

Søren Christensen og Ann Westenholz

Institutionalisering af medarbejdervalgte i danske virksomhedsbestyrelser og den sociale konstruktion af bestyrelsen som praktisk strategisk aktør¹

Hvorfor vedtog Folketinget i 1973 en lov om medarbejdervalgte i danske bestyrelser, og hvorfor har mange bestyrelser siden hen udviklet integrative snarere end aggregative beslutningsprocesser, hvor bestyrelsen i fællesskab handler som praktisk strategisk aktør? Forfatterne anvender ny-institutionel organisationsteori til at besvare de to spørgsmål. Centrale begreber i analysen er organisatoriske felter, institutionelle logikker, konsekvens- og praktisk logik samt retrospektiv meningsdannelse.

Siden slutningen af 1800-tallet var det primært arbejdsmarkedets parter (Landsorganisationen i Danmark LO og Dansk Arbejdsgiverforening DA) og ikke Folketinget, der tog sig af arbejdsmarkedsspørgsmål. Det har derfor overrasket os, at Folketinget efter en del diskussion blandt de politiske partier og i offentligheden i 1960'erne og i begyndelsen af 1970'erne, i 1973 vedtog en lov, der gav medarbejdere ret til at være repræsenteret i virksomheders bestyrelser. Vi ønsker at forstå dette fænomen: *Hvorfor var det Folketinget og ikke arbejdsmarkedets parter, der afgjorde spørgsmålet om industrielt demokrati?*

Loven giver medarbejdere i virksomheder ret til i deres egen kreds at vælge en tredjedel af virksomhedens bestyrelsesmedlemmer. I dag arbejder 60% af arbejdsstyrken (for hvem loven gælder) i virksomheder med medarbejdervalgte i bestyrelserne. Til vores overraskelse viser undersøgelsen, at bestyrelsen fungerer som et team, og at den har udviklet en fælles virkelighedsforståelse, samtidig med at den opretholder et interesseperspektiv. Vi ønsker også at forstå dette fænomen: *Hvorfor er bestyrelsens arbejde typisk et team work snarere end en interessekamp mellem medarbejdervalgte og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer?* (integrative i modsætning til aggregative processer: March og Olsen, 1989, 1996).

Ud fra en socialkonstruktivistisk version af ny-institutionel organisationsanalyse vil vi forsøge at besvare disse to spørgsmål. Med hensyn til det første spørgsmål, så er vi enige med Hoffmann (1999:351) i, at organisationsfelter og institutioner udvikler sig samtidig, og at felter bliver debatcentre og magtarener, hvor konkurrerende "aktører" forhandler om fortolkningen af spørgsmål (se også Brint & Karabell 1991:335), fx hvorvidt det er fornuftigt at have medarbejdervalgte i bestyrelser. Grundstenen i denne

analyse er at forstå, hvordan forskellige institutionelle logikker (Friedland & Alford 1991) udvikler sig samtidig med interesser for at skabe nye institutioner. Vi argumenterer desuden for, at den dynamik, der finder sted i det organisatoriske felt, bliver udløst af hændelser, som sker uden for feltet. Disse hændelser medvirker bl.a. til, at nye parter træder ind i det organisatoriske felt, og at der bliver trukket på nye institutionelle logikker.

Ændringen af loven om bestyrelsens sammensætning ser vi som et resultat af kampe mellem "aktører" (politiske partier, regeringen, arbejdsmarkedets parter) om, *hvem der skal regulere virksomhedernes ledelsesstruktur og hvilken institutionel logik, det vil være naturligt at trække på hvad angår en bestyrelsens ledelsesstruktur*. To institutionelle logikker har været centrale i denne kamp: en kapitalisme logik og demokrati logik. Kapitalismens logik er "akkumulation og tingsliggørelse af menneskelig aktivitet", hvorimod den demokratiske logik er "deltagelse og udvikling af folkelig kontrol af menneskelige aktiviteter" (Friedland & Alford 1991:248).

Med hensyn til det andet spørgsmål – den sociale konstruktion af bestyrelsesmedlemmer – så skelner vi mellem to modeller for at forstå kollektive beslutninger: som aggregative eller som integrative processer (March & Olsen 1989 og 1996).

I den aggregative model er det forudsat, at beslutningsenheder, fx bestyrelser, er arenaer hvor individuelle - og gruppeinteresser bliver aggregeret til kollektive beslutninger. Bestyrelsesmedlemmer bliver således opfattet som rationelle aktører med forskellige interesser, som de bringer med ind i den rationelle, kollektive beslutningsproces. (I March og Olsens terminologi: de følger en konsekvenslogik.) Den aggregative model går ud fra, at interesser er eksogene, klare og stabile. Beslutninger bliver taget gennem proces-

ser karakteriseret ved forhandling og dominans. Sådanne forhandlinger er kendetegnet ved følgende traditionelle litanier i forbindelse med handling: (1) hvad er mine alternativer? (2) hvad er mine værdier? (3) hvad vil konsekvenserne af mine alternativer være for mine værdier? (4) vælg det alternativ, der har de bedste konsekvenser (March & Olsen 1989:23). I organisationsanalysen omfatter dette kompromis (March & Simon 1958), kooperering (Selznik 1949) og sekventiel opmærksomhed over for interesser (Cyert & March 1963).

I den integrative model er det forudsat, at interesser bliver konstrueret endogent i beslutningsprocessen. Beslutninger bliver taget ud fra en praktisk logik. Aktørerne bliver opfattet gennem deres socialt konstruerede identiteter. Handlen kan karakteriseres ved følgende traditionelle litanier: (1) hvilken situation er dette? (2) hvem er jeg i denne situation? (3) hvor rigtig er forskellige handlinger for mig i denne situation? (4) gør hvad der er mest rigtigt (March & Olsen 1989:23).

I den integrative proces lader deltagerne (bestyrelsesmedlemmerne hvad enten de repræsenterer medarbejderne eller kapitalen) sig orientere af en praktisk logik snarere end af en rationel logik. De individuelle aktører bliver opfattet gennem deres socialt konstruerede identiteter, hvilket omfatter "fulfilling the obligation of a role in a situation" (March & Olsen 1989:160). Bestyrelsesbeslutninger bliver forstået som en sammenkobling af identiteter med situationer. Beslutninger bliver taget gennem processer styret af praktisk logik af aktører, der accepterer deres identitet og bruger den i beslutningssituationer (March & Olsen 1989:160).

I artiklen argumenterer vi senere for, at bestyrelsesbeslutninger anses for (1) vigtige, (2) flertydige, (3) handlingsorienterede, (4) indlejrede i tillidsrelationer mellem bestyrelsesmedlemmerne samt

Søren Christensen
Forskningsprofessor
ved Institut for
Organisation og
Arbejdssociologi,
Handelshøjskolen i
København.
E-post: sc.ioa@cbs.dk

Ann Westenholtz
Forskningsprofessor
ved Institut for
Organisation og
Arbejdssociologi,
Handelshøjskolen i
København.
E-post:
aw.ioa@cbs.dk

(5) synlige for omgivelserne (Christensen & Westenholtz 1997). Vi hævder, at dette fører til integrative processer, det vil sige brug af praktisk logik, og at konkrete interesser og identiteter bliver skabt retrospektivt.

For at forstå hvordan bestyrelsesmedlemmers identiteter bliver skabt vil vi tage udgangspunkt i disse fem karakteristika ved bestyrelser og med George Herbert Mead (i Strauss 1964:232) hævde, at den enkelte aktørs identitet bliver skabt retrospektivt:

We are aware of ourselves, and of the situation, but exactly how we will act never gets into experience until after the action takes place.

Det at give mening til noget retrospektivt er et velkendt fænomen inden for social psykologien (Bem 1970:54). Weick (1993) hævder, at der er størst sandsynlighed for sådanne retrospektive meningsskabelsesprocesser i situationer præget af "high choice, high irreversibility, and high visibility". I sådanne processer er

interesser endogene og bliver skabt retrospektivt samtidig med identitetsskabelsen. Bestyrelsesmedlemmer må begrunde de beslutninger, som de er med til at tage ved at forklare deres konsekvenser (March & Olsen 1989:162), når de, der har valgt bestyrelsesmedlemmerne, spørger, hvordan de repræsenterer deres interesser. Det vil sige, at samtidig med at interesserne bliver konstrueret retrospektivt gennem praktiske handlingsprocesser, bliver aktorerne tvunget til at begrunde disse interesser over for dem, der har valgt dem, og prøve at forme konsekvenserne af beslutningerne, så de passer med det, som vælgerne opfatter som deres interesser.

Metode og data²

For at forstå den *forandring, som loven om bestyrelses sammensætning* har undergået, har vi indsamlet følgende materiale:

- Dokumenter fra perioden 1945 til 1973. Materialet omfatter debatter i Folketinget, interne debatter i de politiske partierne og blandt arbejdsmarkedet parter. Arkivmateriale fra Handelsministeriet.
- En række analyser af bestyrelser offentliggjort efter 1973. Desuden har vi læst analyser om emnet, der er udkommet efter 1973.
- I 1997 interviewede vi fire medlemmer af Folketinget, der var aktive da loven blev vedtaget i 1973 og to repræsentanter for arbejdsmarkedsorganisationerne, der var involverede i spørgsmålet om industrielt demokrati, da loven blev vedtaget i 1973.

For at forstå *implementeringen af loven* baserer vi os på følgende data:

- En telefoninterview undersøgelse omfattende 42 virksomheder. Der blev i alt gennemført 219 interview,

hvoraf 28 var med bestyrelsesformænd/bestyrelsesmedlemmer valgt på generalforsamlingen, 100 med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, 37 med medlemmer af direktionen, 26 med medlemmer af samarbejdsudvalget og 25 med tillidsmænd. Interviewene var strukturerede omkring udvalgte temaer, hvilket gjorde det muligt at analysere materialet statistisk.

- Syv højtstående og erfarne bestyrelsesformænd for større danske virksomheder blev interviewet. Disse personer var medlem af i alt 118 bestyrelser og formænd for i alt 56 bestyrelser. Interviewene varede mellem halvanden og to timer. Vi deltog begge i interviewene, der blev optaget på bånd og senere udkrevet. Interviewene var strukturerede, men blev gennemført som en samtale omkring bestemte emner.
- To virksomheder blev fulgt tæt i halvandet år. I denne periode interviewede vi de medarbejdervalgte i bestyrelserne, formændene for bestyrelserne, direktørerne og tillidsmændene. I en af virksomhederne fulgte vi en strategisk planlægningsproces. Vi udarbejdede en case, som blev diskuteret med og godkendt af de mennesker, som den omfattede.
- En undersøgelse af de kurser, som blev udbudt til bestyrelsesmedlemmer i perioden 1974-1998.
- Derudover trækker vi på den litteratur om danske bestyrelser, der er udkommet inden for de seneste tyve år.

Ændringen af loven om bestyrelses sammensætning

En kronologisk beretning
1945 – 1959

Efter anden verdenskrigs afslutning nævnes i 1945 i Socialdemokratiets parti-program begrebet arbejdsråd, men den

mest omfattende debat (som vi har haft adgang til gennem datamaterialet), foregår blandt arbejdsmarkedets parter, som diskuterer spørgsmålet om medbestemmelse i virksomhederne, og i 1947 bliver der etableret samarbejdsudvalg for at øge produktiviteten. Noget tilsvarende var sket i Norge allerede i 1945 og i Sverige i 1946. I Norge debatterer Socialdemokratiet og LO desuden i begyndelsen af 1950'erne medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og talsmænd i ledelsen, men disse forslag bliver afvist af Industriforbundet i Norge. Det ser ikke ud til, at der har været en lignende debat i Danmark. I 1957 gennemfører LO i Danmark en undersøgelse, der viste, at kun 1/3 af de potentielle virksomheder har etableret samarbejdsudvalg, og at disse udvalg holder mindre end fire årlige møder.

1959 - 1963

Den ungarske opstand i 1956 fører til en splittelse af det danske kommunistiske parti. Resultatet bliver dannelsen af et nye venstreorienteret parti: Socialistisk Folkeparti, der bliver grundlagt i 1959. I 1963 offentliggør partiet et program, hvoraf det fremgår, at de ansatte selv skal forvalte virksomhederne. Hermed tager partiet en ide op, som også var fremme i Danmark i slutningen af 1800-tallet (Lindkvist & Westenholz, red. 1987:132-135). Ideen er, at medarbejderne direkte og gennem valgte repræsentanter skal have afgørende indflydelse på virksomhedernes drift. Partiet mener dog, at overgangen til denne styreform vil være vanskelig, og det bliver derfor en vigtig opgave at videreudvikle det, som eksisterer inden for det kapitalistiske samfund. Dette skal ske ved bl.a. at sikre de ansatte medbestemmelsesret gennem adgang til virksomhedernes regnskaber og til at sende stemmeberettigede repræsentanter til generalforsamlingen, bestyrelsen og direktionen.

1964

Regeringen nedsætter et udvalg med det kommissorium at revidere aktieselskabsloven. Udvalget henviser i sin rapport til, at både Vesttyskland og Norge har indført et system med medarbejderrepræsentation i bestyrelserne for private virksomheder. Udvalget vil dog ikke tage stilling til dette spørgsmål i forbindelse med dansk lovgivning, idet det henviser til, at en demokratisering af beslutningsprocesser i virksomheder enten er et politisk spørgsmål (og hører dermed ikke ind under udvalgets kommissorium) eller er et spørgsmål, der falder ind under rammerne for den eksisterende lovgivning, og spørgsmålet kan dermed forhandles i den enkelte virksomhed. Begrundelsen for det sidstnævnte er, at ingen vil kunne afholde individuelle virksomheder fra at lade deres medarbejdere været repræsenteret i bestyrelsen. På dette tidspunkt er der et ønske om at harmonisere lovgivningen i Norden, og der bliver ikke fremsat noget lovforslag i Folketinget.

1965

LO nedsætter et udvalg, der skal undersøge mulighederne for en demokratisering af erhvervslivet og medarbejders ret til at deltage i overordnede policy beslutninger inden for det eksisterende system med medbestemmelse. Udvalget anbefaler at indføre samarbejdsudvalg efter den model, der eksisterer for tyske virksomheder. Men ifølge den danske tradition er dette et spørgsmål, som arbejdsmarkedets parter bør forhandle om. Udvalgets status bør kun være rådgivende. Et andet forslag, som udelukkende sigter på at give medarbejdere formel repræsentation i virksomhedsbestyrelser, kan ikke opnå flertal, fordi man ikke mener, at det vil have nogen afgørende betydning for medarbejders indflydelse, for der også er blevet indført økonomisk demokrati. LO betragter det som Folketingets og ikke

LO/DAs opgave at drøfte spørgsmålet om økonomisk demokrati.

1966

Arbejdsministeriet nedsætter et udvalg, som skal undersøge, hvordan den moderne produktionsudvikling påvirker den menneskelige faktor og denne udviklings betydning for samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne. Udvalget argumenterer for, at industrielt og økonomisk demokrati hører sammen, og at lovgivning vil være et hensigtsmæssigt middel.

Samme år skal hovedaftalen mellem arbejdsmarkedets parter revideres og det afstedkommer bl.a., at Arbejdsmands- og Specialarbejderforbundet kommer med forslag om, at arbejdsgiverne og de ansatte i forening skal lede og fordele arbejdet samt planlægge i samfundets interesse. Det bliver foreslået at oprette bedriftsråd med repræsentanter fra ansatte og ledelsen. Sådanne bedriftsråd skal bl.a. være medbestemmende om pris- og investeringspolitik samt ved fastsættelsen af udbyttet til aktionærerne. Disse ideer bliver dog aldrig realiseret.

Folketinget nedsætter også et udvalg, der skal se på økonomisk demokrati. Blandt socialdemokraterne er der stor uenighed om sammenhængen mellem demokrati på arbejdspladsen og økonomisk demokrati. I partiet vinder teorier om menneskets fremmedgørelse frem, der peger på, at det væsentlige er demokratisering og ikke ejendomsret - men der er ikke enighed i partiet.

1967

Socialistisk Folkeparti præsenterer et valgprogram, hvoraf det fremgår, at industrielt demokrati bør realiseres inden for de nærmeste år. Det endelige mål er at gøre valgte medarbejderrepræsentanter til ansvarlige ledere. Men en sådan løsning vil kræve/forudsætte økonomisk

demokrati. I programmet bliver der foreslået forskellige delløsninger (dvs. skridt på vejen), hvor medarbejderrepræsentanter skal rådspørges hhv. give deres samtykke til beslutninger.

Samme år offentliggør LO en betænkning om demokrati på arbejdspladsen, hvor man argumenterer for at adskille demokrati på arbejdspladsen fra økonomisk demokrati. Arbejdspladsdemokrati skal bygge på den etablerede tillidsmandsinstitution og bestå i oprettelsen af virksomhedsnævn med status som organer involveret direkte i ledelsen. Betænkningen afviser medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen pga. medarbejdernes manglende adgang til kapital, og bestyrelsen skal fortsat træffe de overordnede beslutninger, som virksomhedsnævnene så skal føre ud i livet.

Den socialdemokratiske mindretalsregering behandler også spørgsmålet om en demokratisering af erhvervslivet. Efter at have rådført sig med LO stiller Socialdemokratiet lovforslag i Folketinget om indførelse af økonomisk demokrati, men allerede ved førstebehandlingen falder forslaget.

Aftalen om samarbejdsudvalg bliver revideret, men stadig inden for de traditionelle rammer.

1968

I foråret 1968 træder Dansk Arbejdsgiverforening ind på scenen og argumenterer for, at medarbejdernes deltagelse i beslutningsprocesser bør ske ved uddelegering og decentralisering af ansvar og kompetence. Ifølge DA må ledelsesretten ikke berøres.

Ungdomsoprøret når hertil fra Paris og tiltrækker stor opmærksomhed.

Der bliver dannet en borgerlig treparti regering under ledelse af Det Radikale Venstre.

LO nedsætter et udvalg, der skal klarlægge begrebet økonomisk demokrati.

Økonomisk demokrati bliver anset som fundamentet for demokrati på arbejdspladsen. Fokus i debatten retter sig mod centrale fonde.

En ejer af en mellemstor dansk virksomhed indfører bedriftsråd på sin virksomhed og overdrager senere en del af virksomheden til medarbejderne.

1969

LO diskuterer, om der fortsat skal fokuseres på industrielt demokrati eller om fokus skal flyttes til økonomisk demokrati – eller en kombination af begge

Et udvalg under Handelsministeriet afgiver betænkning om en fælles nordisk lov for aktieselskaber. Udvalget mener ikke, at spørgsmålet om medarbejderrepræsentation ligger inden for dets kommissorium.

Socialdemokratiet, som er i opposition, laver midt på året et arbejdsprogram. Under afsnittet "Vision og virkelighed" står der, at der skal indføres demokrati på arbejdspladsen, så arbejdere og funktionærer kan opnå reel medindflydelse, medbestemmelse og økonomisk demokrati. På partiets kongres samme år bliver der vedtaget et forslag, som argumenterer for industrielt demokrati som et skridt på vejen til økonomisk demokrati. Fagforbundene skal ved overenskomstforhandlingerne forsøge at nærme sig industrielt demokrati. Det er derimod usandsynligt, at man ad faglig vej kan nærme sig økonomisk demokrati, som forudsætter begrænsninger i den private ejendomsret. En del af forslaget går ud på, at økonomisk demokrati vil kunne realiseres inden for aktieselskabsloven ved at de ansatte bliver repræsenteret i bestyrelsen. Derudover vil det have stor betydning for arbejdsklimaet, at de ansatte er med til at vælge bestyrelsens medlemmer.

Den borgerlige regering kritiserer det socialdemokratiske forslag og begynder

at opstille forskellige alternativer, der bygger på frivillighed og individuelt ejerskab for medarbejderne.

1970

Professor Erik Johnsen fra Handelshøjskolen i København argumenterer offentligt for, at generationsskifte i virksomhederne betyder flere yngre ledere og giver mulighed for at omdefinere lederrollen. Industrirådets ledelse melder også offentligt ud med, at de unges "nej" til kapitalismen kræver en dialog med de unge.

Samarbejdsaftalen mellem LO og DA er under revision og i foråret bryder forhandlingerne sammen, fordi parterne ikke kan nå til enighed om graden af medbestemmelse til medarbejderne. I Folketinget diskuterer man demokratisering af arbejdslivet, og den borgerlige regering er positiv over for lovgivning om demokratiseringen, hvis ikke arbejdsmarkedets parter kan blive enige. Socialistisk Folkeparti stiller forslag om, at regeringen tager initiativ til en lovgivning. Dette fører imidlertid ikke til noget, bl.a. fordi arbejdsmarkedets parter senere på året bliver enige om en ny samarbejdsudvalgsaftale.

Otte erhvervsorganisationer udfærdiger undervejs i forløbet en fælles skrivelse til Handelsministeriet, hvor de fraråder en gennemgribende ændring af aktieselskabsloven, idet man ønsker at koordinere med kommende EF-lovgivning.

I efteråret når arbejdsmarkedets parter til enighed om en ny samarbejdsudvalgsaftale. LO accepterer Dansk Arbejdsgiverforenings krav om, at der i aftalen bliver indføjet, at aftalen bygger på ledelsesretten. LO's accept er betinget af, at ledelsesretten bliver udført på en sådan måde, at den fremmer samarbejdet og de ansattes arbejdstilfredshed.

EF sender et forslag til høring i medlemslandene, som omhandler den tyske todelte virksomhedsledelse og medarbej-

derrepræsentation i bestyrelserne samt oprettelse af bedriftsråd med rådgivende beføjelser.

1971

I Sverige udkommer en rapport fra LO, der efterspørger en ny lov, som kan skabe mere lighed mellem kapitalen og arbejdskraften. Den Socialdemokratiske regering i Sverige nedsætter en komité, hvis arbejde bl.a. resulterer i en lov fra 1973 om medarbejdervalgte i bestyrelserne.

I Danmark er der Folketingsvalg, og Socialdemokratiet og Socialistisk Folkeparti danner regering ("det røde kabinet"). Socialdemokratiet udgiver et fireårs program, hvor hovedopgaven er at rette økonomien op. Et bedre samarbejde mellem virksomhederne og medarbejderne er vejen frem samtidig med, at økonomisk demokrati skal udvikles bl.a. ved at oprette centrale lønmodtagerfonde.

LO fremsætter et nyt forslag til økonomisk demokrati støttet af Socialdemokratiet, og kommer også med forslag til, at en ændring af aktieselskabsloven skal rumme en bestemmelse om, at de ansatte skal sikres en tredjedel af bestyrelsespladserne.

Arbejdsministeriet afgiver også en betænkning om økonomisk og industrielt demokrati, og Det Radikale Venstre kommer også med forslag til medbestemmelse. Forslaget lider dog skibbrud allerede under udvalgsarbejdet.

1972

Ved en folkeafstemning bliver Danmark medlem af Fællesmarkedet (senere EU). Dette år får Ministerrådet i EF overdraget EF kommissionens forslag om, at den tyske todelte ledelsesmodel skal gælde i hele EF, og at bestyrelser i større virksomheder skal vælges af de ansatte og ejerne. Enten skal en tredjedel af medlemmerne vælges af de ansatte, eller både ansatte og aktionærer skal godkende hele besty-

relsen. Dette forslag kommer dog ikke til at gælde i Danmark.

Norge indfører medarbejderrepræsentation i bestyrelser.

I Danmark danner Socialdemokratiet mindretalsregering. Senere samme år fremsætter Socialdemokratiet og LO forslag om medarbejderrepræsentanter i bestyrelser kombineret med overskudsdeling. Denne model for økonomisk demokrati er baseret på centrale fonde styret af fagforeningerne. Dansk Arbejdsgiverforening og de borgerlige partier i Folketinget går imod denne model, idet de frygter, at der vil blive tale om en betydelig kapitalkoncentration forvaltet af fagforeningerne. De borgerlige partier fremsætter alternative forslag som argumenterer for nærdemokrati, valgfrihed og individualitet.

Socialistisk Folkeparti, som i løbet af året er brudt ud af regeringen - og dermed har efterladt Socialdemokratiet i en mindretalsregering - fremlægger et alternativt forslag til økonomisk demokrati, hvoraf det klart fremgår, at partiet ikke vil støtte den socialdemokratiske mindretalsregerings forslag. Dermed forsvinder regeringens parlamentariske flertal.

1973

I Sverige bliver en lov vedtaget om, at medarbejderne har ret til at vælge to fagforeningsrepræsentanter til bestyrelser.

I Danmark bliver den hidtidige model udmøntet i to separate forslag i Folketinget. Lovforslaget om økonomisk demokrati falder ved første afstemning, hvori mod lovforslaget om medarbejderrepræsentation i bestyrelser bliver vedtaget efter nogen debat, hvor både højrefløjen og venstrefløjen i Folketinget giver udtryk for skepsis over for forslaget. Industrirådet er derimod mere positiv og giver udtryk for, at man vil befordre en bedre forståelse hos medarbejderne for virksomhedernes vilkår. Loven om medarbejder-

repræsentation i bestyrelsen, der bliver indarbejdet i aktieselskabsloven, er alene baseret på ansættelse i virksomheden (og ikke på fagforeningsmedlemskab). Loven bliver enstemmigt vedtaget af Folketinget og støttet af arbejdsmarkedets parter.

Analyse

I figur 1 har vi systematiseret udviklingen i fire *stadier*, hvor hvert stadium er beskrevet ved *hændelser* som har betydning for udviklingen af det *organisatoriske felt*. Feltet består af *aktører*, der trækker på *institutionelle logikker*, når de fortolker det *emne*, som er til debat. Vi vil indledningsvis kort præcisere, hvordan vi definerer de centrale begreber i analysen.

Stadier er tidsafgrænsede perioder, hvor specifikke hændelser udløser en afgrænset debat om et emne blandt specifikke aktører, som trækker på specifikke institutionelle logikker til at definere og forstå emnet.

Hændelser foregår uden for det organisatoriske felt og er medvirkende til at konstruere de aktører som bevæger sig ud og ind af feltet, og de institutionelle logikker, som disse trækker på over tid.

Organisatoriske felter er dannet omkring emner, som bringer forskellige aktører med forskellige formål sammen (i modsætning til analytiske felter, som er dannet omkring teknologier eller brancher) (Hoffman 1999:352). Organisatoriske felter bliver magtarenaer (Brint & Karabel 1991:355; Hoffman 1999:352) hvor mange aktører inden for det givne felt konkurrerer om at definere emnet og den type institutionel logik, der skal styre fortolkningen af emnet.

Aktører er individer eller organisationer, som er socialt konstruerede, og som i et organisatorisk felt deltager i politiske debatter om hvilke emner, som har betydning, og hvordan man skal forstå dem. I vor analyse anvender vi kun orga-

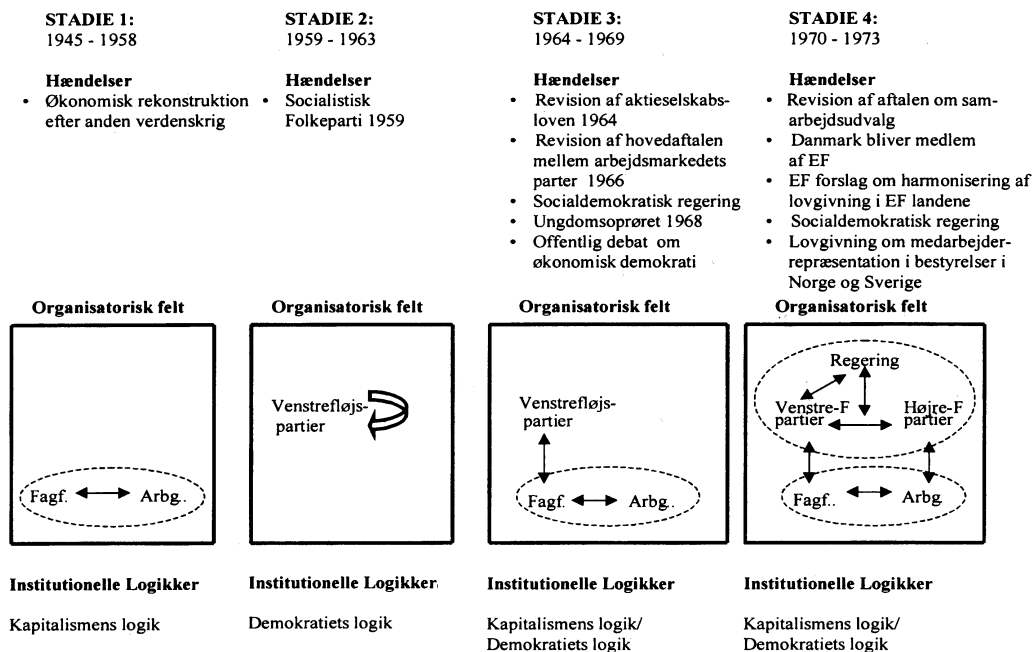
nisatoriske enheder som aktører, bl.a. fordi datamaterialet på det individuelle niveau er for mangelfuldt.

Institutionelle logikker er et sæt af materielle praksiser og symbolske konstruktioner, som konstituerer organiseringsprincipper, og som organisationer og individer kan videreudvikle. Vi anvender to institutionelle logikker i analysen: en kapitalisme logik og en demokrati logik. Kapitalismens organiseringsprincip er akkumulation og tingsliggørelse af menneskelig aktivitet, mens ordningsprincipperne for et demokrati er deltagelse og fælles kontrol over menneskelige aktiviteter (Friedland og Alford, 1991:248).

Stadium 1: 1945 – 1958. Vi lader vor analyse starte efter Anden Verdenskrig, hvor den økonomiske rekonstruktion i Europa sætter debat i gang om, hvorvidt en øget medarbejderdeltagelse i virksomhedens beslutninger kan bidrage til øget produktivitet. I Danmark er der en lang tradition for, at det er institutionen arbejdsmarkedets parter (LO og DA) som aftaler reguleringen af arbejdslivet, og debatten finder primært sted blandt disse to organisationer inden for den institutionelle kapitalisme logik (dvs. arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og arbejdstagernes ret til at organisere sig), som siden slutningen af 1800 tallet har præget arbejdsmarkedets parter. I bl.a. Socialdemokratiets partiprogram fra 1945 arbejdes dog med arbejderråd, som trækker på en demokrati logik. Kapitalisme logikken var derfor ikke den eneste logik, der trækkes på i perioden, men den må siges at være den dominerende.

Stadium 2: 1959 – 1965. Sovjetunionens intervention i Ungarn fører til, at det Kommunistiske Parti bliver sprængt, og en udbrydergruppe danner i 1959 Socialistisk Folkeparti. Som led i dette nye partiers identitetsdannelse markerer partiet sig i debatten om, hvordan forholdet mellem medarbejderne og ledelsen på

Figur 1: Fire stadier i ændringen af en institution



I figur 1 forekommer et par forkortelser som står for følgende: Fagf. = LO og fagforeninger, som er tilknyttet LO; Arbg. = Dansk Arbejdsgiverforening, Industrirådet og andre erhvervsorganisationer; F = fløj. Desuden forekommer nogle stiplede cirkler. Den, der omgiver LO og DA, repræsenterer arbejdsmarkedets parter. Den anden cirkel står for Folketinget.

den enkelte arbejdsplads bør udvikle sig. Eller rettere: internt i partiet foregår der en debat, som fører frem til, at partiet i 1963 bl.a. foreslår, at der bliver indført medarbejderrepræsentation i bestyrelser i private virksomheder. Dannelsen af Socialistisk Folkeparti bringer den demokratiske institutionelle logik ind på scenen igen med fornyet styrke.

Stadium 3: 1964 – 1969. I denne periode kommer aktieselskabsloven til revision. Der foregår en bred samfundsmæssig debat om demokratisering af erhvervslivet. Ungdomsoprøret foregår, og der bliver valgt en Socialdemokratisk mindretalsregering. Disse episoder kalder nye aktører frem på scenen. For det første nedsætter regeringen en kommission, som henviser til, at nabolandene

har indført medarbejderrepræsentation i bestyrelser. Men kommissionen vil ikke beskæftige sig med sagen, dvs. den "træder ud" af det organisatoriske felt næsten for den har deltaget i debatten. Den argumenter med, at spørgsmålet om medarbejderrepræsentation er et politisk snarere end et lovteknisk spørgsmål. Den væsentligste debat foregår i disse år primært blandt arbejdsmarkedets parter og mellem fagforeningerne og venstrefløjs-partierne. Det er i denne periode, at medarbejderrepræsentation i bestyrelser bliver defineret som et anliggende for Folketinget og ikke arbejdsmarkedets parter. Repræsentationen i bestyrelser bliver koblet til debatten om økonomisk demokrati, som bliver defineret som et lovgivningsområde. Perioden er præget af usik-

kerhed mht. fortolkningen af økonomisk og industrielt demokrati, og der bliver både trukket på en kapitalisme logik og en demokrati logik. Grundlaget for ledelsesretten bliver dog ikke ændret. Den er fortsat domineret af kapitalisme logikken.

Stadium 4: 1970 – 1973. I den fjerde fase bliver det organisatoriske felt udvidet, idet udover arbejdsmarkedets parter bliver også Folketinget, regeringen og en række erhvervsorganisationer aktive i debatten. Folketinget bliver bl.a. aktiveret som følge af sammenbrud i forhandlingerne mellem arbejdsmarkedets parter omkring en revision af samarbejdsaftalen. Regeringen bliver aktiveret efter et valg, hvor socialdemokraterne kommer til magten. Økonomisk demokrati bliver et centralt emne i den offentlige debat, og det trækker en række erhvervsorganisationer ind i det organisatoriske felt. I 1972 bliver Danmark medlem af EF, bl.a. efter stærke anbefalinger fra højrefløjspartierne og arbejdsgiverorganisationerne. Muligheden af at indføre medarbejderrepræsentation i bestyrelser har været diskuteret inden for EF, hvilket påvirker højrefløjen i Folketinget og erhvervsorganisationerne til i højere grad at anse en vis demokratisering for ufarlig og måske lige frem nødvendig, dvs. disse organisationer begynder også at trække på en demokrati logik. Perioden er præget af både en kapitalisme logik og en demokrati logik, når det drejer sig om at fortolke ledelsesretten. Kapitalisme logikken vinder hvad angår spørgsmålet om økonomiske demokrati, mens demokrati logikken vinder hvad angår medarbejdernes ret til at vælge medlemmer til bestyrelsen.

Loven fra 1973, der giver medarbejdere ret til at vælge repræsentanter til bestyrelsen, er et skridt mod industrielt demokrati. Loven supplerer de kollektive overenskomstforhandlinger og medbestemmelsesdemokratiet og kan sammenlignes med det, Selznik (1969) kalder "organi-

satorisk borgerskab". Medarbejderne bliver konstituerede som aktører alene gennem deres ansættelse i virksomheden.

For at forstå den politiske konstruktion af denne institution, tager vi udgangspunkt i to centrale institutionelle logikker: en kapitalisme logik og en demokrati logik. Vi argumenterer for, at lovens tilblivelse skal ses som resultatet af en kamp mellem aktører, der trækker på en af disse to logikker.

Vi mener, at diskussionerne om organiseringen af arbejdslivet er påvirket af den generelle debat om demokratisering, der præger den vestlige verden i 1960'erne. Det er arbejderbevægelsen og Social Demokratiet, der sætter en demokratisering af arbejdslivet på dagsordenen i 1960'erne. LO når til enighed med DA om at udvide medarbejderens eksisterende medbestemmelse, men ikke i en sådan grad, at den griber ind i kapitalismens logik (arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet), der har været fundamentet for arbejdslivets organisering siden 1899. Et flertal inden for arbejderbevægelsen anbefaler yderligere at indføre medarbejderrepræsentation i bestyrelser kombineret med indførelse af overskudsdeling. Men kombinationen af økonomisk demokrati og industrielt demokrati er et direkte angreb på kapitalisme logikken, der er fundamentet for institutionen "arbejdsmarkedets parter". Begge parter (LO og DA) er forankret i denne institution og ønsker at beskytte den centrale logik, kapitalismens, og at bevare institutionen til forhandling af løn og arbejdsvilkår og dermed bevare ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet. Arbejderbevægelsen kanaliserer forslaget over i en anden institution, Folketinget, hvis rolle i samfundet som lovgivningsmagt hviler på demokratiets logik. Folketinget som institution kan derfor regulere forholdet mellem arbejdsmarkedets parter gennem lovgivning.

Det er derfor i Folketinget, at kampen om arbejdslivets organisering kommer til at stå. Er det kapitalisme eller demokrati logikken, der skal herske? De borgerlige partier finder det "naturligt" at forstå arbejdslivet ud fra en kapitalisme logik, mens Social Demokratiet og venstrefløjenspartierne anskuer arbejdslivet ud fra en demokrati logik. Ingen af fløjene er særlig begejstrede for en lov om medarbejderrepræsentation i bestyrelser. Per Federspiel fra Venstre mener, at det vil "stride mod naturens orden", og venstrefløjen mener, at industrielt demokrati også må omfatte økonomisk demokrati for at sikre medarbejderne reel indflydelse.

Der er to grunde til, at de borgerlige partier i sidste ende stemmer for loven: (1) Den socialdemokratiske regering vælger at fremsætte to separate lovforslag. Først bliver loven om økonomisk demokrati sat til afstemning og falder, hvilket de borgerlige partier og arbejdsgiverforeningerne opfatter som en sejr. (2) I 1972 bliver Danmark medlem af EF. De borgerlige partier indtager en dominerende rolle i de politiske diskussioner op til folkeafstemningen og er nu stærkt orienterede mod EF. I Vesttyskland har man indført medarbejdervalgte i bestyrelser, og dette system fungerer uden problemer. Derfor spiller mulige virkninger af EF lovgivningen for Danmark også en rolle – i det Di-Maggio og Powell (1991) omtaler som "tvangsisomorfisme". Så selv om de borgerlige partier ikke er begejstrede for loven, kan de vanskeligt argumentere med, at det vil blive umuligt at lede virksomhederne.

Da først forslaget om økonomisk demokrati er blevet nedstemt i Folketinget, støtter venstrefløjen loven om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, fordi det er vanskeligt at gå imod noget, som giver medarbejderne ret til at deltage i beslutninger om deres arbejdsplads. Selv om venstrefløjen har argumenteret for en me-

re omfattende form for arbejdspladsdemokrati (inklusive økonomisk demokrati) vil de ikke kunne legitimere at gå imod forslaget. På dette tidspunkt er et system med medarbejderrepræsentation (dvs. en samarbejdsinstitution) den eneste gennemførlige mulighed i Folketinget.

Ved vedtagelsen af loven om medarbejderrepræsentation i bestyrelser bliver erhvervslivet tilført en formel demokrati logik som supplement til medbestemmelse og kollektive forhandlinger, der hviler på en kapitalisme logik.

Implementering af loven om medarbejdervalgte i bestyrelser

Selv om Folketinget vedtager loven (enstemmigt), betyder det ikke, at virksomhederne straks implementerede den. Ifølge loven, skulle/skal medarbejderne i den enkelte virksomhed først beslutte, om de ønsker loven indført i deres virksomhed, og loven kan kun indføres, hvis mindst halvdelen af medarbejderne ønsker det. I 1997 – 23 år efter at loven blev vedtaget – arbejder 60% af arbejdsstyrken i virksomheder med medarbejdervalgte i bestyrelserne. Loven er primært blevet implementeret i mellemstore eller store virksomheder. Det betyder, at 67% af virksomhederne med flere end 200 ansatte har medarbejdervalgte i bestyrelserne. I virksomheder med mellem 35 og 99 ansatte er det kun 13% af virksomhederne, som har indført ordningen. Det kunne være interessant at undersøge, hvorfor virksomhedsstørrelse spiller en rolle, men vi har valgt at fokusere på forholdene i de virksomheder, som har implementeret loven.

Hvis man antager, at ejerne og medarbejderne har relativt klare og modstridende interesser, ville man forvente, at bestyrelsens arbejde udvikle sig i retning af aggregative beslutningsprocesser, hvor parterne hver i sær fik tildelt en rolle,

hvor de forsøger at fremme egne interesser gennem forskellige udelukkelsesmekanismer af modparten, koalitionsdannelser, afstemninger og/eller forhandlinger med modparten. Bestyrelsen ville i så fald kunne analyseres ud fra den såkaldte interessentmodel (Rhenman, 1969:54).

Vi vil ikke benægte, at sådanne processer finder sted i nogle virksomheder, men vore empiriske data viser, at når det drejer sig om større strategiske beslutninger, er der en tendens blandt de medarbejdervalgte til at blive *praktiske virksomhedsstrategiske aktører* og dermed til at indtage samme rolle som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer (Christensen & Westenholz 1999). Der ligger to pointer i betegnelsen "praktiske virksomhedsstrategier". Den første går ud på, at empirien viser, at de medarbejdervalgte i bestyrelsen ikke kun beskæftiger sig med, hvordan medarbejdernes interesser i snæver forstand kan varetages, men også med virksomhedens langsigtede overlevelse (virksomhedsstrategier). Den anden pointe går ud på, at de medarbejdervalgte ikke alene anvender en konsekvenslogik, når de træffer beslutninger i bestyrelsen, men at de også anvender en praktisk logik. Vi vil nedenfor uddybe disse to pointer

For største partens vedkommende, diskuterer de medarbejdervalgte og de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer emner som fx budgetter, strategisk planlægning, organisationsændringer og investeringer. De

Tabel 1: Hvordan vægter du følgende kriterier, når du skal tage overordnede beslutninger?

Kriterier ³ :	Vægtning af kriterier:		
	Medarbejdervalgte i bestyrelsen	Generalforsamlingsvalgte i bestyrelsen	Tillidsmænd
Marked	4,4	4,4	3,9
Innovation	3,9	3,9	4,0
Medarbejdere	3,6	3,4	4,4
Overskud	3,4	3,5	3,1
Samfundet	3,5	3,1	3,8
Ejerkredsen	2,8	3,4	2,7
N	100	28	25
Vægtningen er målt på en skala fra 1-5, hvor 1 står for "lægger ikke vægt på" og 5 for "lægger stor vægt på".			

medarbejdervalgte hævder, at de bidrager til virksomhedens langsigtede overlevelse. Og både de medarbejdervalgte og de generalforsamlingsvalgte understreger vigtigheden af at anlægge et markedspektiv.

Af tabel 1 ses, at både de medarbejdervalgte og de generalforsamlingsvalgte vægter markedet højere end alle andre kriterier herunder bla. medarbejderne og ejerkredsen, når de træffer overordnede beslutninger. Det ses også at denne vægtning er forskellig fra tillidsmændene, som har medarbejderne vægtet højest. Det betyder imidlertid *ikke*, at de medarbejdervalgte i bestyrelsen har opgivet forestillingen om, at de er valgt af medarbejderne på virksomheden. Langt størstedelen af de medarbejdervalgte giver udtryk for, at de varetager medarbejdernes interesser i bestyrelsen. De medarbejdervalgte mener imidlertid, at deres baglands interesser bedst varetages ved at sørge for, at virksomheden overlever i markedet. Hvor repræsentanter for medarbejderne tidligere definerer/definerede arbejderne (os) over for ejerne/ledelsen/virksomheden (dem), kan vi identificere en tendens i retning af, at de medarbejdervalgte i bestyrelsen definerer medarbejderne som en del af virksomheden (os) over for et marked (det).

Vi har i undersøgelsen ikke haft samme fokus på, hvad der er sket med de generalforsamlingsvalgte, men en antagelse kan her være, at der er sket en tilsvarende ændring. Hvor de generalforsamlingsvalgte tidligere har defineret ejerne/ledelsen (os) over for omgivelserne inkl. medarbejderne (dem), medinddrages medarbejderne i dag i langt højere grad i kategorien "os" over for markedet (det).

Umiddelbart kunne man forledes til at tro, at denne konvergens mod en markedsorientering ville føre til, at den samlede bestyrelse ud fra en konsekvenslogisk rationalitet (March & Olsen, 1989:

160) varetog virksomhedens interesser i forholdet til markedet. I så fald ville en samlet bestyrelse følge en beslutningsproces, hvor bestyrelsen på baggrund af virksomhedens mål ville forholde sig til mulighederne og truslerne på markedet og vælge den vej, der bedst sikrede virksomhedens mål. Vores empiri tyder imidlertid på, at det er en anden beslutningsproces, som finder sted i bestyrelsen omkring store strategiske satsninger. Processerne er ikke karakteriseret af at deltagerne udelukkende anvender en konsekvenslogik, men også af en praktisk logik.

Det der bla. karakteriserer bestyrelsens beslutninger er, at de er flertydige: der er ikke entydighed mht. konsekvenserne af at gøre dette eller hint i forhold til at få virksomheden til at overleve og derved også sikre kapitalen en profit og medarbejderne beskæftigelse osv. Bestyrelsens medlemmer har ikke glemt disse interesser i deres respektive baglande, men interesserne er ikke brugbare i en situation, hvor bestyrelsens medlemmer ikke entydigt kan analysere sig til, hvad der vil være bedst at gøre. Hvad der derimod sker er, at *bestyrelsen skaber en fælles virkelighedsforståelse* mht. hvordan relationen er mellem virksomheden og markedet. Når bestyrelsen træffer en beslutning lægger bestyrelsen sig samtidig fast på, hvordan virkeligheden skal fortolkes. Bestyrelsen forsøger derefter at overbevise omgivelserne om, at deres virkelighedsforståelse er den rigtige måde at forstå virkeligheden på. Har bestyrelsen succes med at overbevise omverdenen, er bestyrelsen med til at skabe den virkelighed, som den har besluttet sig for er den rigtige. En form for selvopfyldende profeti igangsættes. Undervejs i processen, hvor bestyrelsen overtaler omgivelserne til at slutte op omkring den valgte virkelighedsforståelse, bliver bestyrelsen stillet over for spørgsmål fra deres respektive bagland, der går på, hvordan

baglandets interesser bliver varetaget igennem beslutningen. Det medfører, at bestyrelsesmedlemmerne efterrationaliserer beslutningen i lyset af interesserne, samtidig med at disse interesser konkretiseres. Vi vil nedenfor se nærmere på, hvordan denne udvikling er blevet til.

Den danske virksomhedslovgivning følger den centraleuropæiske model, der skelner mellem bestyrelsen og ledelsen som to separate beslutningsenheder i modsætning til en angelsaksiske model, der blander bestyrelse og ledelse. I de sidste 25 år har bestyrelsernes rolle i danske virksomheder ændret sig radikalt (Christensen & Westenholtz 2000). En række faktorer har ført til, at bestyrelsen har ændret sig fra at være en passiv overvågningsinstitution til en institution, som er aktivt involveret i strategisk udvikling. Det drejer sig først og fremmest om virksomhedernes *internationalisering*. Omfanget af opkøb og frasalg af virksomheder samt fusioner og strategiske alliancer er øget kraftigt i denne periode, hvilket har ændret virksomhedernes betingelser og medført hurtige og konstante ændringer. Men også oliekriser og erhvervsskandaler har sat virksomhederne under nyt pres og dermed givet bestyrelsen en mere fremtrædende rolle. Og den samfundsmæssige debat har i stigende grad været præget af fænomener som fx "den politiske forbruger" og miljøspørgsmål. Dette har ikke blot ført til større opmærksomhed fra medierne over for erhvervslivet og hvordan virksomhederne optræder, men også til den opfattelse, at bestyrelsen ikke kun beskæftiger sig med "teknisk rationelle" spørgsmål, men også i stigende grad med institutionelle spørgsmål. Det er ikke længere tilstrækkeligt at sørge for udbytte til aktionærerne og andre interessenter. Virksomheden må også skabe og vedligeholde et godt renommé i samfundet. Disse to aspekter ved virksomheden vil det nok i

praksis være umuligt at adskille.

Som resultat af det øgede pres på virksomheden, har bestyrelsens rolle ændret sig og gjort det muligt for den at spille en anden rolle, idet den, i højere grad end direktionen, bliver opfattet som samfundets repræsentant. Det er vor opfattelse, at den afgørende årsag til, at bestyrelsen har indtaget denne centrale rolle, er, at omgivelserne har tillagt den lederkompetence. Ifølge Meindl (1993) kan en leders succes ikke forstås på baggrund af personlige egenskaber eller den situation, hvori ledelse bliver udøvet. Lederskab skal snarere forstås som en tilskrivning af ledelse fra de personer, som bliver ledet. Det er derfor ikke lederen, som skaber ledelsessucces, men dem omkring lederen, som tilskriver ham eller hende "ledelseskompetence". Lederen er derfor kun en indirekte kilde til sin egen succes: "Ledelse er som at blive smittet med en forkølelse" (Meindl 1993:101). Hvis vi bruger denne metafor på bestyrelsen, så er det omgivelserne, som har "smittet" bestyrelsen med "ledelseskompetence" over de seneste tyve år.

Vi vil argumentere for, at dagens bestyrelse af omgivelserne og bestyrelsens medlemmer er konstitueret ved fem elementer: (1) bestyrelsen er vigtig, (2) dens beslutninger er flertydige, (3) den er handlingsorienteret, (4) den arbejder som et team, der er præget af tillid, og (5) dens beslutninger er synlige for omgivelserne. Vi går ud fra, at disse fem elementer karakteriserer alle bestyrelser noget af tiden og nogle bestyrelser det meste af tiden. De observationer, som refereres nedenfor, stammer fra bestyrelser, der er karakteriseret ved alle fem elementer det meste af tiden, og som dermed er med til at påvirke, hvad bestyrelsesmedlemmerne kommer til at opfatte som passende adfærd (March & Olsen 1989).

For det *første* bliver bestyrelsen betragtet, og betragter sig selv, som en *vigtig*

beslutningsenhed. Bestyrelsesmedlemmerne tager ansvaret for at træffe beslutninger, der anses for at være af stor vigtighed for virksomhedens fremtid (Demb & Neubauer 1993; Langebæk 1991; Parum & Andersen 1994; Parum og Jensen 1992; Smidt 1981).

For det *andet* bliver bestyrelsen gjort ansvarlig/tager ansvaret for at definere ikke-rutine beslutninger. Den søger efter "muligheder", der ofte er meget flertydige. Vi kalder dette beslutningsmuligheder, det Christensen (1979:73) refererer til som valgmuligheder, der bliver skabt gennem en social proces. Muligheden bliver skabt i den proces, hvor det bliver besluttet, at virksomheden skal løse nogle problemer eller behandle nogle løsninger. Overvej dette eksempel fra en af virksomhederne i vor undersøgelse: Bestyrelsesformanden har erfaret, at virksomhedens vigtigste konkurrent i Japan er til salg. Denne kendsgerning udgør en beslutningsmulighed, og formanden sætter spørgsmålet på dagsorden: "Skal vi købe vor japanske konkurrent?" En sådan beslutning kan ikke tages på baggrund af en rationel beslutningsmodel, idet det ikke er muligt at operationalisere konsekvenserne i forhold til målene. Konsekvenserne af det eneste alternativ, der bliver diskuteret, er uforudsigelige, da fremtiden er usikker.

For det *tredje* bliver bestyrelsen pålagt ansvaret for at *handle* i situationer, hvor det er umuligt utvetydigt at forudsige konsekvenserne af en beslutning. Handlingskravet kan være en konsekvens af den beslutning, som bestyrelsen selv har besluttet at tage: ved at vælge at sætte beslutningen om hvorvidt virksomheden skal eller ikke skal købe konkurrenter i Japan på dagsorden, sætter bestyrelsen sig selv under beslutningspres. Bestyrelsen bidrager selv til at skabe dette handlingspres i en situation, hvor det ikke er eksterne omstændigheder, som dikterer

handling.

For det *fjerde* definerer bestyrelsen sig selv som et team, der tager fælles beslutninger. Baggrunden er, at bestyrelsen samarbejder over en lang periode, hvilket fører til, at medlemmerne tilpasser sig hinanden. Som Axelrod (1984:174) udtrykker det "the future must have a sufficiently large shadow to evoke norms of reciprocity". Dette, kombineret med bestyrelsens flertydighed og at det danske samfund er homogent, skaber grundlaget for at etablere et tillidsforhold mellem bestyrelsesmedlemmerne.

For det *femte* er bestyrelsens beslutninger synlige for andre, hvilket medfører, at bestyrelsen bliver stillet til regnskab for de beslutninger, som træffes.

Vore observationer peger på, at bestyrelser, der er kendetegnet ved disse fem elementer ikke kun er præget af aggregative processer, men også af integrative processer (March & Olsen 1989). Bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af aktionærer, forventer, at de medarbejdervalgte går ind i integrative processer og samarbejder for at blive betragtet som fuldgyltige bestyrelsesmedlemmer, og de finder det ikke legitimt, hvis de medarbejdervalgte forsøger at iværksætte aggregative processer i bestyrelsen gennem kollektive forhandlinger. Vore observationer peger desuden på, at det som sker i bestyrelserne er meningsdannelsesprocesser, hvor virkelighedsforståelser etableres efterfølgende at blive "omsat til virkelighed ved at overbevise omgivelserne" (enacted) snarere end det er interessevaretagende processer, som følger en konsekvenslogik (Weick, 1995 og March & Olsen, 1989).

Vor undersøgelse viser, at nyvalgte medarbejdervalgte er overraskede over at opdage, at bestyrelsen må tage beslutninger, hvis konsekvenser er uforudsigelige. Sådanne beslutningssituationer passer ikke ind den rationelle strategiske

model, som de medarbejdervalgte har lært på de kurser, de har været på, organiseret af arbejdsmarkedets parter. Fagbevægelsen (FIU), Dansk Arbejdsgiverforening (DA) og Industrirådet (nu DI) har siden 1974 hver for sig udbudt kurser for medarbejdervalgte i bestyrelsen, og siden er flere udbydere kommet til (enkelte fagforbund, Danske Ingeniørers Efteruddannelse og Lønmodtagernes Dyrstidsfond). Mens der kun har kunnet spores en nuanceændring i forbindelse med arbejdsgiverorganisationernes virksomhedsorientering, så har der kunnet spores en holdningsmæssig ændring hos fagbevægelsen fra en tillidsmandsorienteret tilgang til bestyrelsesarbejdet til en nu virksomhedsorienteret holdning. De virksomhedsstrategiske elementer af uddannelserne har været præget af en rationel model, hvor man lærer at stille spørgsmål som, hvordan bestyrelsen bedst kan varetage virksomhedens målsætninger under de givne markedsvilkår.

Vore resultater tyder på, at i begyndelsen viger de medarbejdervalgte i bestyrelsesarbejdet tilbage fra at tage ansvar, når det drejer sig om beslutninger, der involverer en høj grad af flertydighed, og de slipper af sted med det. Det er ikke sådan, at vi vil hævde, at alle bestyrelsesbeslutninger er præget af en høj grad af flertydighed. Visse beslutninger er ren rutine, hvor parterne kan varetage deres traditionelle interesser i beslutningsprocessen. Men vi vil hævde, at en tilstrækkelig stor del af bestyrelsesbeslutninger er præget af en høj grad af flertydighed, der betyder, at begge parter må forpligte sig på den givne beslutning. De medarbejdervalgte kan ikke blive ved med at stå på sidelinjen, hvis de ønsker at blive betragtet som fuldgyldige medlemmer af bestyrelsen. Efter et stykke tid i bestyrelsen, vil de øvrige bestyrelsesmedlemmer presse dem til at tage ansvar for bestyrelsens beslutninger. De bliver først "ægte"

bestyrelsesmedlemmer, når de påtager sig dette ansvar. Og en dag vil de medarbejdervalgte opdage, at de, sammen med resten af bestyrelsen, har givet deres samtykke til beslutninger, hvis konsekvenser er uforudsigelige. De kan have samtykket til købet af den japanske konkurrent. I Meads (i Strauss 1964) terminologi vil det sige, at den handlende del af individet ("jeg") handler uafhængigt af den socialt konstruerede del ("mig"), som på dette tidspunkt har arbejdet ud fra en konsekvenslogik. Dette "mig" efterrationaliserer beslutningen for at give mening til adfærden: "Jeg har været i en situation, som krævede, at jeg handlede under flertydighed". Gradvist bryder de medarbejdervalgte med konsekvenslogikken, som de bragte med sig ind i bestyrelseslokalet samtidig med, at "mig" begynder at trække på en praktisk logik, der får dem til at handle under flertydighed. Dette betyder ikke, at de medarbejdervalgte har glemt, hvem de repræsenterer og hvilke interesser deres bagland har mht. løn- og arbejdsvilkår, men det betyder, at de medarbejdervalgte opdager, at de ikke kan bruge disse interesser til at styre med i en uforudsigbar verden. De lærer at gøre noget andet: at fortolke virkeligheden og kæmpe for at overbevise andre om fortolkningens berettigelse. Igenem denne proces lærer de selv gennem efterrationaliseringsprocesser hvilke konkrete interesser, som er i spil fremover.

Lad os antage, at alle bestyrelsesmedlemmerne, inklusive de medarbejdervalgte, bliver vant til at tage beslutninger i situationer præget af flertydighed. Bestyrelsen beslutter – efter et stort forarbejde ofte foretaget af direktionen – at bestyrelsen må tage en beslutning om at købe eller ikke købe den japanske konkurrent. Bestyrelsesmedlemmerne giver udtryk for forskellige meninger, men i en atmosfære præget af gensidig tillid. In-

gen ved, hvad den "rigtige" beslutning vil være. Uvidenheden skyldes ikke, at man har glemt baglandets interesser, eller at der ikke er indsamlet mange informationer. Uvidenheden skyldes derimod, at man ikke kan regne ud, hvordan interesserne bedst varetages i en verden, som hele tiden forandrer sig. Ikke desto mindre beslutter bestyrelsen fx: "Vi køber den japanske virksomhed". Den endelige beslutning vil være synlig i virksomheden og "vælgerne" vil tillægge den stor betydning, hvorfor bestyrelsesmedlemmerne retrospektivt må forklare og begrunde beslutningen.

De medarbejdervalgtes efterrationaliseringer afhænger af den sociale kontekst, hvori beslutningerne bliver taget. De medarbejdervalgtes "vælgere" spiller en rolle, eftersom de vil kræve at forstå beslutningen ud fra deres interesser. Jo mere kollegerne insisterer på at forstå, hvorfor de medarbejdervalgte støttede beslutningen om at købe den japanske virksomhed, jo mere vil de medarbejdervalgte forsøge at forklare sig ved hjælp af en konsekvenslogik inden for rammerne af medarbejdernes interesser. Gennem denne legitimeringsproces lærer de medarbejdervalgte, hvilke interesser, det er, de konkret varetager. De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer bliver udsat for de samme krav fra deres "vælgere", men de må begrunde beslutningen ud fra kapitalens interesser. Og i denne proces bliver også disse bestyrelsesmedlemmers interesser "klare".

Gennem legitimationsprocessen bliver konkrete interesser mere synlige, hvilket betyder, at bestyrelsesmedlemmerne i den efterfølgende implementeringsproces kan fokusere på de konsekvenser af beslutningen, som er vigtige for dem. De fortolker således beslutningen efterfølgende ud fra de interesser, de er valgt til at varetage. Dette sker i de efterfølgende beslutningsprocesser i bestyrelsen.

Da bestyrelsesbeslutninger bliver taget i en atmosfære af tillid, føler medlemmerne sig forpligtet til at fokusere på konsekvenser, der tager hensyn til parternes ofte konflikterende interesser. Hvis de ikke gør det, vil tillidsrelationen og muligheden for at tage fælles beslutninger under flertydighed erodere. Tillid er således både input til og output fra processen og er dermed med til at reproducere de integrative processer. Brydes tilliden, er der sandsynlighed for, at de integrative processer afløses af aggregative, hvilket kan medføre at det ikke bliver muligt for bestyrelsen at drive større langsigtede strategiske beslutninger igennem med succes.

Vi går ud fra, at denne situation vil ændre bestyrelsens identitet over tid. Fra et være et kapitalstrategisk organ vil den ændre sig til et virksomhedsstrategisk organ. Bestyrelsens beslutninger skal ikke blot kunne legitimeres over for aktionærerne, men også over for medarbejderne. De medarbejdervalgte træder ind i en institution, der lægger begrænsninger på deres adfærd, men deres tilstedeværende i bestyrelsen sætter også en anden dagsorden for, hvad der vil ske.

Konklusion

Sammensætningen af bestyrelser i danske virksomheder blev ændret, da loven om medarbejderrepræsentation blev enstemmig vedtaget af Folketinget i 1973. Loven gav medarbejdere mulighed for at vælge repræsentanter til bestyrelsen. Da arbejdsmarkedsforhold traditionelt er blevet aftalt mellem arbejdsmarkedets parter, er det overraskende, at denne lov blev vedtaget af Folketinget. Men de forskellige politiske partiers holdning til arbejdsmarkedsspørgsmål gjorde, at der blev lagt op til, at spørgsmålet om en demokratisering af erhvervslivet måtte løses af Folketinget.

Vi har argumenteret for, at for at kunne

forstå den institutionelle ændring af loven, må vi bruge en analysemodel, som kombinerer hændelser, organisatoriske felter, aktører og institutionelle logikker. Det organisatoriske felt bliver centrum for debatter, hvor aktørene forhandler om fortolkningen af et spørgsmål (Brint & Karabel 1991; Hoffman 1999) – i vort tilfælde spørgsmålet om de medarbejdervalgte i bestyrelser. I disse fortolkningskampe trækker aktørene på forskellige institutionelle logikker for at forstå arbejdslivets organisering. Det vil i denne sammenhæng sige en kapitalisme logik og en demokrati logik (Friedland & Alford 1991). Det organisatoriske felt er dynamisk (aktørene går ind og ud af feltet, og forskellige institutionelle logikker bliver importeret til feltet) bl.a. som følge af hændelser, som sker uden for feltet.

Danske arbejdsmarkedsorganisationer er baseret på en kapitalisme logik. At give medarbejdere ret til at sidde i bestyrelsen er et brud med kapitalisme logikken. Arbejdsmarkedets organisationer tabte kampen om, hvem der skulle regulere ledelsen af virksomhederne. I Folketinget fortsatte parterne med at kæmpe om, hvilken logik der ville være den rette for en regulering af arbejdslivet. Den kendsgerning at Folketinget i sidste ende vedtog loven om medarbejderrepræsentation i bestyrelser må forstås på baggrund af, at det var svært for venstrefløjen at argumentere imod en demokratisering af arbejdslivet, selv om de frygtede, at medarbejderne ville blive gidsler i bestyrelsen. De borgerlige partier frygtede, at virkningen af loven ville blive ineffektiv ledelse, selv om også disse partier havde svært ved at argumentere imod en demokratisering, da lignende ordninger eksisterede i andre skandinaviske lande og i EF (som de borgerne partier havde brugt megen energi på at promovere).

Vor undersøgelse viser, at loven er blevet implementeret i mange virksomhe-

der. Efterhånden er de medarbejdervalgte også kommet til at indtage et markeds- eller virksomhedsstrategisk perspektiv på bestyrelsesbeslutninger i lighed med deres øvrige bestyrelseskolleger (de generalforsamlingsvalgte), men de medarbejdervalgte har samtidig bibeholdt deres "vælgeres" interesseperspektiv.

Formelt konstruerer loven medarbejdere i en ny rolle som ledelsesaktører, men loven er vag omkring indholdet af denne rolle og dens implikationer for bestyrelsens arbejde. Vi fortolker udviklingen af bestyrelser hen imod virksomhedsstrategiske aktører som en kamp mellem to versioner af demokrati logikken: en aggregationslogik over for en integrationslogik, eller med andre ord en konsekvenslogik over for en praktisk logik (March & Olsen 1989).

Vi har argumenteret for, at der blandt bestyrelser for store danske virksomheder de seneste år har været en tendens mod professionalisering. Bestyrelser forsøger således at fokusere på fremtiden, fortolke virkeligheden og formulere visioner for virksomhederne, som lægger op til forandring. Bestyrelser kan kun udfylde denne nye rolle, fordi omgivelserne har tillagt dem magt og betydning (Meindl 1993) i betydelig større udstrækning end det var tilfældet for tyve år siden.

Professionaliseringen betyder, at i dag betragter både omgivelserne og bestyrelsen sit arbejde som vigtigt. Det forventes af bestyrelsen, at den handler og tager strategiske beslutninger i situationer præget af en høj grad af flertydighed.

Men bestyrelsens troværdighed som institution er lige afhængig af, at den *trækker på en praktisk logik, når den tager beslutninger, og en konsekvenslogik, når den taler med vælgerne om disse beslutninger*. Vi mener, at disse to forskellige kognitive systemer er nødvendige for hinanden og er dialektisk forbundne. Hvis et af dem for-

svinder, vil institutionen blive svækket.

Vor fortælling giver naturligvis kun en del af det billede, der kan tegnes af udviklingen af institutionen "medarbejdervalgte i bestyrelser" og dens praksis. Vi går ud fra, at vor model beskriver nogle bestyrelser det meste af tiden og de fleste bestyrelser noget af tiden. Den succes, som de medarbejdervalgte i bestyrelser har vist sig at være, giver os grund til at tro, at denne institution vil sprede sig i Danmark og i udlandet i de kommende år. Vi tror også, at modellen "organisatorisk borgerskab" vil brede sig til mere uformelle områder i virksomhederne. Flere medarbejdere vil indtage et virksomhedsorienteret perspektiv på deres arbejde. Men når de gør det, er det også sandsynligt, at de vil efterspørge demokratiske værdier på deres arbejdsplads og at medarbejderne får mere at sige i beslutningsprocesserne.

Noter

1. Vi takker Finn Borum, Handelshøjskolen i København, Frank Dobbin, Princeton University og James G. March, Stanford University samt en anonym referee for værdifulde kommentarer.

2. Vi vil gerne takke følgende cand.merc.studerende ved Handelshøjskolen i København for i slutningen af 1990'erne/begyndelsen af år 2000 at have hjulpet os med dele af dataindsamlingen og -analysen: Karen Assmussen, Mie Augier, Anja W. Larsen, Nina Hilsted.

3. Spørgsmålet omfattede 19 variable som er blevet reduceret til seks kriterier gennem en faktoranalyse.

Litteratur

Axelrod, R. 1984: *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Bem, D. J. 1970: *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*. Belmont, CA: Brooks/Cole Publ. Comp.

Brint, S. and J. Karabel 1991: *Institutional Origins and Transformations: the Ca-*

se of American Community Colleges, i W.W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organization Analysis*, 1-38. Chicago: University of Chicago Press.

Christensen, S. 1979: *Decision-making and Socialization*, i J.G. March and J.P. Olsen (eds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, 351-396. Bergen: Universitetsforlaget.

Christensen, S. and A. Westenholtz 1999: *Medarbejdervalgte i danske virksomheder. – Fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*. København: Handelshøjskolens Forlag

Christensen, S. and A. Westenholtz 2000: *Boards of Directors as Strategists in an Enacted World – the Danish case*. *Journal of Management and Governance*, vol. 3, issue 3:261-286.

Cyert, R.M. and J.G. March 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Demb, A. and Neubauer F-F. 1994: *Bestyrelsens Funktion*. København, Børsen.

DiMaggio, P. J. and Powell W.W. 1991: *The Iron-Cage Revisited*, i W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.) *The new Institutionalism in Organization Analysis*, 63-82. Chicago: University of Chicago Press.

Friedland, R. and R.R. Alford 1991: *Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions*, i W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263. Chicago: University of Chicago Press.

Hoffman, Andrew J. 1999: *Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry*. *Academy of Management Journal* vol. 42, No 4: 351-371.

Jørgensen, H. et al. 1992: *Medlemmer og mening*. ALP-project. Copenhagen: LO & CARMA.

- Langebæk, S. 1991: *Bestyrelsens Idégrundlag og funktion*. Copenhagen: Gad.
- Lindkvist, L. och A. Westenholz, red. 1987: *Medarbetarägda företag i Norden – Historisk parentes eller framtida möjlighet?* København: Nordisk Ministerråd.
- March, J.G. and J.P. Olsen 1996: Institutional Perspectives on Political Institutions. *Governance: An International Journal of Policy and Administration* Vol. 9, No. 3. July: 247-265.
- March, J.G. and J.P. Olsen 1989: *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- March, J.G. & H. Simon 1958: *Organizations*. New York: John Wiley.
- Meindl, J.R. 1993: Reinventing Leadership: A Radical, Social Psychological Approach, i Murnighan, J.K. (ed.): *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Overø, K. 1990: *Medarbejder i bestyrelsen. Erfaringer fra samarbejdet*. København: Børsens Forlag.
- Parum, E. & Andersen, S.K. 1994: *Nye opgaver i bestyrelsen - en håndbog*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Rhenman, E. 1969: *Virksomhedsdemokrati og organisation*. København: Management serien
- Selznick, P. 1949: *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. 1969: *Laws, Societies, and Industrial Justice*. New York: Russell Sage.
- Strauss, A.L. (ed.) (1964): *George Herbert Mead. On social psychology*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Weick, K.E. 1993 Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences, i J.K. Murnighan (ed.) *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, 10-37. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K.E. 1995: *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Wolfe, A. 1996: Velfærdsstatens moralske krise, i *Weekendavisen*, 29 november - 5 december.