervalgte i bestyrelsen. I virksomheder med 100-400 medarbejdere er det 48%, og i store virksomheder (mere end 500 ansatte) har omkring 80% medarbejdervalgte i bestyrelsen.

Alle bestyrelsesmedlemmer (hvad enten de er valgt af medarbejderne eller ejerne) har samme rettigheder, pligter og ansvar ifølge lovgivningen. De har alle ansvar for at sikre, at 'virksomhedens aktiviteter organiseres fornuftigt'. Lovgivningen foreskriver ikke noget om arbejdsdelingen mellem direktionen og bestyrelsen. Det beslutter den enkelte virksomhed selv. I de virksomheder, der indgår i vor undersøgelse, mødes bestyrelsen i 70% af virksomhederne mellem tre og seks gange om året.

Ifølge dansk aktieselskabslov skal bestyrelsen udføre visse opgaver. I den reviderede aktieselskabslov fra 1973 er bestyrelse

og ledelsen ansvarlige for virksomhedens ledelse, og bestyrelsen er ansvarlig for at sikre, at virksomheden bliver drevet på for-svarlig vis. Bestyrelsen er pålagt en række opgaver, fx at udpege topledelsen, kontrol- lere regnskaberne og sørge for, at virksom- heden betaler moms. Derudover forventes bestyrelsen at engagere sig i og bidrage ak- tivt til virksomhedens udvikling (Lange- bæk 1991). Det er det sidste aspekt, vi be- skæftiger os med i artiklen.

Den angelsaksiske model (dvs. i England og USA) er baseret på et énstrengt system. Ejerne vælger en direktør til at lede virk- somheden, og der skelnes ikke mellem be- styrelse og direktion. McNulty og Pettigrew (1999; 49) nævner dog, at selv om det ikke er et krav til engelske virksomheder, at de skal have en bestyrelse, så er der en ten- dens til, at direktørerne holder udvalgsmø- der, der minder om bestyrelsesmøder. I de største virksomheder er der en adskillelse mellem personer der er bestyrelsesformænd og administrerende direktører og største parten af bestyrelsesformændene arbejder på deltid. Inden for de seneste tyve år er an- tallet af ikke ansatte deltids bestyrelses- medlemmer i England vokset. Dette fortol- ker vi som en uformel konvergens mellem de to systemer.

Data og metode

I vor dataindsamling har vi både brugt kva- litative og kvantitative metoder. Vi har in- terviewet syv erfarne bestyrelsesformænd i store danske virksomheder. Disse menne- sker har – i sammenligning med andre be- styrelsesmedlemmer og –formænd – et højt aktivitetsniveau i bestyrelseslokalerne. De sidder tilsammen i 118 bestyrelser og er formænd for 56 bestyrelser. De er hver især blevet interviewet i ca. to timer. Vi var beg- ge tilstede under interviewene, der blev op-

taget på bånd og senere udskrevet. Inter- viewene var strukturerede efter kategorier- ne i Goffmans teatermetafor (se efterføl- gende afsnit), men blev gennemført som samtaler omkring disse kategorier.

Derudover har vi gennemført en under- søgelse af 41 virksomheder, hvor i alt 219 personer blev telefoninterviewet. Af disse var 28 bestyrelsesformænd/generalforsam- lingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, 37 med- lemmer af direktionen, 26 medlemmer af samarbejdsudvalg, 25 tillidsmænd, mens re- sten var medarbejdervalgte bestyrelsesmed- lemmer. Telefoninterviewene var strukture- ret omkring forud definerede kategorier for at gøre det muligt at analysere disse data sta- tistisk.

To virksomheder blev fulgt tæt i 18 må- neder. I denne periode interviewede vi lø- bende medarbejdervalgte i bestyrelserne, ledere og tillidsmænd. I den ene af virk- somhederne fulgte vi en strategisk planlæg- ningsproces, på baggrund af hvilken vi skrev en case, som blev diskuteret med og godkendt af de involverede parter.

Vore data og analyser er ikke repræsenta- tive for danske virksomheder, da vi bl.a. en- sidigt har fokuseret på større virksomheder.

Analyse

Virksomhedens omgivelser har ændret sig siden 1970'erne

Bestyrelsens rolle har ændret sig gennem- gribende de seneste tyve år. Fra at være en passiv overvågningsinstitution er bestyrel- sen blevet aktivt involveret i strategisk ud- vikling. Det skyldes forskellige faktorer, først og fremmest virksomhedernes inter- nationalisering. Perioden har været domi- neret af køb og salg af virksomheder, et sti- gende antal fusioner og strategiske alliancer

samt andre faktorer, der har ændret forretningsbetingelserne og ført til hurtige og konstante ændringer. Men også oliekrisen i 1973 og virksomhedsskandaler i denne periode har sat virksomhederne under nyt pres, og derved givet bestyrelsen en mere fremtrædende rolle.

»... hvis du ser på den forandring, som danske virksomheder har gennemgået de sidste tyve år, så opdager du, at verden har ændret sig. Virksomhederne er blevet meget mere internationale. De er vokset og har været tvunget til at engagere sig i større foretagender. Du kan ikke læne dig tilbage og vokse stille – pludselig vil du opdage, at du er blevet løbet over ende af en eller anden, der er kommet langt foran dig gennem opkøb og innovation. Det betyder, at du er nødt til at tage nye typer af beslutninger. På den ene side bliver du mere international, hvilket i sig selv involverer større risici, og på den anden side involverer beslutninger om hjemmemarkedet større spring end før«.

(Erfaren bestyrelsesformand og –medlem i adskillige større danske virksomheder. Uddannet ingeniør og tidligere administrerende direktør i adskillige danske virksomheder).

Også det sociale og det politiske klima har ændret sig og er i større og større grad karakteriseret ved fænomener som 'den politiske forbruger' samt miljø og etiske spørgsmål. Dette har ikke blot ført til større opmærksomhed fra medierne over for, hvordan virksomhederne driver forretning, men også til den opfattelse, at virksomhedsledelse ikke kun drejer sig om 'teknisk/rationelle' spørgsmål, men i stigende omfang er blevet et institutionelt spørgsmål. Det er ikke længere nok at tilfredsstille kravene fra aktionærer, medarbejdere og andre in-

teressenter. Virksomheden må også skabe og vedligeholde sit gode omdømme i samfundet. Det kan i praksis være umuligt at skelne imellem disse to aspekter af omgivelserne (tekniske og institutionelle). Resultatet af dette pres på virksomhederne er, at bestyrelsens position har ændret sig og givet den mulighed for at spille en ny rolle, da bestyrelsen snarere end direktionen bliver opfattet som repræsentant for virksomhedens overordnede interesser.

»Hvis vi taler om etik, så indtager bestyrelsesmedlemmerne en tillidsposition. Den er naturligvis først og fremmest rettet mod ejerne af virksomheden, hvad enten det er et privat foretagende eller en offentlig institution. Det er vigtigt, at der er tillid til bestyrelsesmedlemmerne som repræsentanter for interessenterne. Hvis bestyrelsen ønsker at nyde tillid i samfundet som sådan, må den være betydelig mere aktiv i dag end for tredive år siden. Tidligere kunne du som bestyrelsesmedlem 'låne' en virksomhed dit navn, din status og position. Det ville i sig selv skabe tillid til virksomheden. Men det var også en tillidshandling fra virksomhedens side over for dig. Dette er ikke muligt i dag. Når du udpeger medlemmer til bestyrelsen, er det meget vigtigt, at du udpeger mennesker, som i samfundet nyder agtelse og respekt. Man kunne derfor hævde, at tillid og etik er to sider af samme sag. Men den samfundsmæssige respekt og tillid er i dag det vigtigste.

(Bestyrelsesmedlem i adskillige danske virksomheder og danske datterselskaber af internationale virksomheder. MBA og ansat på en højere læreanstalt).

Medarbejdervalgte i bestyrelser har generelt været en positiv oplevelse, og de fleste bestyrelsesmedlemmer i vor undersøgelse

(hvad enten de er valgt af medarbejderne eller af ejerne) mener, at det har været udfordrende og frugtbart at integrere medarbejderne i bestyrelsen. Medarbejdere i bestyrelsen har i en vis udstrækning virket befordrende for ændringer. Det er blevet understreget, at de to typer af bestyrelsesmedlemmer (valgt af hhv. ejerne og medarbejderne) har samme status og er lige forpligtet til at prioritere virksomhedens interesser over interessegrupperes særinteresser.

»Når du er ny i bestyrelsen, så lytter du. Hvis medlemmerne er fornuftige, så finder du hurtigt ud af det, du har brug for at vide. Jeg er selv kommet udefra. Jeg er ikke født 'ind i systemet', men man lærer hurtigt, hvad andre gør, og hvad man gør rigtigt og forkert. Og så tilpasser man sig efterhånden«.

(Erfaren bestyrelsesformand og -medlem i adskillige danske virksomheder. Uddannet ingeniør og tidligere administrerende direktør i flere større danske virksomheder).

Ifølge lovgivningen har samtlige bestyrelsesmedlemmer samme status, lige som de alle har tavshedspligt (Aktieselskabsloven § 160). Tabel 1 viser, at både medarbejdervalgte og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer samt ledere understreger vigtigheden af at tage markedet i betragtning, hvorimod tillidsfolkene understreger, at det er vigtigt at tage medarbejderne i betragtning, når der skal træffes beslutninger.

Medierne har spillet en vigtig rolle i at tillægge bestyrelsen ansvar for virksomhedens udvikling. Når medierne beslutter sig for at fokusere på en bestemt virksomhed, fx hvis der står vigtige offentlige interesser på spil, så er det i de fleste tilfælde bestyrelsesformanden, der repræsenterer virksomheden udadtil.

Vore interviews tyder på, at bestyrelsesmedlemmerne betragter deres arbejde som prestigefyldt, især i større virksomheder. Ifølge vore respondenter er det ikke svært at finde nye medlemmer, når der bliver en plads ledig, selv om bestyrelsesmedlemmer modtager et relativt beskedent honorar og jobbet involverer betydeligt ansvar. En af

Tabel 1: *Hvordan vægter du følgende kriterier, når du tager generelle beslutninger*

Kriterier	Vægtning af kriteriet blandt:			
	Medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen	Generalforsamlingsvalgte i bestyrelsen	Ledere	Tillidsfolk
<i>Markedet</i>	4,4	4,4	4,3	3,9
<i>Innovation</i>	3,9	3,9	4,0	4,0
<i>Medarbejdere</i>	3,6	3,4	3,4	4,4
<i>Samfundet</i>	3,5	3,1	3,0	3,8
<i>Profit</i>	3,4	3,5	3,8	3,1
<i>Ejerne</i>	2,8	3,4	3,0	2,7
<i>N</i>	100	28	37	25
Vægtningen er målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 står for 'ingen vægt' og 5 for 'stor vægt'				

grundene til, at det er attraktivt at være bestyrelsesmedlem er, at denne position giver adgang til kontakter og erfaringer, som man kan bruge til at fremme sin egen karriere. Når en bestyrelsen kan tiltrække højt kvalificerede medlemmer, vil dens kompetence bliver større. Bestyrelsen må søge at give et billede af markedet på tværs af virksomheder og brancher og dermed fungere som sparringspartner for topledelsen, ved at afgøre hvad det er for politiske og etiske tendenser, der er oppe i tiden.

March (1991) taler om to former for organisatorisk læring eller udvikling: 'udnyttelse' og 'udforskning'. 'Udnyttelse' henviser til konstant at blive bedre til at bruge eksisterende kompetencer, mens 'udforskning' medfører identifikation og udvikling af nye kompetencer, markeder, teknologier osv. Vi mener, at bestyrelser i stigende omfang beskæftiger sig med det sidste, 'udforskning', i form af strategisk udvikling. Det betyder, at virksomhederne står over for udviklingsprojekter præget af stor kontekstuel usikkerhed. Kontekstuel usikkerhed kan kun mindskes gennem handling og ved at lære af erfaringen (Christensen & Kreiner 1991, 43). I sådanne situationer forsvinder interessenterne interesser naturligvis ikke bare. Men det er svært, hvis ikke umuligt, at sige noget om, hvordan sådanne projekter vil påvirke interessenterne interesser. Derfor vil en beslutningsproces, der er baseret på interessenterne forskellige interesser og som sigter på at opnå konsensus, sandsynligvis ikke blive opfattet som brugbar af parterne.

»Jeg forsøger at reducere usikkerheden så meget som muligt. Det store problem er imidlertid at vurdere den synergi, som en fusion vil medføre. Et sådant skøn kan være rigtigt eller forkert. Men i dag kan vi trække på meget sofistikeret metoder

i en sådan vurdering. Det er ikke som i gamle dage, hvor man var nødt til bare at gætte og håbe på det bedste«.

(Erfaren bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem i adskillige større danske og udenlandske virksomheder. Cand.jur. og tidligere administrerende direktør for en danskejet multinational virksomhed).

Bestyrelser har demonstreret deres evne til at optræde i rollen som 'sponsor' for sådanne store 'spring', der pr. definition indebærer stor kontekstuel usikkerhed. I sådanne situationer vil bestyrelser sandsynligvis skabe forpligtelse ved at fokusere på at få interessenterne til at nå frem til en fælles forståelse af virkeligheden frem for at nå til enighed eller indgå kompromis om deres individuelle interesser. Mekanismen er, at medlemmerne i bestyrelsen forpligter hinanden frem for at indgå kompromis. Det betyder imidlertid ikke, at interessenterne holder op med at forfølge deres interesser, men at det ikke giver nogen mening (når det drejer sig om beslutninger om 'spring') at forsøge at forudsige konsekvenserne af beslutninger i forhold til individuelle interesser. Det giver mere mening at forpligte hinanden på beslutningen, og efterfølgende forsøger de forskellige grupper at uddrage konsekvenser, der er fordelagtige for dem.

»Først og fremmest må du finde ud af, hvad det handler om. Nogle gange bevæger virksomheden sig på kanten af en krise, og så må du sætte dig ind i, hvad den handler om. For det første er det sjældent svært at finde ud af, hvad der er gået galt. Men det kan være svært at finde svaret på spørgsmålet: Kan vi vende udviklingen? Er der en fremtid i dette og hvad skal grundlaget være? For det andet må du selv danne dig en mening om

problemet og uformelt tjekke din viden med andre. Min holdning er, at man skal være ærlig. Jeg kalder en spade en spade. Ikke sådan at jeg provokerer folk, men jeg fortæller dem, hvad jeg mener. Jeg undgår ikke de ubehagelige ting. Det er der mange, der gør. De vil ikke forpligte sig, men det er kun menneskeligt. Jeg forsøger virkelig at redegøre for problemet, som jeg ser det. Som bestyrelsesformand forsøger jeg at holde min mening for mig selv, indtil de andre bestyrelsesmedlemmer har haft ordet. Det kan man selvfølgelig ikke gøre i alle tilfælde. Når jeg forelægger problemer for bestyrelsen, kan det godt være, at de forstår, hvad jeg sigter til. Men jeg forsøger at undgå at sige: dette er ledelsens redegørelse og her er min mening. Jeg introducerer ledelsens redegørelse og lader de andre bestyrelsesmedlemmer tale. Og i dette forløb forholder jeg mig tavs, undtagen når jeg svarer på spørgsmål. Bestyrelsen er ikke et sted, hvor du pånøder de andre medlemmer din mening.

(Erfaren bestyrelsesformand og -medlem i adskillige danske virksomheder. Cand.jur. og sagfører).

De sidste 25 år har vi været vidne til dramatiske ændringer i det, vi kalder danske virksomheders tekniske omgivelser. Internationaliseringen af markedet og fusioner og opkøb har tvunget danske virksomheder til hurtige og omfattende ændringer. Oliekrisen og erhvervsskandaler har sat fokus på ledelsen af virksomheder.

Men også de institutionelle omgivelser har ændret sig. En stigende interesse i samfundet for miljøspørgsmål og etiske spørgsmål samt fremkomsten af den politiske forbruger har gjort forretningsanliggender til offentlige anliggender. Loven fra 1973, der giver medarbejdere ret til at vælge medlem-

mer af bestyrelsen, har gjort det muligt for bestyrelsen at spille en ny rolle, og offentligheden betragter snarere bestyrelsen end topledelsen, som den, der repræsenterer virksomhedens interesser.

I det følgende vil vi forsøge at forstå, hvordan bestyrelser med succes har iscenesat store spring, og hvordan de blandt interessenterne har været i stand til at nå frem til en fælles forståelse af virkeligheden. Der er to sider af denne fortælling. For det første må eksterne interessenter i almindelighed og aktionærer i særdeleshed bringes til at tro på, at bestyrelsen handler ud fra virksomhedens interesser og ikke ud fra individuelle interessenter interesser. For det andet, må bestyrelsen være i en position, hvor den kan udvikle sin rolle, dvs. bestyrelsen må etablere en særlig stil og form, således at medlemmernes meninger og adfærd kan medvirke til at underbygge bestyrelsens integritet. Derfor må bestyrelsen først og fremmest positionere sig selv i forhold til omgivelserne, inklusive virksomhedens topledelse. Dernæst må bestyrelsen udvikle og opretholde sin rolle i virksomheden. Det sidste krav er tæt knyttet til det første.

Ledelse er som en forkølelse

I vort forsøg på at forklare, hvordan bestyrelsen som institution har opnået denne status i virksomhedens og omgivelsernes øjne, og hvordan den med succes kan iscenesætte temmelig omfattende 'spring', har vi allerede nævnt de temmelig dramatiske ændringer i erhvervslivets omgivelser gennem de seneste tyve år, som har ændret kriterierne for overlevelse (markeder, globalisering, teknologi, osv.). Vi vil hævde, at en af de afgørende grunde til, at bestyrelsen har fået denne vigtige rolle er, at omgivelserne har tillagt den lederskab og kompetence. Vort argument bygger på Meindls (1993) syns-

punkt på ledelse. En leders succes kan ikke forstås ud fra hans eller hendes personlige egenskaber eller de situationer, hvorunder ledelse bliver udøvet. Lederskab skal snarere forstås i form af, at de, der lader sig lede, legitimerer en person som leder. Det er ikke lederen, som skaber succes, men dem omkring lederen, som tillægger ham eller hende 'ledelseskompotence'. Processen bliver så at sige en selvopfyldende profeti. Lederen er kun den indirekte årsag til sin egen succes – »ledelse er som at blive forkølet« (Meindl 1993, 101). Hvis vi bruger denne metafor på bestyrelsen, så er det dens omgivelser, der de seneste tyve år har tillagt den 'ledelseskompotence'. Omgivelserne har opfattet bestyrelser som i stand til at udforske og forme denne kompetence med succes i situationer præget af stor kontekstuel usikkerhed og i situationer, hvor udviklingsspring har krævet forpligtelse (fælles opfattelse af virkeligheden) frem for konsensus (om formuleringen af interesser). Gennem denne tilskrevne indflydelse, har bestyrelsen fået magt til at 'lokke' virksomhedens interessenter til at forpligte sig. På denne måde er fokus blevet flyttet fra aggregative processer (aggregering af forskellige interesser) mod integrative processer (fælles forpligtelse til at udvikle virksomheden) (March & Olsen 1989).

Bestyrelsens rolle, som vi diskuterer den her, er at bidrage til den fortsatte udvikling og tilpasning af virksomheden som svar på konstante ændringer i de eksterne betingelser. Målet er at fastholde virksomhedens ry blandt interessenter og i omgivelserne som en profitabel og attraktiv virksomhed.

Strategisk planlægning er i det store og hele et spørgsmål om at fortolke de omgivelser, hvori virksomheden opererer og sikre, at interessenterne identificerer sig med virksomheden:

»Når vi siger, at mennesker konstruerer virkeligheden, mener vi, at de i deres for-søg på at skabe mening anvender for-pligtelser. Forpligtelser er hvad de star-ter med. Og forpligtelse er hvad der ska-ber deres fortsatte søgning efter me-ningsfyldt arbejde i meningsfyldte situa-tioner« (Weick 1993, 34).

Bestyrelsen som et teaterensemble

Vi er blevet inspireret af den amerikanske sociolog Erving Goffman og hans bog *Vore rollespil i hverdagen* fra 1959 til at fortolke, hvordan bestyrelser (incl. medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer) i større virksomheder med succes kan optræde i rollen som strategisk aktør. Goffman bruger teatret som metafor og forstår menneskelig adfærd som sceneoptræden. Vi har fundet ligheder mellem Goffmans analyse og vore observationer af det arbejde, som bestyrelsen udfører. Vi betragter bestyrelsen som et teaterensemble – et team – der arbejder med at tage strategiske beslutninger og med at overbevise omgivelserne om, at den opfylder deres forventninger, på baggrund af hvilke bestyrelsens beslutninger vil blive bedømt. Da kriterierne er mange, befinder bestyrelsen sig i en socialt konstrueret verden (hvis konstruktion bestyrelsen selv bidrager til), hvor dens handlinger bliver bedømt i større omfang, end vi forestiller os. Metaforisk talt er bestyrelsen tvunget til at træde frem på scenen for et publikum af interessenter, der alle har en holdning til dens præstationer. Nogle af disse tilskuere sidder på orkesterpladser, fx ledelsen, revisorerne og eksterne konsulenter. Andre sidder længere tilbage i salen og atter andre er kun lejlighedsvis tilskuere, fx aktionærer, medarbejdere, kreditorer, forbrugere, leverandører, børsmarkedet og finansielle analytikere, medierne og offentligheden. Men besty-

relsen optræder ikke kun som skuespillere for publikum. Den både skriver og iscenesætter også skuespillet – oftest i samarbejde med direktionen. Når bestyrelsen i sin egenskab af skuespilforfatter, iscenesætter og optrædende bevæger publikum og gør indtryk, så forlader publikum teatret med et nyt perspektiv på deres eget engagement – ikke nødvendigvis det samme perspektiv – og stykket kan siges at have været en succes. Bestyrelsen har haft succes med at mobilisere forpligtelse og fortsat engagement i virksomhedens udvikling.

Inden for de rammer, som denne rolle stiller, betragter vi bestyrelsen som et team, der samarbejder om at præsentere et bestemt billede af situationen over for omgivelserne, dvs. 'publikum'. Denne opfattelse implicerer en bestemt forståelse af bestyrelsens og omgivelsernes identitet samt bestemte antagelser om de regler, der styrer forholdet mellem parterne.

Goffman bruger teatermetaforen til at skelne mellem det, der foregår bag scenen og på scenen. Bag scenen fortæller spillerne ofte andre historier end dem, de fremfører på scenen, og i visse tilfælde kan man tale om, at spillerne direkte manipulerer med publikum. Vi ønsker imidlertid at bruge metaforen på en anden måde, idet vi skelner mellem det, der sker på scenen før publikum bliver lukket ind, hvor spillerne øver sig på at fremføre spillet på en overbevisende måde, og så det, der sker, når publikum har sat sig til rette og spillet præsenteres. Dette giver mening i relation til bestyrelsens arbejde, da der er et skarpt skel mellem, hvad der foregår bag lukkede døre, og den måde, tingene bliver præsenteret på over for omverdenen. Det er ofte den administrerende direktør eller bestyrelsesformanden, der træder frem over for omverdenen. Juridisk eksisterer der en lang række regler og forordninger, der gør det vanske-

ligt for bestyrelsesmedlemmer at udtale sig til offentligheden om, hvad der er blevet diskutert på bestyrelsesmøder, og som også gør det vanskeligt for omgivelserne at 'invadere' bestyrelsens domæne. Vi vil vende tilbage til dette nedenfor.

Den kendsgerning, at bestyrelsen diskuterer og tager beslutninger bag lukkede døre og kun præsenterer resultatet af denne proces for publikum, kan få nogle til at tro, at man bag scenetæppet lægger strategi for, hvordan den administrerende direktør/bestyrelsesformanden kan manipulere med publikum, når han eller hun står på scenen, og dermed beskytte virksomhedens interesser. Vi mener ikke, at de to situationer kan forstås ud fra et interesseplejeperspektiv. Det er vor opfattelse, at bestyrelsen bag lukkede døre holder 'prøve' på et potentielt udviklingsperspektiv for virksomheden for at finde frem til det perspektiv, som medlemmerne af bestyrelsen er villige til at støtte. Dette er en fortolknings- og integrativ proces, hvor bestyrelsen samlet forholder sig til stor kontekstuel usikkerhed og når frem til en fælles identitetsopfattelse både med hensyn til sig selv og til virksomheden. Derfor 'prøver' bestyrelsen bag lukkede døre, vel vidende at den senere må optræde for publikum. Først når bestyrelsesmedlemmerne er nået til enighed om, hvad bestyrelsen skal mene om en situation, åbnes teatret og den administrerende direktør /bestyrelsesformanden træder frem foran publikum. Målet er at bevæge og hentykke tilskuerne og få dem til at identificere sig med budskabet på en sådan måde, at de er villige til at tage del i forandringsprocessen. Kunsten er at undgå, at nogle af interessegrupperne 'svækker' budskabet ved at læse særlige interesser ind i det. Hvis det sker, vil forandringsprocessen sandsynligvis stoppe eller blive afsporet.

Om den administrerende direktør/besty-

reلسesformanden har succes hos publikum afhænger af begge parter evne til at opfylde bestemte etiske regler knyttet til relationen. Ifølge Goffman (1959) må de optrædende og publikum for at 'stykket' skal blive en succes optræde loyalt, disciplineret og varsomt over for hinanden, og de må optræde taktfuldt over for dem, som betragter og evaluerer deres indsats. Dette vil vi vende tilbage til i det følgende. Succes afhænger også af, om publikum optræder taktfuldt over for de optrædende.

Figur 2: Analytisk model til at forstå bestyrelsers strategiske arbejde baseret på Goffman (1959).

Loyalitet: Kravet om loyalitet indebærer, at bestyrelsesmedlemmer handler, som om de er en del af et team (bestyrelsen). Denne forventning gør det nemmere for bestyrelsesmedlemmer at håndtere situationer, hvor dele af publikum (især forskellige koalitioner)

forsøger at presse dem til at lække oplysninger fra diskussionerne bag lukkede døre. Loyalitet over for teamet er vigtigt, ikke fordi magtstrategier bliver udtænkt af bestyrelsen bag lukkede døre, men fordi bestyrelsen gennem strategisk planlægning forsøger at skabe mening i et univers af kaotiske informationer. Denne øvelse ville næppe være mulig, hvis eksterne parter hele tiden kunne blande sig i processen.

Disciplin: Bestyrelsens opgave er at bidrage til kompetent ledelse af virksomheden uden at påtage sig operationelle ledelsesopgaver. Det er vanskeligt at definere henholdsvis bestyrelsens og ledelsens domæner, da det kræver forhandlinger mellem parterne.

Bestyrelsens succes vil afhænge af, om medlemmerne er i stand til at skabe konsensus – en tilstand som den hele tiden må genbekræfte. Dette og at opfordre bestyrelsen til at spille efter reglerne gøres nemmere af, at bestyrelsen har begrænset tid til bestyrelsesarbejdet, honoraret er beskedent og formanden aldrig er medlem af topledelsen. Desuden er den administrerende direktør i større selskaber ikke medlem af bestyrelsen. Disse faktorer er væsentlige for bestyrelsens succes og er ikke, som det ofte er blevet antydnet, hindrende for bestyrelsens aktiviteter.

»Jeg tror ikke, at jeg har oplevet situationer, hvor der ikke har været en rimelig åbenhed omkring større beslutninger... Tiden er kort på bestyrelsesmøder, så hvis du vil tage dine bestyrelsesmedlemmer alvorligt, så er du nødt til at sætte tid af til, at du selv kan komme med nogle pointer og kommentarer under mødet... Det er min erfaring, at hvis du argumenter godt for dine pointer, så vil du også blive taget alvorligt«.

(Medlem af bestyrelsen i adskillige danske virksomheder og danske datter-

selskaber af internationale virksomheder. MBA og ansat på en højere læreanstalt).

Bestyrelsen er desuden forpligtet til at identificere sig med virksomheden og ikke med grupper, der søger at fremme særinteresser, fx aktionærer eller medarbejdere. Vore data tyder på, at medarbejderne, efter at de ved loven i 1973 fik ret til at være repræsenteret i bestyrelsen, har bidraget til at styrke bestyrelsens identifikation med virksomheden. Medarbejdervalgte er blevet socialiseret til at forstå, at deres rolle i bestyrelsen ikke er at fremme deres kollegers særinteresse, men at varetage virksomhedens interesser. Ved at handle ud fra denne forståelse, har medarbejdervalgte haft en disciplinerende virkning på de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Hvad der bliver krævet af den en part, gælder også for den anden, da de alle er fuldgældige medlemmer.

Varsomhed: For at bestyrelsen kan udføre sine opgaver med succes må den være omhyggelig med, hvordan den præsenterer sine beslutninger for offentligheden. Derfor overlader bestyrelsen det ofte til den administrerende direktør og/eller bestyrelsesformanden at udtale sig til offentligheden.

»I overensstemmelse med reglerne er det bestyrelsesformanden og kun ham eller hende, der udtaler sig på bestyrelsens vegne. Den administrerende direktør og bestyrelsesformanden beslutter, hvordan virksomheden skal informeres om beslutninger. Der er mange grund til, at det kan være den eller den anden, der gør det. Hvem, der gør det, er ikke resultatet af en magtkamp. Det er snarere af 'praktiske grunde'. Det er en dårlig vane og uacceptabelt, hvis enkelte bestyrelsesmedlemmer udtaler sig om bestyrelsens

beslutninger, fordi bestyrelsen er et kollektiv. Beslutninger er bindende, også for de medlemmer, der ikke er fuldstændig enige. Det er også ulovligt for bestyrelsesmedlemmer at udtale sig om bestyrelsesanliggender. Loven indeholder en tavsheds klausul«.

(Erfaren bestyrelsesformand og medlem af adskillige bestyrelser for danske virksomheder. Cand.jur. og arbejder som sagfører).

Da omgivelserne har forskellige forventninger, kan bestyrelsen vælge at bruge dem som stødpuder i relation til hinanden og sekventielt rette opmærksomheden mod grupper, som den ønsker at komme i kontakt med, fx medarbejdere eller aktionærer, som den ønsker at give særlige informationer.

Taktfuld: Det er ikke kun bestyrelsens adfærd, der er afgørende for dens succes. Også omgivelserne spille en rolle. Såvel de optrædende som publikum må vise takt over for hinanden. Interessenterne må lade være med at insistere på at komme ind bag de lukkede døre, og hvis de kommer i besiddelse af oplysninger, der ikke er offentlige, bør de holde dem for sig selv. For nogle år siden, prøvede institutionelle investorer at spille en mere aktiv rolle i virksomhedernes ledelser. Men i dag har de fleste accepteret, at deres rolle er at købe/sælge aktier og/eller vælge medlemmer til bestyrelsen på generalforsamlingen.

Konklusion

Vi har argumenteret for, at bestyrelserne (inklusive de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer) i store danske virksomheder har taget deres rolle som virksomhedsstrateger mere alvorligt de senere år og deltager i beslutninger om virksomhedens strategi. På denne måde forsøger bestyrelsen at

integrere medlemmerne og udvikle et fokus på fremtiden ved at fortolke situationen og formulere visioner for virksomheden, som kan bidrage til/støtte forandring. Vi har forsøgt at forstå og forklare denne udvikling ved at bruge to konceptuelle forståelsesrammer. Den første implicerer, at bestyrelsen kan udfylde denne rolle, fordi den i større udstrækning end for tyve år siden er blevet tillagt magt og betydning af omgivelserne. Den anden forståelsesramme introducerer ideen om, at bestyrelsen ikke kun fungerer som et team med dyder som fx loyalitet, disciplin, varsomhed, og takt. Den har også været i stand til at overbevise virksomhedens interessenter, pressen og offentligheden om, at den udfylder sin rolle med succes. Bestyrelser har naturligvis ikke altid succes med at iværksætte ændringsprocesser. Vi tror imidlertid, at en bestyrelses succes ikke alene beror på kvaliteten af dens arbejde, men også på dens kapacitet til at udvikle ovennævnte dyder og overbevise omgivelserne om kvaliteten af dens arbejde.

Bestyrelsen er ofte bedre end ledelsen i stand til at iscenesætte store spring, og vi har observeret, at flere bestyrelser har haft succes med denne rolle.

Vi finder de to konceptuelle forståelsesrammer brugbare og går ud fra, at de også vil kunne anvendes til at forstå udviklingen i andre typer af bestyrelser, fx kommunalbestyrelser, skolebestyrelser og bestyrelser for frivillige organisationer. Men anvendt på sådanne bestyrelser, tyder meget på, at disse ikke af omgivelserne er blevet tillagt magt og betydning i samme omfang på virksomhedsbestyrelser. De har heller ikke udviklet de samme arbejdsmetoder som virksomhedsbestyrelser. Derfor vil forskellige grupper i omgivelserne muligvis blande sig i disse bestyrelses arbejde for at fremme egne interesser. Dette vil være øde-

læggende for bestyrelsens muligheder for at handle, integrere medlemmer, udvikle en fælles forståelse af virkeligheden og konstruere visioner, der indbyder til forandring.

Noter

1. Vi vil gerne takke redaktøren af tidsskriftet, Christian Helms Jørgensen, for konstruktive kommentarer.
2. Vi anvender betegnelsen 'medarbejdervalgt' og medarbejderrepræsentant', da det er den betegnelse de fleste medarbejdervalgte anvender om sig selv.
3. Læsere, som er interesserede i en oversigt over teoretisk litteratur, som beskæftiger sig med bestyrelsens arbejde, henvises til Christensen & Westenholtz, 1999b: 265-269.

Litteratur

- Christensen, S. & Kreiner, K. (1991): *Projektle-delse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Christensen, S. & Westenholtz, A. (1997): The Social/Behavioral Construction of Employees as Strategic Actors on Company Boards of Directors, *American Behavioral Science*, 40, 4, 490-501.
- Christensen, S. & Westenholtz, A. (1999a): *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Christensen, S. & Westenholtz, A. (1999b): Boards of Directors as Strategists in an Enacted World – The Danish Case. *Journal of Management and Governance*, 3, 3, 261-286.
- Christensen, S. & Westenholtz, A. (2000): Collective Decision Making. Toward a Relational Perspective. *American Behavioral Science*, 43, 8, 1301-1315.
- Christensen, S. & Westenholtz, A. (2001): Institutionaliserings af medarbejdervalgte i danske virksomhedsbestyrelser og den sociale

- konstruktion af bestyrelsen som praktisk strategisk aktør. *Dansk Sociologi*, 12, 1, 7-27.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday Anchor Books. Dansk udgave (1992): *Vore rollespil i hverdagen*, København, Hans Reitzel.
- Langebæk, S. (1991): *Bestyrelsens idegrundlag og funktion*, København, Gad.
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989): *Rediscovering Institutions – The Organizational Basis of Politics*, New York, The Free Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York, Wiley.
- McNulty, T. & Pettigrew, A. (1999): Strategist on the Board, *Organization Studies*, 20, 1, 47-74.
- Meindl, James R. (1993): Reinventing Leadership: A Radical, Social Psychological Approach, pp. 89-118 in J.K. Murnighan, (ed.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Belkap.
- Rhenman, E. (1969): *Foretagsledning i en föränderlig värld*, Stockholm, Bokforlaget Aldus Bonniers.
- Schulley, J. (1987): *Odyssey – Pepsi to Apple ... A Journey of Adventure, Ideas, and the Future*, New York, Harper & Row.
- Weick, K. E. (1993): Sense-making in Organizations: Small Structures with Large Consequences, in J.K. Murnighan (ed.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Weick, K. E. (1995): *Sense-making in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Westenholz, A. (1994): *Modeller af arbejdspladsdemokrati efter 2. Verdenskrig – Fra et logik- til et paradoksperspektiv med fokus på det organisatoriske niveau*. Doktorafhandling, Handelshøjskolen i København.

Søren Christensen er forskningsprofessor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.
e-mail: sc.ioa@cbs.dk

Ann Westenholz er forskningsprofessor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.
e-mail: aw.ioa@cbs.dk