

”Maskespillet omkring troværdighed – om de internationalt standardsættende corporate governance-kodekser set i en interaktiv og kommunikativ kontekst”

Kandidatafhandling – afleveret den 3. juni 2010

Udarbejdet af: Lone Mohr Gammelgaard

Underskrift:_____

Cpr.nr.: 050164

Udarbejdet under vejledning af Rolf Elm Larsen

Cand.merc.aud – Institut for regnskab og revision

Copenhagen Business School - 2010

Opgavens omfang: 83 normalsider og 190.155 anslag:

Indhold	
Kapitel 1	4
Indledning og problemformulering	4
1. Indledning	4
2. Baggrund	5
3. Definitioner og beskrivelser af corporate governance	6
4. Hvilken opgave vil udstederne løfte med kodekserne?	7
6. Problemformulering	9
7. Metode	12
8. Afgrænsning	13
Kapitel 2	16
Den teoretiske ramme	16
1. Præsentation af Goffmans teoriapparat	16
1.0 Motiver til at opføre et skuespil	16
1.1 Hvordan skaber Goffman troværdighed?	17
1.2 Publikummet	20
1.3 Goffmans sociale regler	21
2. Præsentation af skuespillet	23
2.1 Forestillingen	24
2.2 Teams	25
2.3 Regionerne	26
2.4 De modstridende roller	27
2.5 Kommunikationen af indtrykkene	28
2.6 Impression management	29
3. De interne interaktionsprocesser	31
3.1 Samarbejdet i koalitionen mellem det opførende team og interessent-teamet	32
3.2 Informationsspillet mellem koalitionen og individer i omverdenen	33
4. Opsummering teoriabsnit	34
Kapitel 3	35
3 case-studier	35
1. OECD's principper for corporate governance – er de levende?	35
1.1 Hvilken opgave vil OECD løfte med principperne?	35
1.2 OECD's formål, mission og vision – hvordan ses de opnået?	36
1.3 Hvordan skabes troværdighed af OECD?	36
1.3.1 Troværdighed	36
1.3.2 Hvad er OECD's påtagede ansigt?	38
1.4 Præsentation af publikum i interaktionsmode	39
1.4.1 OECD's interessenter	39
1.4.2 "Outsiderne"	40
1.5 Hvilket skuespil spiller OECD?	41
1.5.1 Forestillingen	41
1.5.2 Teamet	42
1.5.3 Regioner	42
1.5.4 De modstridende roller	44
1.5.5 Selve kommunikationen af indtrykkene	45
1.5.6 Impression management	47
2. SOX section 404 – er den levende?	49
2.1 Hvilken opgave vil SEC løfte med SOX 404?	49

2.2 SEC´s mission/vision – hvordan ses den opnået?.....	49
2.3 Hvordan skaber SEC troværdighed?.....	50
2.3.1 Troværdighed.....	50
2.3.2 The Rulemaking Process og intern kontrol.....	51
2.4 Præsentation af publikum	53
2.5 Hvilket skuespil spiller SEC?	55
2.5.1 Forestillingen	55
2.5.2 Teamet.....	57
2.5.3 Regionerne	58
2.5.4 Modstridende roller.....	60
2.5.5 Selve kommunikationen af indtrykkene	62
2.5.6 Impression management	64
3. EU´s 4. og 8. selskabsdirektiv samt henstillinger vedr. corporate governance – er de levende?.....	65
3.1 Hvilken opgave vil EU løfte med handlingsplan (2003)?.....	65
3.2 EU´s formål/mission/vision med handlingsplan (2003) – hvordan ses den opnået?	66
3.3 Hvordan skaber EU troværdighed?.....	67
3.4 Hvem er EU´s publikum i interaktionsmode?.....	68
3.5 Hvilket skuespil spiller EU?	69
3.5.1 Forestillingen	69
3.5.2 Teamet (EU).....	70
3.5.3 Regioner (EU).....	71
3.5.4. De modstridende roller.....	73
3.5.5 Kommunikationen af indtrykkene	74
3.5.6 Impression management	75
Konklusion på casestudierne: Delkonklusion 1	76
Kapitel 4.....	79
Diskussion: De interne interaktionsprocesser	79
1. Samarbejdet i koalitionen mellem en udsteders opførende team og hans team af interessenter ...	79
1.2 Informationsspillet: Hvordan er magtkampen om information mellem koalitionen og bestyrelsen?.....	80
2. Delkonklusion 2: De interne interaktionsprocesser	82
Kapitel 5.....	83
Diskussion: En videreudvikling af begrebet troværdighed.....	83
1. Hvad er problemet med Goffmans teori – Felicity´s Condition?.....	83
2. Et forslag til et teoribidrag til Goffmans teori.....	85
2.1 Situationsberettigelse	85
2.2 Sociale regler som ikke kan opstilles som spilleregler – empirisk viden skal indsamles.....	86
Konklusion på opgaven.....	90

Kapitel 1

Indledning og problemformulering

1. Indledning

De internationalt standardsættende retningslinier, som et selskab styres efter, og de principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet – også kaldet corporate governance-kodekser – fastlægges overvejende af den økonomiske samarbejdsorganisation OECD, den amerikanske lovgivning i SEC og retningslinier fra EU. Det er værktøjer, der påvirker selskabsledelsen i de børsnoterede selskaber verden over. De danner således baggrund for de nationale kodekser, heriblandt det danske – Nørbyrapporten. Erhvervsskandaler forekommer dog stadig – uregelmæssigheder og egentlig svig i selskabsledelsen har kodekserne ikke sat en stopper for. Der er derfor behov for en nærmere forståelse af, om corporate governance-kodekserne fungerer efter hensigten gennem et nærmere indblik i de dynamikker, der ligger bag den løbende opdatering af disse kodekser. Det rejser en række centrale spørgsmål: Hvordan står det til med kodeksernes troværdighed – og hvad er den praktiske effekt af disse kodekser i forhold til virksomhederne? Er der ud over de formelle og synlige dagsordener også nogle skjulte dagsordener, der ligger bag kodekserne? Hvor tæt stiller det erhvervslivet og revisorstanden på en ny krise? Denne kandidatafhandling vil belyse disse problemstillinger ved anvendelse af sociologen Goffmans interaktionsteori. Dette teoriapparat, der har rod i sociologien, tillader, at corporate governance-kodekserne lader sig karakterisere som interaktive forløb, og et sådant perspektiv kan vise den dynamik, der er i at opdatere corporate governance-kodekser. I modsætning hertil ville en statisk betragtning – som de traditionelle økonomiske deterministiske modeller anlægger - primært vise, at kodekserne blot er retoriske platforme, der ikke betyder andet for de involverede aktører end, at de vil følge en fælles og officiel dagsorden.

2. Baggrund

Anvendelsen af sociologiske metoder og forståelsesrammer på også det regnskabsmæssige område er blevet mere udbredt. Nylige studier har vist, at Goffmans interaktionsteori med fordel har kunnet anvendes til at forstå processerne omkring udarbejdelsen og offentliggørelsen af diverse nyere regnskaber, fx virksomhedsregnskaber, jf. Skærbæk (2002, s. 277). Der peges også af bl.a. Skærbæk (2002, s. 306) på, at et sådant interaktionsperspektiv kan have et videre potentiale til at åbne op for en forståelse af de mange af økonomistyringens teknologier og i særlig grad på en række af virksomhedens stakeholderrelationer. Det er begrundelsen for at anvende Goffmans teori også i denne kandidatafhandling for at bestemme, om Goffmans begrebsapparat også kan anvendes til at få en forståelse for processerne omkring udvikling og anvendelse af corporate governance-kodekser.

Et nøgleelement i den løbende debat om corporate governance – og for indeværende afhandling - er **diskussionen af troværdighed**. Et andet nøgleelement for opgaven vil være, **hvordan kodekserne kan ”overføre troværdighed” fra makro- til mikroniveauet**. Det er denne overførsel af troværdighed, der skal sikre, at virksomhederne ved at anvende disse kodekser får tilført troværdighed. Opgaven vil tage sit udgangspunkt i, hvordan kodekserne kan overføre troværdighed fra makro- til mikroniveauet sådan, at kodekserne præsenteres troværdigt og rent faktisk også bliver troværdige efterfølgende, dvs. medfører kapitaltiltrækning til virksomhederne.

Det hører med til billedet, at det blandt investorer og i befolkningen mere generelt hersker en generel ukendskab til, hvad corporate governance-redegørelser er og hvordan de bliver til. I befolkningen finder man en bred opfattelse af, at corporate governance-redegørelser har en tendens til at vise et relativt neutralt eller positivt billede af virksomhederne, der ikke rigtig kan bruges i deres investeringsovervejelser. Samtidig har erhvervslivet gentagne gange været skueplads for dårlig selskabsledelse. Det ser ud til at være nået dertil, hvor selv ganske almindelige borgere er begyndt at miste tilliden til virksomhedernes troværdighed.

3. Definitioner og beskrivelser af corporate governance

Der er fortsat ikke en enkelt definition af 'corporate governance'. Selve kodekset kan bestå af love eller frivillige anbefalinger, og de kan være fælleseuropæiske (OECD's principper) eller ej. Der kan være tale om et komplekst begreb, hvor forskellige definitioner lægger vægt på forskellige elementer.

Cadbury (1992, afs. 2.5) beskriver i forbindelse med sit 'best code of practice' corporate governance som et system, hvormed en virksomhed styres og kontrolleres med det formål at forbedre selskabsledelsen og skabe tillid til årsrapporten og revisionen. Samme definition¹ bruger EU-kommissionen i sin handlingsplan (2003, s. 10) – der også henviser til den mere uddybende definition i de originale OECD-principper fra 1999:

"Virksomhedsledelse... rummer et sæt forhold mellem en virksomheds direktion, bestyrelsen, aktionærene og andre interessenter. Virksomhedsledelse udgør også den struktur, hvor virksomhedens mål sættes, og hvor midlerne til at nå disse mål og kontrollere resultaterne fastlægges."

OECD beskriver corporate governance-opgaven, og hvordan fokus lægges:

"Corporate governance looks at the institutional and political framework for corporations – from their very beginnings, in entrepreneurship, through their governance structures, company law, privatization, to market exit and insolvency" (OECD webside (2002))

"Principles focus on governance problems that result from the separation of ownership and control. However, this is not simply an issue of the relationship between shareholders and management, although that is indeed the central element" (OECD 2004, s. 12)

¹ Cadbury (1992) har høstet så stor anerkendelse for sit kodeks, at det (trods sit begrænsede sigte mod selskaber noteret på en britisk børs) internationalt bruges som inspiration – en slags rettesnor – for udformningen af såvel nationale som internationale kodekser helt frem til i dag

Det amerikanske værditilsyn SEC (‘Securities and Exchange Commission’) kræver, at virksomheder noteret på en amerikansk børs bruger anerkendte systemer som COSO (eller ækvivalente systemer) for at få en forståelse af virksomheden og dens omgivelser, herunder intern kontrol, samt en vurdering af risici for væsentlig fejlinformation. Internationalt styres corporate governance således i høj grad af COSO’s anbefalinger. IAS 315 (og RS 315): ‘Understanding the Entity and Its Environment and Assessing the Risk of Material Misstatements’ integrerer COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – kaldet ‘Internal Control – Integrated Framework’, hvis formål er, at vejlede ledelse og styre enheder mod etablering af en mere effektiv, produktiv og etisk virksomhedsdrift på et globalt grundlag.

Corporate governance handler ifølge agentteorien, der – som det ses af ovenstående citat - er det teoretiske udgangspunkt for de internationale kodekser, om ledelsesstyring, dvs. hvordan direktionen og virksomheden skal styres. Antagelsen i agentteorien er, at en ansat ledelse vil handle selvisk, idet den vil maksimere i forhold til egen vinding (fx mht. jobsikkerhed og aflønning), og ikke tilgodese aktionærerne mere end nødvendigt. Den kan med andre ord ikke forventes at handle i aktionærernes interesse. Det er derfor aktionærerne (GF), der udvælger bestyrelsesmedlemmerne og sørger for, at bestyrelsen består af en tilpas andel af uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Både bestyrelse og revisor kommer til at føre kontrol med ledelsen - og det har sin berettigelse så længe, revisionen minimerer aktionærernes samlede agentomkostninger. I mine øjne kan corporate governance ses som et overordnet perspektiv på, hvordan bestyrelsens samspil indbyrdes og i forhold til ledelsen, aktionærerne og andre interessenter fungerer ved hjælp af et regelsæt for dette samspil. Dybest set handler den om de problemer, som skyldes adskillelse af ejerskab og kontrol og tager især stilling til forholdet mellem aktionærer og ledelse. Forebygger corporate governance, at der sker lignende skandaler som Enron, Worldcom mv., da er formålet opnået.

4. Hvilken opgave vil udstederne løfte med kodekserne?

Cadbury (1992, afs. 2.8) skriver, at behovet for et kodeks udspringer af, at tilliden til virksomhederne og revisionen ikke står mål med virksomhedernes interessenters forventninger. Ifølge Cadbury (1992, afs. 2.8) er opgaven for Cadburys kodeks derfor så klart som muligt at opstille de ansvar, der ses ligge hos aktørerne (bestyrelsesmedlemmerne, aktionærerne og revisorerne), og som man mener, at virksomhedernes interessenter forventer af dem. Power (1996,

s. 298) citerer Mautz, Sharaf og Wolnizer for, at troværdighed rodfæstes af 'common human needs'. Det er således erhvervsskandaler, der skaber et behov for troværdighed. Både på makro- og på mikroniveau.

Makroniveauet

De forskellige landes økonomier afhænger stærkt af virksomhedsdrift. Voksende aldrende befolkninger i landene, og dermed store pensionsmidler, der skal investeres, samt en øget tendens til, at privat- og pensionsopsparing bliver investeret i det private erhvervsmarked. Alt dette gør, at regeringerne ikke blot kan se til, at virksomhederne fifler med deres drift og taber aktionærernes penge. Corporate governance opstod dermed som en afledt aktivitet, der skal rette op på virksomhedernes/årsregnskabernes troværdighed. Som begreb opstod corporate governance i 1990'erne i USA og England som en reaktion på en række erhvervsskandaler. Sarbanes-Oxley Act blev således indskrevet i den amerikanske lovgivning i juli 2002, mens Cadbury-rapporten udkom for første gang i England i 1992, og denne første udgave (rettet mod alle børsnoterede selskaber i Storbritannien) har siden været toneangivende for, hvad der er 'best code of practice'. Diskussionen spredte sig hurtigt til andre dele af Europa, og i slutningen af 1990'erne havde mange lande fået deres eget kodeks.

Mikroniveauet

På mikroniveau, hos virksomhederne lokalt, har der løbende været ændrende intentioner bag de nationale kodekser. Intentionerne bag det danske kodeks, Nørbyudvalgets rapport, har gennem 5 udgaver siden 2001 til december 2008 ændret sig. Den første rapport fra Nørbyudvalget i 2001 var udelukkende internt foranlediget af en række intentioner hos den danske regering for dansk erhvervsliv. Vægten lå på, at gøre anbefalingerne operationelle, så det var muligt at forholde sig til dem. Det relativt spredte ejerskab i de danske virksomheder kan i 2001 stadig forhindre, at det er erhvervsskandaler, der præger kodekset. Formålene var – for at tiltrække kapital til virksomhederne – at tackle de strategiske udfordringer i forbindelse med globaliseringen. Og ikke mindst at stimulere debatten om corporate governance for at øge udbredelsen af begrebet ude i de danske virksomheder. De seneste generationer fra hhv. februar og december 2008 var foranstaltet af hhv. en ændring i aktieselskabsloven om incitamentsbaseret aflønning, og en skærpelse af mangfoldigheden i bestyrelserne – signalet synes at være: Se at få nyt blod og nye ansigter ind i bestyrelserne – fx flere kvinder og udlændinge (der i dag stort set begrænser sig til svenskere og

nordmænd). Kompetencerne hos bestyrelsesmedlemmerne skal være mere nuancerede end i dag for at forbedre bestyrelsernes kvalitet – og det skal bestyrelsen løbende vurdere, jf. anbefalingerne III.3 og V.1. Det ser således ud til, at erhvervsskandaler overvejende er kommet til at præge det danske kodeks².

6. Problemformulering

Problemformuleringen omfatter følgende to **hovedproblemstillinger**:

1. **Skaber de interaktive kommunikationsprocesser for hver af de internationalt standardsættende corporate governance-kodekser fra hhv. OECD, EU og SEC rammer, der kan bevare disse kodekser som levende ved at sikre, at de løbende ajourføres for at tage højde for nye udviklinger?**
2. **Hvilken rolle spiller de standardsættende kodekser for den faktiske troværdighed?**

Første problemstilling giver anledning til følgende tre spørgsmål:

1. Hvordan skaber udstederne af de internationale kodekser troværdighed?
2. Hvilke indtryk giver udstederne af de internationale kodekser gennem deres udsendte publikationer?
3. Hvordan kan de internationale kodekser bidrage med troværdighed til virksomhederne – og hvilke barrierer støder de på?

Den interaktive kommunikationsproces skal her forstås som de inputs og feedbacks, der ses foretaget via centrale dokumenter – fra en kodeks-udsteder - mellem en udsteder og dennes interessenter.

OECD's principper skal undersøges i forhold til den interaktive kommunikationsproces, hvorved skal forstås de input og feedbacks, der ses foretaget via **især feedbackdelen fra en spørgeskemaundersøgelse foretaget i 'OECD (2008)', "Using the OECD Principles og Corporate Governance – A Boardroom Perspective"**, da den forekommer at være central af betydning for levendegørelsen af principperne.

² Rapport om god selskabsledelse i Danmark 2005, s. 10-14

Det amerikanske børss- og værditilsyn SEC's (United States Securities and Exchange Commission) implementeringsvejledninger til Sarbanes-Oxley Act (SOX-lovgivningen)³ samt de tilhørende revisionsstandarder fra PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)⁴ **opdateres gennem en åben 'rulemaking process', hvor alle interessenter har mulighed for at blive hørt, når 'bolden kastes op' vedr. et corporate governance-spørgsmål.** Det bliver således snarere implementeringsvejledningerne og revisionsstandarderne, der resulterer heraf, end 'the ordinal Act' selv, der forstærkes ved opdateringen. Opgaven vil undersøge SOX 404 ('Management Reports on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports' - udstedt i 2002 og effektueret den 11. juni 2003), da SOX 404 hører til blandt de SOX-love ('sections'), der opfattes som en særlig kraftfuld reaktion på de senere års erhvervsskandaler i USA. SEC udstedte sin seneste implementeringsvejledning i maj 2007, og den blev effektueret den 27. juni 2007. Opgaven vil primært foretage sin undersøgelse med udgangspunkt i denne. Den tilhørende revisionsstandard AS5 (PCAOBUS Auditing Standard No. 5) udstedte og effektuerede PCAOB tilsvarende i 2007.

EU's handlingsplan "*Meddelelse fra Kommissionen til Rådet og Europa-Parlamentet – om modernisering af selskabsretten og forbedret virksomhedsledelse i Den Europæiske Union – vejen frem*" er fra maj 2003 og danner udgangspunkt for de tiltag, som EU påtænker at udføre på corporate governance-området efterfølgende indtil i dag - og i fremtiden. Målet er en opdatering af EU's 4. og 7. selskabsdirektiv, der fastlægger corporate governance, sammen med revisor- og revisionsbestemmelserne i 8. direktiv. Desuden har handlingsplanen kastet 2 nye henstillinger om hhv. ledelsens rolle og uafhængighed og ledelsens aflønning af sig i oktober 2004. Resultatet af den høringsproces, der er foregået omkring handlingsplanen, har medført et forslag til et ændringsdirektiv⁵ - der således er baseret på hørings svarene – fra Europa-Parlamentet og Ministerrådet i oktober 2004 til EU-Kommissionen. **Handlingsplan, ændringsdirektiv og diverse meddelelser fra kommissionen i forbindelse med handlingsplanen kommer således til at repræsentere den interaktive kommunikationsproces.**

³ I USA implementerer SEC lovgivning efter, at den er vedtaget af Kongressen og underskrevet af Kongressens formand, jf. Calder (2008, s. 16). SEC producerer vejledninger i, hvordan implementeringen af Sarbanes-Oxley Act (SOX)-lovgivningen skal foregå

⁴ Under SEC (oprettet af SEC) hører det amerikanske revisionstilsyn, PCAOB, der udsteder revisionsstandarder, som nøje tilpasses SEC's vejledninger.

⁵ Forslag til Europa-Parlamentets og Rådets direktiv om ændring af Rådets direktiv 78/660/EØF og 83/349/EØF om årsregnskaber for visse selskabsformer og konsoliderede regnskaber

Analysen skal vise de evt. barrierer, der er for opdateringen. Desuden skal ses, hvad kodekserne egentlig er, hvad de repræsenterer og hvilke roller og funktioner, de kan tilskrives. Målet er at opnå en større forståelse også for de nationale kodekser, herunder Nørbyrapporten (2008). **På den baggrund skal det vurderes om der er noget, der kan gøres anderledes for at øge virksomhedernes styring af deres bestyrelses faktiske adfærd gennem kodekserne?** Svaret kræver en vurdering af de interne processer i den interaktive kommunikation. Opgavens anden problemstilling giver dermed anledning til besvarelse af følgende 4 spørgsmål:

1. Hvordan skabes working konsensus mellem en kodeks-udsteder og dennes interessenter?
2. Hvordan forløber informationsspillet (indfinder magtbalancen sig) imellem koalitionen mellem en udsteder og dennes interessenter på den ene side og bestyrelsesmedlemmerne på den anden side?
3. Bidrager working konsensus i koalitionen og informationsspillet mellem koalitionen og bestyrelsen med faktiske troværdighed i virksomhederne?
4. Hvordan kan den faktiske adfærd hos bestyrelsesmedlemmerne bedst påvirkes, og hvilke implikationer kan de gjorte observationer i opgaven siges at have på den verserende diskussion om corporate governance og troværdighed herhjemme (Nørbyrapporten (2008))?

Besvarelserne af spørgsmål 1, 2 og 3 ligger i kapitel 4, mens spørgsmål 4 besvares i kapitel 5.

Det er tanken, at denne afhandling kan bidrage til corporate governance-debatten ved at give begrebet corporate governance – og troværdighed - et mere konkret indhold ved at forstå processerne bag og sikre, at det er teoretisk underbygget primært med Goffmans interaktionsteori. Corporate governance-debatten fokuserer ikke på den interaktive dimension ved corporate governance-oplysningernes tilblivelse – at corporate governance kan ses som retorik eller en kode for adfærd, hvorigennem en social realitet og eksistens kan siges at finde sin selvbekræftelse. Målet er dog at give et bud på, om troværdigheds-begrebet kan videreudvikles i forhold til Goffmans teori. **Den røde tråd igennem opgaven er således at videreudvikle troværdigheds-begrebet i forhold til Goffmans teoretiske begrebsapparat.**

7. Metode

Troværdighed er det centrale begreb både på makro- og på mikroniveau. Til at sammenkæde dette komplekse begreb med de konkrete effekter for udstederne – de internationale organisationer – og de endelige brugere af kodekserne – virksomhederne – anvendes Erving Goffmans interaktionsteori. Det analyseres med anvendelse af 3 case studies. Herefter præsenteres nogle interne interaktionsprocesser, der danner basis for konklusioner omkring den mulige videre teoriudvikling.

I **kapitel 2** præsenteres opgavens teoretiske referenceramme i form af Erving Goffmans sociologiske interaktionsteori og hans 'impression management'-tankegang. Den anvendes til at undersøge og forklare den interaktive kommunikationsproces. Hertil opstilles 6 dramaturgiske elementer. Desuden præsenteres de interne interaktionsprocesser, der ligger bag ved den interaktive kommunikation, med det formål at kunne udpege mekanismer, der forekommer at være afgørende for troværdigheden i praksis.

Den egentlige analyse foretages i **kapitel 3** med 3 case-studier af den interaktive kommunikation, der foregår mellem en udsteder - hhv. OECD, SEC og EU - og dennes interessenter (regeringer, virksomheder mv.) under opdateringen af et kodeks for at analysere de sociale sammenhænge, som interaktionen foregår i, da det er her udstederen etablerer sine dagsordener – og det er derfor også her, at kilden til at forstå dagsordenerne skal søges. Det interaktive kommunikationsperspektiv kan således bruges til at forstå de situationer, der håndteres ved, at kodekser og corporate governance-redegørelser/-erklæringer bruges som en kommunikationsform – en slags masker - der over tid vil blive holdt øje med af et publikum i omverdenen. Det er evt. modsætninger mellem de udtrykte og de hemmelige dagsordener, der sladrer om en manglende opdatering, og de skal derfor hemmeligholdes for at skabe troværdighed omkring maskespillet. Det er således integriteten hos udstederne og troværdigheden hos virksomhederne, der er i spil.

I **kapitel 4** analyseres 2 interne interaktionsprocesser med henblik på at kunne pege på de mekanismer heri, der forhindrer, at et kodeks rent faktisk viser sig at være troværdigt. Faktisk troværdigt er et kodeks, når det viser sig effektivt i praksis til at tiltrække kapital til virksomhederne.

Først analyseres den interne interaktionsproces, der foregår ved samarbejdet mellem udstederen og dennes interessenter om at finde en fælles kommunikationsstrategi i forhold til omverdenen, idet kilden til at forstå samarbejdet – og dermed at forstå de mekanismer i samarbejdet, der forhindrer kodekets faktiske troværdighed - ligger i interaktionen mellem udstederen og dennes interessenter.

Dernæst analyseres den interne interaktionsproces mellem koalitionen af udsteder og interessenter på den ene side og bestyrelsesmedlemmerne på den anden side, da der her foregår en styrkeprøve på information, som synes afgørende for den faktiske troværdighed af et kodeks. Den part, der har mest information om den anden part, vinder informationsspillet, og får derfor størst indflydelse på kodekset. Den faktiske troværdighed af kodekset får det naturligvis sværest, hvis bestyrelsesmedlemmerne er stærkest på information. Kilden til at forstå informationsspillet – og dermed til at forstå, hvad det er for nogle mekanismer, der gør, at bestyrelsen vinder informationsspillet – ligger i interaktionen mellem koalitionen og bestyrelsesmedlemmerne.

I **kapitel 5** vurderes det, om det anvendte teoriapparat (interaktionsteori) giver en acceptabel forklaring på etableringen af kodekets faktiske troværdighed. Der præsenteres forslag til, hvordan den faktiske troværdighed kan forbedres. I diskussionen skal kort inddrages, hvilke konsekvenser disse forslag ser ud til at få for Nørbyrapporten (2008).

Målet er at opnå en større forståelse for de nationale kodekser, herunder Nørbyrapporten (2008).

8. Afgrænsning

Hovedvægten i opgaven lægges på den feedback, som de 3 udstedere får fra deres medlemmers virksomheder samt den kommunikation, som udstederne formidler – fx i metodologien til bl.a. Verdensbanken, og i implementeringsvejledningen for SOX 404, og i handlingsplanen fra EU-kommissionen til Rådet og Parlamentet – sådan at forstå, at jeg vil undersøge, om udstederne rent faktisk opnår at gøre deres kodekser til levende dokumenter ved hjælp af denne feedback.

Jeg vil således primært undersøge kommunikationen ved at undersøge, hvordan udstederne kan tage ved lære deraf og følgelig opdatere deres kodekser – eller om udstederne overhovedet kan bruge den til at opdatere deres kodekser med.

Desuden afgrænser jeg mig til kun at se på det rod, der vedrører feedbackprocessen. Det er rod, der fx vedrører kodeksernes levedygtighed. Anden rod, der fx vedrører kodeksernes genre, skribenter og omskrivninger⁶ - afgrænser jeg mig fra at se på. Imidlertid er jeg ganske klar over, at hvis processen med at skrive et kodeks foregår ved en netværksproces, hvor teksten udføres og fremkommer gennem et antal debatter, sådan som særlig OECD 2006 og handlingsplan (2003), men også implementeringsvejledning (2007) lægger op til, så forekommer der evt. nogle omskrivninger⁷, så effekterne af principperne bliver negative og de dermed kommer til at forårsage rod.

Opgavens begrænsning afholder mig fra at komme ind på de nævnte områder – til trods for den rolle de spiller for virksomhedernes troværdighed.

Endelig afgrænser jeg vurderingen af den faktiske troværdighed til at se på Nørbyrapporten (2008). Selv om det forekommer interessant, at finde ud af (indikere), hvor galt det står til med den faktiske troværdighed i Nørbyrapporten (2008) - ved at sammenligne den med 'best code of practice'-anbefalingerne i Cadbury (1992) for nogle udvalgte corporate governance-tiltag, der giver problemer med svig (og derfor omfatter hovedproblemstillingerne i corporate governance-debatten) - så afholder jeg mig fra at komme ind på dette område som følge af opgavens begrænsning – skønt de stillede forslag i opgaven (til, hvordan troværdighedsbegrebet kan videreudvikles) kunne bruges til at vurdere, om Nørbyrapporten (2008) kan forbedres mht. at indfange svig, og således mht. dens faktiske troværdighed.

⁶ Sådan som Skærbæk og Justesen (2005) undersøger for forvaltningsrevisionsrapporter

⁷ Intertextuality (displacements) ifølge Skærbæk og Justesen (2005, s. 328)

Afsnit	Beskrivelse	Relevans for problemformulering
Indledning	Internationalt standardsættende corporate governance-kodekser for corporate governance giver indtryk af at være opdaterede/levende for at fremstå som troværdige. Situationen forekommer paradoks, da kodekserne skal overføre troværdighed fra makro- til mikroniveauet. Dette betyder nemlig, at opdateringen af kodekserne hviler på en feedback fra mikro- til makroniveauet. Dét til trods for, at de 2 niveauer har svært ved at forstå hinanden.	Afhandlingens indledning leder til problematiseringen af feedbacken som forhindring for troværdigheden til virksomhederne blandt investorerne. Dette leder til afhandlingens problemformulering: Er kodekserne levende og hvordan bliver de troværdige? Målet med opgaven – og dermed den røde tråd igennem den – er at give et bud på, om troværdighedsbegrebet iht. opgaven kan videreudvikles i forhold til den anvendte teori.
Metode	Interaktionsperspektivet bruges på kodekserne, idet de kan ses som havende ekspressive og kommunikative betydninger for virksomhederne i forhold til deres omverden.	Kilden til at forstå de ”dagsordener” eller situationer, som skal håndteres ved implementeringen af kodekserne som en slags ”masker”, som omverdenen holder øje med, ligger i interaktionen mellem kodeks-udstederne og deres interessenter.
Teori	Relevante dele af Erving Goffmans interaktionsteori præsenteres. Disse dele danner grundlaget for forståelsen af corporate governance som et maskespil, hvor troværdigheden afhænger af forskellige dramaturgiske elementer - samt nogle interne interaktionsprocesser for samarbejdet (working consensus) og et informationsspil.	Goffmans interaktionsteori forklarer, hvordan troværdigheden skabes i de sociale sammenhænge bag en interaktion. Den danner således grundlaget for analysen af empirien.
Empiri	Afhandlingens empiri udgøres af de seneste publikationer i forbindelse med opdateringen af hhv. kodekserne fra OECD, SEC og EU.	Afhandlingens empiri ses som værende central for den interaktive kommunikation - inputs og feedbacks - der foregår imellem en udsteder og dennes interessenter.
Analyse	Analysen er centreret om de fra teorien opstillede dramaturgiske elementer. Gennem analysen tegnes et billede af kodeksernes levendegørelse som en social interaktionsproces.	Brugen af de dramaturgiske elementer sikrer, at analysen har fokus på afhandlingens problemformulering. Det fører frem til afhandlingens delkonklusion 1.
Diskussion	Med udgangspunkt i teorien skal hhv. samarbejdet mellem interaktionsparterne og informationsspillet, som disse interaktionsparter har med bestyrelsen, diskuteres for at forklare og komme med et bud på, hvordan den faktiske troværdighed kan forbedres.	Analysens delkonklusion 1 danner sammen med diskussionens delkonklusion 2 grundlaget for besvarelsen af problemformuleringen.
Konklusion	Konklusionen besvarer afhandlingens problemformulering og konkluderer på rækkevidden af afhandlingens analyse og diskussion for begrebet troværdighed.	Konklusionen er direkte forbundet til problemformuleringen ved at besvare denne på baggrund af analysens og diskussionens argumenter.

Kapitel 2

Den teoretiske ramme

1. Præsentations af Goffmans teoriapparat

Den amerikanske sociolog Erving Goffman er grundlæggeren af den såkaldte "impression management" tankegang. Denne teori er i nylige undersøgelser med gode resultater blevet anvendt til at forklare, hvad der sker i regnskabsprocesser. I den følgende gennemgang og præsentation af teoriapparatet er der tale om en operationalisering af begrebsapparatet tilpasset denne opgaves fokus på corporate governance og det internationale aspekt med fokus på de internationale udstedere af corporate governance-kodekser.

Erving Goffmans interaktionsteori og hans 'impression management'-tankegang skal således anvendes til at undersøge og forklare den interaktive kommunikationproces, som udstederne bygger deres opdatering af deres kodekser på. Grundideen i Goffmans tankegang er, at der i dagligdagen er en række ansigt-til-ansigt sociale situationer, hvor den enkelte lægger sin adfærd til rette med henblik på at gøre nogle bestemte indtryk. Goffman bruger den dramaturgiske metafor "masker" som udtryk for de indtryk, som man sender til andre. Det dramaturgiske perspektiv kan sammenfattes til det præsenterede (påtagede) "selv" – "selvet".

1.0 Motiver til at opføre et skuespil

Goffman (1959, s. 28) skriver, at det er en udbredt opfattelse, at en aktør (et individ eller team) optræder for at give andre aktører fordele – men det er ikke tilfældet. En aktør opfører sin forestilling af selviske grunde. Han har sit eget motiv, og dette motiv er ikke sammenfaldende med de motiver, som hans interaktionspartnere sidder med og som er det motiv, der skal offentliggøres. Interaktionspartnere kan siges at være hans hjælpeværktøj til at fremme sine egne interesser. Derved opstår diskrepanser (modsætninger) i formålet med interaktionen hos aktøren og hans interaktionspartnere. Aktørens reelle motiv betegner Goffman som 'det sande ansigt'. For at det

sande ansigt ikke skal komme for dagens lys – for ikke at åbenbare diskrepanser i sine erklærede hensigter - er det naturligvis vigtigt for aktøren at skjule det. Det kan få afværge konsekvenser for hans troværdighed, hvis det sande ansigt afsløres.

Ifølge Goffman svinger døren til 'backstage' en gang imellem op. Det giver publikum frontstage lejlighed til at se lidt af, hvad der foregår af tricks og taktikker backstage. Det interessante spørgsmål er, om de tricks og taktikker, der udspiller sig backstage hos aktøren, får nogen efterfølgende effekt på den måde aktøren opfattes på af sit publikum.

For at det sande ansigt ikke skal komme for dagens lys, forsøger aktøren at styre kommunikationen – 'impression management'. Den kræver et samarbejde ('working consensus') med en del af det publikum, der kigger på aktørens skuespil – nemlig de publikummere, der har en interesse i at give de samme indtryk til omgivelserne/omverdenen som aktøren. Problemet for interessenterne – og dermed for samarbejdet - er, at disse indtryk ikke er i overensstemmelse med aktørens sande ansigt. For aktøren gælder det derfor om at fastholde sine interessenter i samarbejdet om at give 'et påtaget ansigt' udadtil. Impression management skal forhindre ubehagelige scener, hvor aktørens 'præsenterede selv' kommer uforsonligt i uoverensstemmelse med hans 'sande jeg'. Det påtagede 'selv' bør være konsistent med aktørens handlinger. Spørgsmålet er, hvordan han kan vise det påtagede ansigt uden at afsløre sin reelle mission/vision/formål med sit skuespil – og hvis det lykkes for ham, bliver det påtagede ansigt så troværdigt blandt publikummet i omverdenen. Svaret kræver et indblik i, hvordan Goffman skaber troværdighed.

1.1 Hvordan skaber Goffman troværdighed?

Goffman (1959) bruger ikke betegnelsen 'trust'/troværdighed, men beskriver den snarere ved, at aktøren opnår sit formål med interaktionen ved **at beholde sin værdighed ('coherence'/sammenhængskraft) og tilpasse sig sine sociale omgivelser – og at dette hovedsagelig sker gennem interaktionen.** Troværdighed skabes således primært gennem interaktionen mellem mennesker/aktører, men det kræver også et offer at tilpasse sig omgivelserne. Interaktionen i dagligdagens sociale liv ses således at have et komplekst motiv bestående af kynisme (i forbindelse med maskespillet), retorik (til omverdenen) og troværdighed (der følger af

den rette retorik til omverdenen), men på `bundlinien` er det troværdigheden, der gælder. Det er troværdigheden, der stabiliserer interaktionen og bringer interaktionsparternes forskellige formål med interaktionen i hus.

Troværdigheden af ”det påtagede ansigt” kræver, at det overbevisende præsenteres som troværdigt, men også at det efterfølgende viser sig faktisk troværdigt i omverdenens øjne.

En overbevisende præsentation af det påtagede ansigt som troværdigt ser jeg afhænge af bl.a. konsensus blandt aktørerne samt måden, hvorpå det påtagede ansigt præsenteres.

Konsensus ser jeg opnået på 2 måder. For det første ved at benytte en allerede eksisterende opfattelse af dem, der ”formulerer og præsenterer” det påtagede ansigt, som professionelle, uafhængige og omgæret af integritet. Et af de principper som Cadbury (1992, afs. 3.3) anvender for, at `best code of practice` skal fungere⁸, er netop integritetsprincippet, hvor de, der udsteder og præsenterer kodekset, skal besidde en integritet, der gennem kodekset smitter af på slutbrugerne (virksomhederne). Derved går budskabet ”lige ind”. For det andet skabes konsensus ved, at de, der formulerer det påtagede ansigt, benytter sig af anerkendte samarbejdspartnere eller på anden måde ”blander sig” i et eksklusivt fællesskab, der ”oser” af troværdighed. Power (1996, s. 290) skelner mellem en ”vidensbase” og omgivelserne for vidensbasen. Hvor vidensbasen for fx revision bliver beskrevet fx i COSO-rapporten eller af Rigsrevisionen, der således gør legitimeringen af revisionen i orden - så kan man på tilsvarende måde sige, at de, der formulerer og præsenterer det påtagede ansigt, kommer til at udgøre en vidensbase – eller hvad det nu er, deres interessentpublikum stræber efter at vise omverdenen, og som samfundsværdierne dikterer, jf. Goffman (1959, s. 125) – der skal forplante sig til deres interaktionspartnere, interessenterne. Ellers vil de ikke ”lege med”.

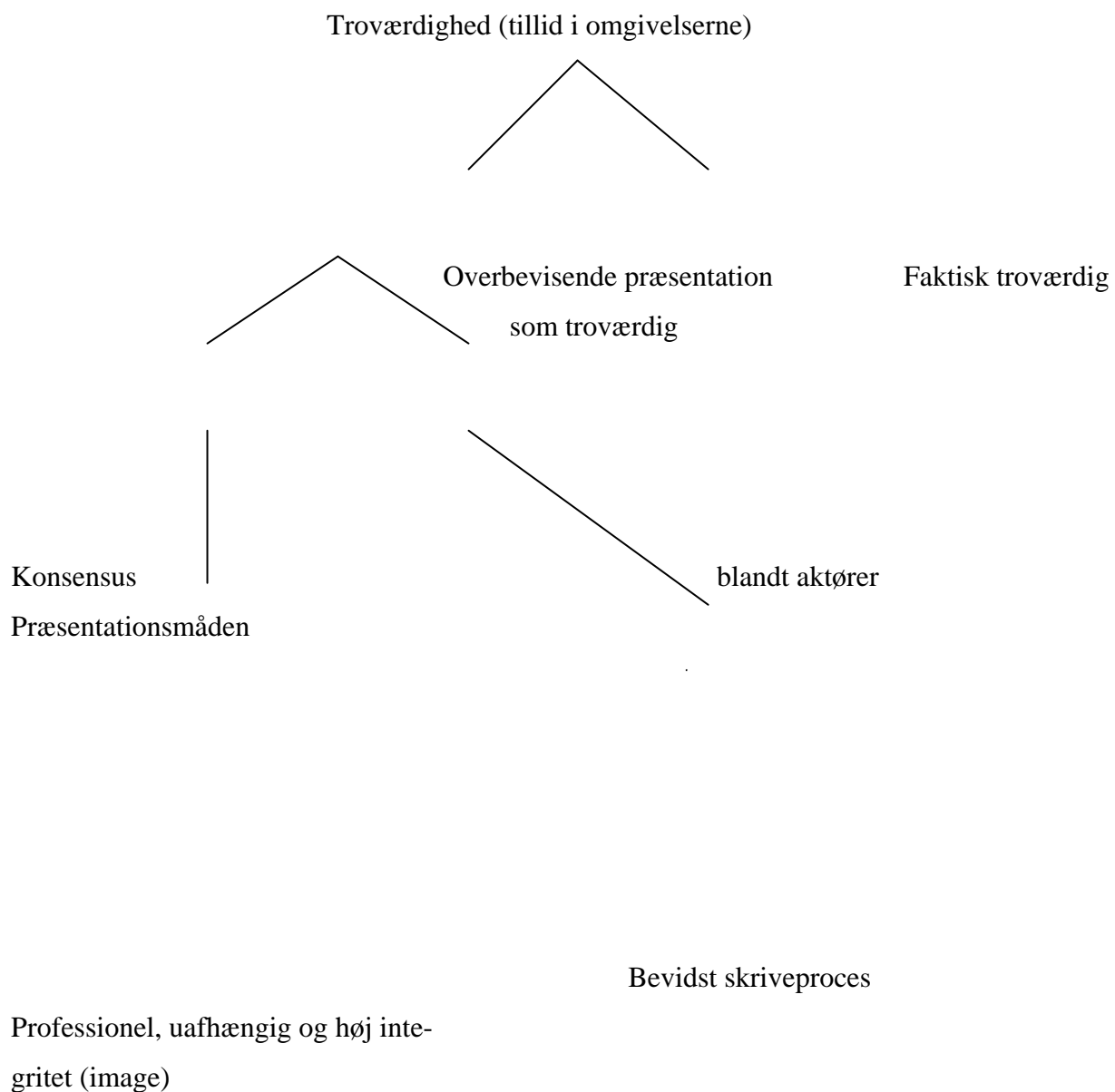
Troværdighed kan opnås ved, at det påtagede ansigt præsenteres som det bedste grundlag for at tilføre interessenterne hæderlighed og retskaffenhed. Troværdigheden kan opnås, hvis de, der formulerer det påtagede ansigt og tilhørende materiale, der understøtter det – lige som det gælder for regnskabsproducenter og deres regnskaber – i en bevidst skriveproces, hvor man søger at styre målgruppens fortolkninger af ”det påtagede ansigt” for, at det skal virke overbevisende på den.

⁸ Cadbury (1992) lægger 3 principper til grund for, at `best code` kan skabe en særlig ånd, der går ud på, at bestyrelsen tager ansvar for, at dens adfærd er i overensstemmelse med aktionærernes interesser: Integritetsprincippet, åbenhedsprincippet og ansvarlighedsprincippet (afs. 3.2 – 3.4)

Målgruppen skal nøje identificeres, for det er deres fortolkningsvirksomhed- og -evne, der afgør, hvordan budskabet (det påtagede ansigt) modtages. Dem i omverdenen, der ikke tilhører målgruppen, formuleres (udarbejdes) "det påtagede ansigt" heller ikke for. Carnaghan et al. (1996) taler om, at corporate governance-redegørelser (som en del af et regnskab) kan ses som et resultat af en bevidst skriveproces, hvorigennem virksomhedsledelser forsøger at portrættere deres virksomheder på den mest positive og flatterende måde for deres publikum, jf. Skærbæk (2002, s. 278). Der kan naturligvis være mange gode grunde til, at virksomhederne behændigt undgår at komme ind på de negative konsekvenser. Det kan således være vanskeligt/umuligt at formidle de dilemmaer, der ligger som diskrepanser mellem det formål, som skal give virksomhederne troværdighed, og den reelle mission, som ligger hos udstederen af det kodeks, der følges. Power (1996, s. 291) påpeger, at man i omgivelserne for vidensbasen (kodeks-udstederen) skal identificere publikummet, og bevidst styre dets fortolkninger med de afsendte indtryk ("fabrications") for at forhindre en kritisk debat.

Endelig skal det påtagede ansigt også være **faktisk troværdigt efterfølgende** i forhold til det publikum hele processen er rettet imod (målgruppen i omgivelserne/omverdenen). Goffman (1959)'s argument lyder, at sker der en tilstrækkelig afsmitning fra aktørens integritet (vidensbase) til hans interessenter/interaktionspartnere, så bliver målgruppen i omverdenen også lydhør/modtagelig over for det – og man kan sige, at budskabet (det påtagede ansigt) "glider lige ind" - det skaber purifikation. **Purifikation** er, når vidensbasen i forbindelse med slutproduktet for interaktionen kan sætte en stopper for rod/uorden ('mess') hos målgruppen, der indfinder sig som følge af kontroverser/debatter/diskussioner, og som sår tvivl om troværdigheden. Purifikation kan dermed forhindre den ustabilitet, uorden og utryghed, der følger af rod. Den fejer rod af bordet. En kritisk debat – rod – kan opstå, hvis det påtagede ansigt udsættes for tvivl. Inddrages det påtagede ansigt i rod, forurenes den purifikation, som det gerne skulle skabe⁹. Tillid medfører, at det påtagede ansigt (slutproduktet af interaktionen) som vidensbase er legitimt sådan, at den endelige målgruppe (slutbrugerkredsen) bliver modtagelig.

⁹ Jf. Justesens og Skærbæks (2005, s. 322-323) diskussion om tillid og "comfort"



Figur 1: Skabelsen af troværdighed

1.2 Publikummet

‘Selvet’ er ikke bare et resultat af skuespillerens præstationer, men i høj grad også af deres publikums fortolkningsvirksomhed og –evne, jf. Goffman (1959, s. 245). Aktøren må derfor

identificere sit publikum. Goffman (1959, s. 135) visualiserer opdelingen af publikummet med et hus` ydervægge, hvor husets indre symboliser aktørens interessegruppe, mens det udenfor – omverdenen – symboliserer outsiderne. Interessenterne er dem, der er motiveret for at spille det samme maskespil som aktøren pga. interessefællesskabet – det er interaktionsparterne. Herom skriver Goffman (1959, s. 45):

”Commonly we find that upward mobility involves the presentation of proper performances and that efforts to move upward and efforts to keep from moving downward are expressed in terms of sacrifices made for the maintenance of front.”

Interessenternes socialiseringsbestrebelse kan dermed ses som afledt aktivitet, der tilfører dem værdi. Outsiderne er dem, skuespillet opføres for. Interaktionsprocessen kan siges at have til formål at give indtryk, der bevarer stilheden blandt outsiderne. Forestillingen må ikke være for opsigtsvækkende eller på anden måde vække en interesse hos de outsiderne, der kan finde på at miskreditere den. Outsiderne af interesse er derfor dem, der kan finde på at forholde sig kritisk til skuespillet - dem i interaktionsmode. Skuespillet skal planlægges, så det samme publikum ikke ser en skuespiller i 2 forskellige roller, hvis indtryk ikke er konsistente, for at undgå, at det ikke mister tilliden til ham, så skuespillet taber troværdigheden. Goffman (1959, s. 137) skriver, at uanset om en outsider træder forskyldt eller uforskyldt ind blandt publikum, så vil det sprede forvirring og tumult (‘embarrassement’) blandt dem, der opfører skuespillet.

1.3 Goffmans sociale regler

Den enighed, aktøren og hans interessenter må finde om samarbejdet for at præsentere det påtagede ansigt overbevisende, kræver, at de sammen definerer situationen for, hvad de må gøre og ikke gøre. Det gælder både skuespillernes adfærd og deres tilskuers respons. Det er klart, at aktøren med sin integritet (vidensbase), som hans interessenter ønsker en afsmitning fra, står stærkest – har mest at skulle have sagt – når spillets regler skal fastsættes. Goffman (1959, s. 110) taler om sociale regler (‘standards’) for, hvordan interaktionen forløber. Goffman (1983, s.1) beskriver dem som usynlige, underliggende koder – baggrundsantagelser (‘presuppositions’) - der bestemmer adfærd (‘state of affairs’) ved interaktionen. Deri ligger en forudseenhed. Reglerne er syntakser (generelle lovmæssigheder) for adfærd ved interaktionen. Ifølge Goffman kommer interaktionsparterne

under interaktionen således til at vise, at deres skuespil/optræden opfylder den generelle lovmæssighed men også, at de forstår og responderer korrekt på modpartens optræden. Goffman (1983, s. 2) taler om 'a meeting of the minds'. Ifølge Goffman (1983, s. 25) vedrører baggrundsantagelserne om adfærden samfund ('culture'), livsbetingelser ('context') og sproget. De skal altså sættes i en situationsmæssig sammenhæng. Situationen afgør måden, som skuespillerne udtrykker sig på og den måde, som publikummet opfatter indtrykkene på. Goffman mener, at man kan opstille ret præcise sociale regler for korrekt adfærd inden for specifikke situationer. De sociale regler for en given situation vil således præcist kunne kortlægges og beskrives. Formålet er naturligvis, at den forventede og den faktiske opfattelse af et indtryk bliver det samme - 'a meeting of the minds' - sådan, at man undgår afbrydelser af forestillingen. Afvigende adfærd er et signal om, at interaktionen/forestillingen er i fare – Goffman (1959) taler om, at brud på reglerne medfører tumult/forvirring ('embarrassment') i forestillingen. Goffman (1983, s.27) opstiller en definition på baggrundsantagelserne – Felicity's Condition: " *any arrangement which leads us to judge an individual's verbal acts to be not a manifestation of strangeness*", og det er et brud på den, der er et signal om, at interaktionen er i fare. Bag ved Felicity's Condition ligger, hvad vi tror på er normalt, forstandigt og 'ved sine fulde fem' ('sane') i situationen – som en generel lovmæssighed.

Problemer opstår, når de sociale regler bliver taget for givet. Det forekommer ofte ved, at de anses for tom eller ligegyldig gestikulation. Skuespillerne kommer stiltiende til at antage dem (bevidst eller ubevidst) og forventer, at publikummet gør det samme. De regner ikke med en diskrepans, og de forudser den derfor heller ikke. Det er derfor alle regler ikke altid beskrives - Felicity's Condition brydes – og kriser opstår, jf. Goffman (1983).

For at skelne de regler, der har en tendens til at blive taget for givet ('no ends in themselves') fra regler, der ikke gør ('ends in themselves'), taler Goffman (1959, s 34-35, 110) om den 'personlige facade' ('personal front') for en skuespiller. Den personlige facade beskriver Goffman (1959, s. 34) som et sæt af abstrakte, stereotype udtryk, der forbereder publikummet på den tilhørende forestilling, og som identificerer skuespilleren (følger ham) – fx hans image eller sociale status. Den kan inddeles i en fremtoning ('appearance'), der visuelt og i lyd, men ikke nødvendigvis i tale, skal indgyde til hensynsfuldhed ('decorum') over for publikummet, og dels i en retorik ('manners') for, hvordan der skal udvises høflighed ('politeness') gennem tale eller en anden måde at gestikulere publikummet på.

Kravene til hensynsfuld fremtoning opdeler Goffman i dels moralske, dels instrumentale krav. De moralske krav vedrører de etiske hensyn eller respekt for publikummets regler, som skuespillerne udviser. Sammen med høflighedsretorikken synes de moralske krav at være en form for overskud, som skuespillerne udviser over for deres publikum for at overbevise det (og omverdenen) om, at publikummet er noget specielt – noget, der skal respekteres. De kan siges medføre en normativ orden, der er vital for troværdigheden omkring skuespillet.

De instrumentale krav handler derimod om de pligter, som publikummet forventer, at skuespillerne har over for publikummet – nemlig at udvise et passende hensyn over for publikummet. De instrumentale krav kan siges at danne ideal-sfærer omkring en skuespiller – de beskytter stilheden om penible eller miskrediterende episoder ('incidents'), der kan føre til afbrydelser af forestillingen, og desuden stilheden om selve bevarelsen af stilheden. De instrumentale krav kan således siges at medføre en narrativ orden. Goffman (1959, s. 112) bruger udtrykket 'make work' om indtrykket af dét, som publikummet gerne vil se. Samtidig udelukker de instrumentale krav det, som publikummet ikke vil se hos skuespilleren - 'make no work', jf. Goffman (1959, s. 113). Alle situationer kan derved siges søgt dækket ind. 'Make work' må siges at ligge tæt op ad både de moralske krav og høflighedsretorikken på den ene side, og de instrumentale krav på den anden side. Det ser således ud som om, hensynsfuld fremtoning og høflighedsretorik empirisk eksisterer sammen. Det kan gøre det komplekst at beskrive reglerne for hhv. hensynsfuldhed og høflighed.

Ifølge Goffman (1959, s. 111) er der en tendens til, at de instrumentale krav bliver taget for givet – og det er naturligvis ikke særlig heldigt, da uopfyldte narrative krav sandsynligvis oftere vil medføre afbrydelser/kriser end de normative – pga. nødvendigheden, der ligger i deres natur. Især når der er tale om skuespillere, som publikummet må forventes at have tillid til ikke vil misligholde interaktionen, er der en fare for, at de instrumentale krav tages for givet. En sådan tillid må forventes at være mellem skuespillerne og deres interessentpublikum.

2. Præsentation af skuespillet

Goffman præsenterer skuespillet ved at definere seks dramaturgiske elementer:

1. Forestillingen (opføres for publikum)
2. Teamet (af 'skuespillere')
3. Områder (dvs. lokaliteterne bag scenen/på selve scenen)
4. De modstridende roller (dvs. hos tilskuerne af enhver art)
5. Selve kommunikationen af indtrykkene (fra OECD/SEC/EU)
6. Impression management (dvs. styringen af kommunikationen)

Herigennem giver Goffman nogle bud på de processer, der sker, ved den interaktive kommunikation – dvs. hvordan interaktionen foregår, og hvad, der organiserer den med interaktionen forbundne kommunikation. Spørgsmålet for Goffman er at undgå – og derfor at udlede - de forhold ved kommunikationsprocessen, der skaber 'rod' og dermed sår tvivl om skuespillet, samt hvilke konsekvenser, det identificerede rod får for den involverede vidensbase og dermed, om rod stiller forhindringer for skuespillets troværdighed.

2.1 Forestillingen

Ved en forestilling fremfører individer eller teams ("performerne") deres "performance" over for andre aktører – publikummet. Publikummet er nøje identificeret, så performerne kan målrette deres indtryk – masker - på en måde, så de opfattes korrekt af publikummet. Publikummets opfattelsesevne er væsentlig for, at det kan respondere på en hensigtsmæssig måde i forhold til forestillingen. Forestillingen bliver derved en kollektiv repræsentation, der foregår under gensidige dramaturgiske repræsentationer mellem skuespillerne og deres publikum, jf. Goffman (1959, s. 37). Den kommer således til at fremstå som én fælles facade bestående af en opstilling ("the setting") af rekvisitter ("props"), dvs. et hjælpeværktøj til at udtrykke det, man gerne vil (Goffman (1959, s. 32-34)), og den tidligere omtalte personlige facade. Goffman (1959, s. 26) indrammer disse ting ved at definere forestillingen på følgende vis: *"..all the activity of a given participant on a given occasion that serves to influence in any way any of the other participants"*.

Formålet er en idealisering af "selvet" for at kunne begå sig i sociale sammenhænge. Forestillingen er nemlig målrettet mod et publikum i omverdenen, som man ikke ønsker skal kritisere forestillingen. Der udarbejdes derfor et "manuskript". Man kan sige at formålet med

selvrepræsentationen/masken er at beskytte en sårbar opfattelse af eget selvværd, for selv om forestillinger kan være ret så kyniske, så hersker der ingen tvivl om, at performerne samtidig mener noget med de indtryk, de udsender. I første omgang tages en maske på for at opnå noget, men senere kan performerne komme til at tro på masken, fordi indtrykkene forpligter dem over tid – masken gror fast til ansigtet, jf Goffman (1959, s. 30-31).

2.2 Teams

Teams er grupper af aktører, som opfører og præsenterer forestillingen, jf. Goffman (1959, s. 85). Et team ”mødes” således med andre teams for i fællesskab at opføre en forestilling, som alle har en interesse i at opføre for et publikum i omverdenen.

Medlemsskabet af et team afhænger af, om det øvrige team mener, at den enkelte bidrager hensigtsmæssigt til forestillingen. Det ligger i teambegrebet, at de enkelte teammedlemmer kan performe i mange forskellige sammenhænge, men at et teammedlem gerne skal handle på vegne af de andre teammedlemmer, og at han derfor skal passe på ikke at komme til at misrepræsentere et team, når han handler på vegne af et andet team. Et teammedlem skal derfor være på vagt over for, om 2 teams, han repræsenterer, har divergerende kommunikationsstrategier, og at der ikke er publikummere, der kommer til at se begge forestillinger. For derved kommer teammedlemmet ikke bare til at misrepræsentere sig selv, men også resten af de teams, hvis forestillinger, han miskrediterer.

Man kan tale om ”et opførende team” forstået på den måde, at det er det team, der har noget, som andre teams higer efter – ”prestige” ifølge Goffman (1959, s. 45), hvor man spiller på betydningen af ”orienteringen opad” i samfundet. Det gør andre teams ivrige efter at performe sammen det opførende team. Dermed fås et opførende team og dets interessenteam. Der er klart, at der reelt ikke kun findes ét interessenteam. Udtrykket benyttes blot for at indikere en ´fælles stemme` (samme interesse) hos interessenterne. Et interessenteam (et af mange) kunne fx være en professionel kommunikationsafdeling i en virksomhed, Goffman (1959, s. 43) – hvis virksomheden har en sådan. De 2 teams har en fælles interesse i kollektivt at repræsentere selvet – og kan tilsammen betragtes/forstås som én social gruppe, ét individ eller én organisation, hvor interessefællesskabet og den fælles kommunikationsstrategi er den sammenførende kraft.

2.3 Regionerne

Goffman skelner mellem to lokaliteter. Den ene lokalitet er bagregionen (backstage), hvor de hemmelige dagsordener, som teamet har i forhold til sine omgivelser, udtænkes og forberedes. Her fastsættes kommunikationsstrategien, og indtrykkene diskuteres, planlægges og indøves ud fra dagsordnerne, jf. Goffmans definition, Goffman (1959, s. 114). Et godt manuskript for teamet er et, der kort sagt opfylder de hemmelige dagsordner ved at lade teamet fremstå i det bedst tænkelige lys.

Den anden lokalitet er frontregionen (frontstage), der karakteriserer "scenen", hvor skuespillet opføres. Her fremlægger det opførende team den situation – det er fastlagt backstage – for sit interessent-publikum på en måde, så det ikke kan miskrediteres af omverdenen - specielt når outsidersne ikke er til stede som publikummere. Man kan kalde det for "en fælles backstage" for det opførende team og dets interessentteam. Andre aspekter af forestillingen spilles - som tidligere nævnt - for selve frontregionen (outsiderne) i sig selv. Frontstage samarbejder aktørerne for at give det projekterede/påtagede billede (indtryk), som definitionen af situationen kræver. Goffman (1959, s. 129) skriver, at familiaritetslignende bånd skabes ved interaktionen mellem det opførende team og dets interessentgruppe sådan, at de sammen lægger en kommunikationsstrategi – definerer situationen - der kan tilfredsstillende begge parter hensigter med at interagere. Familiaritetsbåndene kan naturligvis ikke plejes eller udtrykkes i frontregionen, da de ikke er konsistente med selvet. Den uformelle tone må henvises til bagregionen. Frontstage er tonen formel.

For at få et godt resultat frontstage må skuespillerne være sikre på, at de kan slappe af og lade op. Der skal derfor være en form for garanti for, at ingen publikummere træder ind backstage og opdager de vitale hemmeligheder og diskrepanserne sådan, at forestillingens intentioner forstyrres – og definitionen på situationen miskrediteres. Goffman (1959, s. 115) taler om, at der på grænsen mellem front- og backstage kan være en bevogtet adgangsvej (a guarded passageway) – fx en reception eller en dørvogter – der trækker linien op mellem de to lokaliteter. Man minder således en 'indtrænger' om, at han er på vej ind i et område, der kræver en 'indbydelse', eller advarer skuespillerne om ikke-indbudt besøg. Skuespillerne får således større 'albuerum'. Der er tale om en defensiv teknik fra det opførende teams side, der skal forhindre, at forestillingen afbrydes, jf. Goffman (1959, s. 207). Endelig kan der være tale om publikummets taktfuldhed, hvor

publikummet beskytter forestillingen gennem vink/advarsler - eller outsidersne holder sig frivilligt væk fra en forestilling eller signalerer til skuespillerne, at de er på afveje, jf. Goffman (1959, s. 222-223). Kort sagt skal den bevogtede adgangsvej sikre, at de rette publikummere kommer ind frontstage – at visse outsidersne ikke kommer ind.

2.4 De modstridende roller

De såkaldte modstridende roller ("discrebant roles") kan siges at opstå pga. den informationsasymmetri, der findes mellem backstage og frontstage – dvs. mellem performerne og deres publikum - og kan indtages af ethvert individ for hvem en viden fra backstage er vigtig. Den ikke offentliggjorte viden kalder Goffman (1959, s. 141) for "hemmeligheder" – som er vigtige at identificere for ikke at komme til at røbe. Goffman (1959, s. 141-143) kategoriserede 5 typer "hemmeligheder": De sorte, de strategiske, de interne, de betroede og de frie, jf. Goffman (1959, s. 141-143).

Når hemmeligheder røbes, kan det i værste fald medføre afbrydelser i forestillingen og medfølgende tab af troværdighed, fordi de i publikummets øjne er helt uforlidelige med de indtryk, der søges kommunikeret. Goffman (1959, s. 141) kalder dem for **sorte hemmeligheder**. Sorte hemmeligheder er derfor ekstra vigtige at undgå.

Diskrepansen mellem den valgte kommunikationsstrategi og den, man ikke valgte, indbefatter afsløringer af, hvad teamet reelt har tænkt sig at gøre, hvilket Goffman (1959, s. 141) kalder for en **strategisk hemmelighed**. Forestillingen mellem det opførende team og interessentteamet indebærer uundgåeligt, at der undertiden må "luftes" en strategisk hemmelighed for at alle kan "spille med på legen". Goffman (1959, s. 143) kalder sådanne hemmeligheder for **betroede (entrusted) hemmeligheder**.

De hemmeligheder, som teammedlemmerne bærer på i kraft af deres teammedlemskab, understreger deres tilhørsforhold. Goffman (1959, s. 142) kalder dem for **interne (inside) hemmeligheder** – og sorte og strategiske hemmeligheder vil naturligvis høre til denne kategori.

Performerne må indse nødvendigheden af ikke skal fremstå alt for perfekt for at virke troværdig. Derfor vil de lække nogle hemmeligheder, som ikke skader situationen/forestillingen. Disse hemmeligheder kalder Goffman (1959, s.143) for **frie hemmeligheder**, og de er vigtige, for ingen vil tage situationen alvorligt, hvis den defineres for rosenrødt.

2.5 Kommunikationen af indtrykkene

Information om maskespillet kan afsløres over for outsider-publikummet uden af aktørerne i forestillingen misrepræsenterer sig selv. Det sker, når aktørerne i forestillingen kommer til at afsløre ødelæggende kendsgerninger pga. uagtsomhed. Goffman (1959, s. 166) kalder denne uagtsomhed for "ude af karakter" ("out of character"). Det svarer til, at aktøren i forestillingen falder ud af sin rolle. Udbrud som "øh, holder det nu" miskrediterer forestillingen. Der kan dog også være tale om tricks/taktikker, som bruges til at styre publikummets fortolkninger af de afsendte indtryk. Out of character-adfærd kan både vedrøre det opførende team og dets interessenteam uanset om de indtager rollen som skuespiller eller som publikum. Publikum forventes nemlig altid at reagere med "stille taktfulhed" ("tacitly and tactfully"), jf. Goffman (1959, s. 166). Goffman (1959, s. 168) udpeger særligt 4 former for out of character-udbrud som vigtige:

1) Nedladende behandling af dem, der ikke er til stede ("treatment of the absent"), jf. Goffman (1959, s. 168). Det indebærer en hemmelig bagtale - enten ved et nedgørende rollespil eller en nedladende omtale - af det team, der ikke er tilstede, dvs. det foregår backstage. Ifølge Goffman (1959, s 169) er nedgørelse backstage mere almindelig end ros af det andet team, fordi team-ånden stimuleres ved at definere "de andre" som nogle tåber. Evt. er det fordi, den nedladende omtale skal kompensere for det tab af selvrespekt, som teamet oplever, når det står ansigt til ansigt med det andet team.

2) Iscenesættende tale ("staging talk"), jf. Goffman (1959, s. 173), der fx fremføres af det opførende team med henblik på at overbevise alle – interessenter og outsiders – om, at gik godt.

3) "Aftalt spil" ("Team collusion") mellem det opførende team og interessenteamet bringer interessenteamet i en særlig relation med det opførende team sådan at forstå, at en del af publikummet, nemlig outsider-publikummet, holdes udenfor. En hemmelig forståelse mellem

teams´ne kan man sige allerede findes ved den stille gensidige taktfuldhed de udviser for at fremstå med en fælles retorik udadtil. En anden type hemmelig forståelse mellem teams´ne, som Goffman (1959, s. 175) peger på, er ”staging cues”, som er hemmelige vink/signaler, der kan udvikle sig til et hemmeligt sprog mellem teams´ne – sågar et hemmeligt samfund, jf. Goffman (1959, s. 181).

4) ”**Omorganiserende (omgrupperende) handlinger**” (”realignment actions”) kan foregå ved, at det opførende team og interessent-teamet aftaler midlertidigt at bytte roller – ”double talk” iht. Goffman (1959, s. 191). Det foregår ved, at både det opførende team og interessentteamet får deres modsatrettede interesser opfyldt ved på skift at vise taktfuldhed over for hinanden – en interaktions-”modus vivendi”, hvor teams´ne må undertrykke deres inderste ønsker og udvise stille taktfuldhed, når det er modpartens tur til pleje sine interesser. Det kan også foregå mindre overvejet – mere spontant – så ”out of character”-udbruddet hurtigt må slås hen med humor og kommentarer som ”det var bare en joke”.

2.6 Impression management

Impression management er de teknikker, der kan bruges for at undgå episoder (”incidents”), der forstyrrer den sociale ligevægtstilstand mellem de interagerende teams og medfører afbrydelser i forestillingen. Afbrydelser opstår ved brud på Felicity´s condition

Hvilke teknikker, der skal anvendes, afhænger af, hvilke episoder, der er tale om. Goffman (1959, s. 205) skelner mellem episoder, der frembringes med **overlæg/vilje (bevidst)**, og dem, der opstår **uden skyld/ubevidst**. Forskellen er, om konsekvenserne i gerningsøjeblikket kendes eller ej.

Ifølge Goffman (1959, s. 204) kan etikette-manualer advare mod episoder, der **ikke opstår med vilje**. Det drejer sig om episoderne ”unmeant gestures”, ikke-opportun indtrængning og ”faux pas”.

”**Unmeant gestures**” beskriver Goffman (1959, s. 203) som en række indtryk i forhold til tid og sted, som personen ikke kan styre. En skuespiller vil altid afgive nogle indtryk, som han ikke selv er bevidst om, pga. sin opdragelse/uddannelse/baggrund (tidligere liv) – og disse indtryk vil ikke altid være kompatible med den indeværende situation, han befinder sig i. Det kan dreje sig om alt lige fra

velbevarede sorte hemmeligheder til negativt værdsatte karakteristika, som alle kan se, men som ingen taler om.

Ikke-opportun indtrængning er, når en publikummer ubevidst og uden at vide det bevæger sig backstage (ingen advarselssignaler/bevogtet adgangsvej: receptioner, dørvogtere mv.).

”**Faux pas**” er, ifølge Goffman (1959, s. 204), når en person ikke forstår, hvilke konsekvenser hans bevidste handlinger – tale eller retorik – har i det øjeblik, han fremfører dem – evt. fordi han ikke tænker sig om.

De episoder, der frembringes for at **ødelægge eller true interaktionen med vilje** kalder Goffman (1959, s. 205) for ”scener”. En scene afbryder/fortrænger forestillingen og udløser nye scener, så forestillingen ikke kan ”bide sig fast” igen. Det er derfor væsentligt for teamet at vide, hvad der kan udløse en scene. Goffman (1959, s. 205-206) taler om 4 udløsende faktorer: Et offentligt skænderi mellem team-medlemmer som følge af et ene medlems kejtethed, når det ene medlem afslår at interagere, højrøstede/opsigtsvækkende skænderier som høres af outsiders, og når et teammedlem går egne veje i forhold til resten af sit team.

Scener og en vis mængde af unmeant gestures, ikke-opportun adfærd og faux pas skal forhindres af en række forskellige egenskaber hos skuespillerne, interessent-publikummet og outsidersne. De konkrete teknikker omfatter bl.a. følgende:

For det første skal skuespillerne føre **en defensiv strategi** for at sikre, at forestillingen kan gennemføres sikkert uden afbrydelser. For dette, nævner Goffman (1959, s. 207), at skuespillerne skal være loyale over for forestillingen, dvs. de har accepteret nogle moralske forpligtelser til ikke at afsløre de dramaturgiske hemmeligheder. Endvidere skal skuespillerne besidde en disciplin, så de husker deres rolle og ikke foretager ”faux pas” eller ”unmeant gestures” under forestillingen. At være disciplineret indebærer også, at skuespillerne udviser diskretion. De ødelægger ikke forestillingen, og dækker – i al ubemærkethed - over de andre team-medlemmers evt. fejl. Attituden er altid venlig – stemme og ansigt (”manners”/høflighed) vidner om disciplinen hos skuespillerne. Endelig skal skuespillerne udvise forsigtighed/omtanke (”circumspection”). Det indebærer både, at

de viser, at de forbereder sig på præsentationen, og at de gebærder sig med klogskab og omtanke (‘prudens’).

For det andet skal interessent-publikummet gennem **stilhed og taktfuldhed** (‘tacitly and tactfully’) – en slags social uopmærksomhed - beskytte skuespillerne ved at se uinteresseret, uengageret eller utilstedestående til ved skuespillernes ‘out of character’-udbrud. Goffman (1959, s. 222) taler endda om, at også outsiderpublikummet kan respondere med stilhed og taktfuldhed. Det følger naturligt af publikummets ønske om at redde den sociale ligevægtstilstand - forestillingen. Således kan de protektive teknikker, som interessent-publikummet benytter, ses som en ”genpart” til de defensive impression management-teknikker fra skuespillerne.

For det tredje skal skuespillerne udvise **taktfuldhed over for det taktfulde publikum** (‘tact regarding tact’). Det indebærer, at skuespillerne ifølge Goffman (1959, s. 227) skal være åbne over for at modtage publikummets assistance, når de yder skuespillerne beskyttelse. Skuespillerne skal således være lydhøre over for de vink/hints, der kommer fra deres publikum – og klar til at efterleve dem. Desuden kræver det, at skuespillerne efterlever en etikette, som gør opmærksom på, hvad der misrepræsenterer forestillingen – Felicity’s Condition – så de undgår at havne i en situation, hvor selv den mest gennemtænkte forklaring og det mest samarbejdsvillige publikum ikke kan rede dem, jf. Goffman (1983, s. 227-228).

3. De interne interaktionsprocesser

For at finde ud af, hvad det er, der bestemmer den faktiske troværdighed – Goffmans ”purifikation” - og hvilke barrierer, der er for den, er det nødvendigt at gå om *bag* ved de mere officielle interaktive kommunikationsprocesser mellem aktører som det opførende team, dets interessentteam og bestyrelserne for at undersøge de interne interaktionsprocesser, hvor magtfordelingen mellem de interagerende foregår. De foregår naturligvis mest i den uofficielle kommunikationskanal, men en gang imellem svinger døren op til backstage, hvorved en lille flig af hemmelighederne bag disse processer en gang imellem bliver synlige. Diskussionen i kapitel 4 læner sig således i videst mulige omfang op ad analysen i kapitel 3. Goffman peger på 2 sådanne interne interaktionsprocesser, som

han kalder for hhv. ”working consensus” (Goffman (1959, s. 168)) og informationsspillet (Goffman (1959, s. 20)).

3.1 Samarbejdet i koalitionen mellem det opførende team og interessent-teamet

Det opførende team og dets interessentteam skal blive enige om en fælles kommunikationsstrategi – en kollektiv repræsentation (retorik) – i forhold til omverdenen, jf. Goffman (1959, s. 37). En såkaldt ”working consensus” skal etableres. Det gør de i ”en fælles backstage”, dvs. når de er sikre på, at omverdenen ikke ”lytter med”. Da det opførende team har prestigen (integriteten), som interessentteamet ”higer efter”, og har sin egen hemmelige dagsorden med interaktionen, der er uforligelig med interessenternes, er det det opførende team, der kommer med udspillet til kommunikationsstrategien. Goffman (1959, s. 195) betegner det opførende team som ”det overlegne team”, og interessentteamet ”det underlegne”. Interessenterne vil naturligvis gerne have indflydelse på deres egne handlinger, så de kan få deres formål med interaktionen opfyldt. Det kan udmønte sig i, at de midlertidigt kommer til at glemme deres roller og kommer med spontane ”out of character”-udbrud, som de hurtigt fortryder og forsøger at dække over med humor og udbrud som ”det var ikke sådan ment”. Goffman (1959, s. 187) taler om **spontane omorganiseringer**. Af hensyn til samarbejdet må ”den overlegne” (det opførende team) udvise en ”familiaritet” (intimitet) med ”den underlegne” (interessentteamet) ved at tillade deres indflydelse sådan, at begge teams kan få deres mål opfyldt. Det finder sted ved en såkaldt ”modus vivendi”-proces (Goffman (1959, s. 21)), hvor parterne på skift tilgodeser hinanden – på bedste ”noget for noget” manér. Det foregår naturligvis i **en uofficielle kommunikationskanal** (Goffman (1959, s. 187)). Her tilpasser de sig gradvist hinanden (”gradual disclosure”, Goffman (1959, s. 189)) og udvikler hinandens gensidige fortrolighed. Teams’ne kan også benytte mere **overvejede omorganiseringer**, hvor de aftaler med hinanden – ”**double talk**” (Goffman (1959, s. 191)) – hvordan de – og naturligvis under gensidig stille taktfuldhed – skal lave ”rolleskift”, så de begge får deres missioner med interaktionen opfyldt. De sociale regler for interaktionen fastsættes således helt præcist, jf. Felicity’s condition.

3.2 Informationsspillet mellem koalitionen og individer i omverdenen

Goffman (1959, s. 20) beskriver et informationsspil som en cyklus af hemmeligheder, afsløringer og falske afsløringer, som afløser hinanden i det uendelige – og hvor fortolkningsvirksomheden og –evnen hos de interagerende således kommer til at spille en vigtig rolle.

Det er koalitionen (mellem en udsteder og dennes interessenter), der definerer situationen over for de personer i omverdenen, der ønsker at socialisere sig (interagere) med den. Det gør koalitionen for at sikre, at personernes retorik er i overensstemmelse med det billede – selvrepræsentationen – koalitionen ønsker at tegne udadtil. For stemmer en persons adfærd ikke overens dermed, kastes alle ud i en konflikt.

Magten hos koalitionen til at definere situationen ligger i at have en informationsfordel om personerne (Goffman (1959, s. 20)) – dvs. når koalitionen opfattelsesevne er bedre end forventet af personerne. Hertil bruger koalitionen forskellige informationskilder/-bærere ("sign vehicles"), der giver information om en person. Det drejer sig om den personlige facade hos personen, dvs. retorik ("manners") og udseende/fremtoning ("appearance"), samt koalitionsmedlemmernes erfaringer med hensyn til hvilke personlige facader, der matcher situationen (selvrepræsentationen), jf. Goffman (1959, s. 13). Som tidligere nævnt røber retorikken noget om personens måde at tale/gestikulere på, mens fremtoningen signalerer noget om personen rent visuelt og i lyd. Det er ud fra disse "sign vehicles", at koalitionen kan definere situationen ret præcist, jf. Felicity's condition.

For at socialisere sig vil personen studere den profil, koalitionen tegner. Det er således den definition, der som udgangspunkt definerer situationen for personen. At koalitionen har udspillet, giver den en magtfordel. Personen vil naturligvis søge indflydelse på sine egne handlinger, og han søger derfor at ændre definitionen af situationen til sin egen fordel.

Når personen således træder frem og præsenterer sig selv med en "social status", der matcher den profil, koalitionen søger, mest mulig, så vil den sociale status ikke blot være en "sign vehicle", men

også en begrænsning for koalitionen, idet koalitionen vil tro på det, personen siger. Goffman (1959, s. 24) kalder det en ”moralsk efterspørgsel” – et instrumentalt krav – som personen stiller, hvilket betyder, at koalitionen i henhold til samfundsprincipperne må værdsætte og behandle personen i overensstemmelse med disse sociale karakteristika. Til gengæld stiller samfundsprincipperne også et ”moralsk krav” til personen om, at han er det, han påstår – hvilket kan siges at modsvare det etiske hensyn, koalitionen udviser ved at respektere det, personen siger.

For at undersøge, om personen taler sandt ved præsentationen af sig selv, foreslår Goffman (1959, s. 14), at koalitionen kontrollerer personens adfærd gennem de ukontrollable indtryk (”unmeant gestures” og ”faux pas”), personen afsender. Ifølge Goffman (1959, s. 19) vil der altid være indtryk, som personen ikke magter at styre. Så selv om personen skulle forsøge at øge sin bevidsthed om, hvad det er for indtryk, han afsender ubevidst, så vil han aldrig komme til at kontrollere dem helt. Det giver koalitionen en mulighed for at øge sin informationsfordel om personen – og reetablere en informationsasymmetri til sin fordel.

4. Opsummering teori afsnit

Samlet opstiller Goffman en forståelsesramme for forståelsen af samspillet mellem forskellige aktører og giver nogle instrumenter til at forstå interaktionsprocesser. Goffman fokuserer på mere generelle mellemmenneskelige relationer og kommunikationsprocesser. Studier har som tidligere nævnt imidlertid vist, at denne forståelsesramme også kan anvendes på forskellige regnskabsmæssige forhold i virksomheder. I det følgende skal teorirammen anvendes på processerne omkring opdateringen af corporate governance-kodekser af hhv. OECD, SEC og EU

Kapitel 3

3 case-studier

Dette kapitel analyserer i 3 case-studier og med anvendelse af den opstillede interaktive analyse- og forståelsesramme de centrale processer omkring opdatering og anvendelse af corporate governance-kodekser. Analysen af de 3 cases vil blive foretaget efter den samme skabelon.

1. OECD's principper for corporate governance – er de levende?

1.1 Hvilken opgave vil OECD løfte med principperne?

Erhvervsskandaler i 1990'erne og 2000'erne gav et behov for at forbedre virksomhedernes omdømme og forebygge lignende skandaler sådan, at troværdighed vinder indpas og kapital bliver tiltrukket. OECD bidrager til at løfte denne opgave ved at offentliggøre 5 frivillige principper i 1999 og yderligere ét i 2004. Dét bliver således en fælles målsætning for OECD og de regeringer og virksomheder, der gør brug af principperne. Om forudsætningerne er til stede for, at det kan lykkes for OECD at bringe principperne på forkant med udviklingen og opdage nye udfordringer i tide, er et spørgsmål, dette case-study vil forsøge at finde svar på inden for rammen af det opstillede begrebsapparat.

Følgende citat viser, hvordan OECD selv præsenterer behovet for sine principper:

”Recent corporate scandals in a number of countries have highlighted a need for improvements in standards of corporate governance. Increasingly, the jobs and pensions of people are linked to the performance of stock markets, and both can be endangered by the adverse impact of bad corporate governance. Ensuring the stability of stock markets requires trust in integrity of these markets and in the management of the companies whose shares are listed on them. The revised Principles are designed to underpin this integrity.” (OECD webside, 2010)

1.2 OECD's formål, mission og vision – hvordan ses de opnået?

OECD har til formål at fremme økonomisk vækst og menneskers velfærd. Dette forsøger de bl.a. at opfylde ved missionen om, at udforme et rammeværk for corporate governance af høj kvalitet for at skabe tillid til virksomhederne og derigennem tiltrække kapital. Men samtidig har OECD en vision om at opnå global udbredelse af principperne, dvs. at blive den anerkendte internationale standardsætter inden for corporate governance.

Midlet til at opnå ovenstående er at fremkomme med levende principper, der sikrer, at OECD's principper anerkendes og dermed fremmer virksomheders troværdighed. De levende principper bliver derfor nødt til at bestå af den til enhver tid eksisterende bedste praksis.

I nedenstående citat ses, at principperne fremstilles som et levende dokument, og hvordan OECD påtager sig rollen at sikre opretholdelse af levendegørelsen:

“The principles are a living instrument offering non-binding standards and good practices as well as guidance on implementation, which can be adapted to the specific circumstances of individual countries and regions. The OECD offers a forum for ongoing dialogue and exchange of experiences among member and non-member countries. To stay abreast of constantly changing circumstances, the OECD will closely follow developments in corporate governance, identifying trends and seeking remedies to new challenges”. (OECD 2004, s. 4)

Forudsætningen om bedste praksis er fundamental for, at principperne kan udbredes til flest mulige lande¹⁰, idet det forudsætter, at medlemslandene har en bedre corporate governance end ikke-medlemslandene for, at sidstnævnte vil blive motiveret til at følge principperne.

1.3 Hvordan skabes troværdighed af OECD?

1.3.1 Troværdighed

¹⁰ OECD og dets medlemslande er forpligtet til at støtte en aktiv og inklusiv anvendelse af principperne, jf. OECD's hjemmeside, "Ofte stillede spørgsmål om OECD's principper for god selskabsledelse" – sidste spørgsmål, http://www.oecd.org/faq/0,3433,en_2649_34813_31717413_1_1_1_37439,00.html

Corporate governance principperne skal skabe tillid til virksomhedernes ledelsesmetode. Tilliden medfører, at principperne kommer til at udgøre en legitim vidensbase sådan, at målgruppen/omgivelserne (fx regeringer, virksomheder og investorer) bliver lydhøre/modtagelige. Det kræver, at principperne præsenteres som troværdige og at de efterfølgende også viser sig at være troværdige som følge af den ”purifikation” principperne skaber, som vasker enhver tvivl om princippernes troværdighed væk og orden og stabilitet opretholdes.

Konsensus ses opnået på to måder. For det første er den eksisterende opfattelse af OECD, at der er tale om en organisation, der er professionel og uafhængig. OECD’s optagelse som en blandt de tolv mest anerkendte globale standardsættere i Financial Stability Forum stimulerer endvidere dette image. For det andet ved at benytte sig af anerkendte samarbejdspartnere - fx ved dens engagement med Verdensbanken, der forestår en ekstern vurdering (baseret på programmet ROSC udviklet i samarbejde med IMF (International Monetary Fund)) af implementeringen af de nationale kodekser. På baggrund af dette må det konkluderes, at der blandt aktørerne er opnået høj grad af konsensus.

Troværdighed kan opnås ved, at principperne præsenteres som det bedste grundlag for at tilføre virksomheder hæderlighed og retskaffenhed.

Det forekommer, at principperne kan præsenteres som retskafne og hæderlige ved at producere principperne og øvrigt materiale i en bevidst skriveproces, hvor man skriver specifikt til læserne (dvs. regeringerne) for, at de skal blive lydhøre. Offentligheden og virksomhederne læser sjældent principperne, hvorfor det heller ikke forventes, når principperne udarbejdes.

Tillid medfører, at OECD’s principper som vidensbase er legitim sådan, at virksomhederne og investorerne (slutbrugerne) bliver modtagelige for den.

Sammenholdes ovennævnte med OECD’s mission om at fremme økonomisk vækst og menneskers velfærd, ses OECD’s hensigt med principperne at være ren og ordentlig. De har hermed opnået en væsentlig grad af integritet.

1.3.2 Hvad er OECD's påtagede ansigt?

For at OECD kan fremstå med en ubestridelig integritet og dermed opnå gennemslagskraft skal principperne og øvrigt materiale som nævnt produceres i en bevidst skriveproces, hvor OECD producerer et bestemt "portræt" af principperne – et portræt, der forventes at reflektere tilbage på OECD selv. Dette påtagede ansigt præsenteres bl.a. i OECD's formelle rapporter, og det er sådanne centrale rapporter, der udgør datagrundlaget for at vurdere OECD.

Publikationerne "OECD 2006" og "OECD 2008" signalerer begge, at principperne holdes levende.

Med survey-undersøgelsen i 'OECD 2008' signalerer OECD til sin omverden, hvilke corporate governance-problemstillinger, der fokuseres på i 'det virkelige liv' og som håndteres med succes:

"We wanted to learn about real stories that can provide guidance and advice to those vested with the responsibility of running an efficient board" (OECD 2008, s. 3)

Metodologien i "OECD 2006" udarbejder OECD bl.a. for at understøtte Verdensbanken og IMF til bedre at kunne foretage deres vurderinger af standarden i de nationale kodekser. Herved signaleres en interesse i, at de to anerkendte institutioner lægger principperne til grund for vurderinger af de nationale kodekser. Derved signalerer OECD, at højtprofilerede institutioner anerkender princippernes brugbarhed.

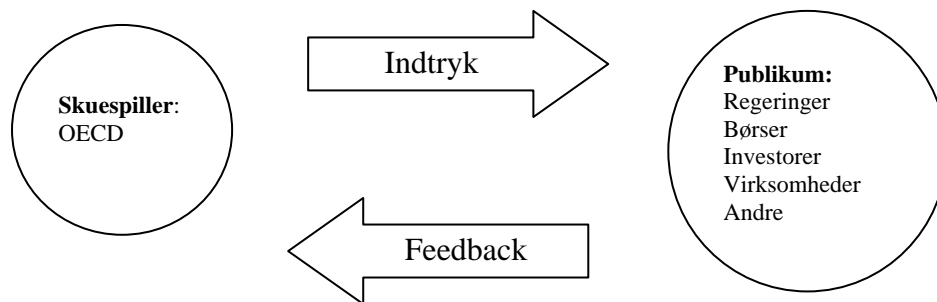
Det er de skjulte konstruktioner i kommunikationen, der er interessante for, hvordan OECD's ansigt kommer til at fremstå. Der kan være mange gode grunde til, at man i feedback-processen behændigt undgår at komme ind på de negative konsekvenser, som en sådan kan give. Det kræver et kig på OECD's publikum at finde ud af, hvad det er for trusler om ubehagelig information, som omverdenen kan finde på at fremføre for åbent tæppe i offentligheden.

1.4 Præsentation af publikum i interaktionsmode

1.4.1 OECD's interessenter

Aktørerne og deres interaktion i skuespillet fremgår af følgende figur:

Figur 2:



"The Principles are intended to assist OECD and non-OECD governments in their efforts to evaluate and improve the legal, institutional and regulatory framework for corporate governance in their countries, and to provide guidance and suggestions for stock exchanges, investors, corporations, and other parties that have a role in the process of developing good corporate governance." (OECD 2004, s. 11)

Publikummets forskellige placering i teatersalen ses nævnt via den rækkefølge, som de nævnes i ovenstående citat. Regeringer er de publikummere, som principperne henvender sig direkte til, hvorfor de indtager en fremtrædende plads i teatersalen, hvorimod virksomhederne befinder sig længere tilbage i salen, da deres interesse er mindre end regeringernes. Regeringer er derfor det publikum, der primært forventes at være i interaktionsmode.

OECD's interessenter udgør dog både regeringerne og virksomhederne. De er både publikum og skuespillere i det maskespil, som OECD opfører.

1.4.2 "Outsiderne"

Outsiderne er, som beskrevet, dem, skuespillet opføres for. Det kan være en opfattelse hos OECD, at det er for risikabelt at beskrive problemstillinger, der er vanskelige at formidle. OECD kan frygte, at en journalist hurtigt vil vende dilemmaer til kritik af dens principper. Et eksempel herpå er, at virksomhederne således kun bliver spurgt om de positive erfaringer, som deres bestyrelser har med principperne, i "OECD 2008". Desuden peger OECD ikke på, at det kan give et problem, at principperne produceres til regeringerne på makroniveau og bedes vurderet på mikroniveau af virksomhederne eller, at principperne skal formuleres så bredt, at flest mulig lande kan tilslutte sig principperne, og at de derved risikerer at blive så generelle, at virksomhederne ikke kan bruge dem. Desuden omtaler OECD 2004 principperne som 'good' eller 'best' 'code of practice' - hvilket kan henlede læserens tanker på, at der er tale om en opdatering.

OECD's formål er forstået ud fra Goffman at beskytte sin sociale relation til dem, der betragter OECD udefra – outsider-publikummet - og det kan være alt lige fra den kritiske journalist til den egentlige bruger af principperne, jf. figur 2. OECD skal beskytte sin relation mod offentligheden for at undgå at underminere sit image og sin vigtighed – selvet - dvs. det indre jeg forstået som organisationens kerne.

Det er erhvervsskandaler, der giver et behov – Powers 'common human need' - for troværdighed i virksomhederne. Erhvervsskandaler giver anledning til OECD's skuespil – i et koalitionsamarbejde med regeringer og virksomheder – der har til formål at tilføre virksomhederne troværdighed i offentlighedens/outsidernes øjne, og som følge deraf tiltrækker kapital til virksomhederne og forbedrer samfundsøkonomierne.

Det skal blive interessant at undersøge, om - eller hvor tæt - den vidensbase, som OECD's principper udgør, bliver - eller er på at blive - ramt af rod (mess) – med andre ord om rod stiller forhindringer for den troværdighed, som principperne gerne skulle skabe sådan, at corporate governance i virksomhederne i sidste instans ikke bliver anvendelig for investorerne i deres investeringsbeslutninger.

1.5 Hvilket skuespil spiller OECD?

1.5.1 Forestillingen

Selve forestillingen er den sociale situation, hvor OECD kommunikerer, for at få de tre publikationer til at fremstå som et legitimt middel til at holde principperne i live. Dette budskab bliver ´undertonen` i OECD's kommunikation.

Anvendelse af survey-undersøgelser til at beskrive hvad der foregår i ´det virkelige liv` på mikroniveau (hverdagen lokalt) er en normal rekvisit, der anvendes af anerkendte organisationer, der udstikker retningslinjer på makroniveau vedrørende den globale mission. Anvendelse af survey-undersøgelser til udarbejdelsen af "OECD 2008" er måske et bevidst valg af rekvisit af OECD for at iklæde sig den samme maske som disse organisationer.

Med andre ord kommer OECD's brug af survey-undersøgelser, debatoplæg, efterfølgende publikationer mv. i forbindelse med feedbacken fra virksomhederne til at fungere som ´rekvisitter`, der karakteriserer den maske, OECD iklæder sig. En anden rekvisit, som OECD benytter til at udtrykke, at principperne løbende holdes i live, er, at Verdensbanken rent faktisk gør brug af principperne i forbindelse med deres vurderinger. Rekvisitterne hjælper OECD med at udtrykke dens budskab om, at den opfanger, hvad der rører sig i virksomhederne sådan, at det går ´lige ind` hos tilskuerne.

Goffman peger på, at aktører – i dette tilfælde OECD - over tid kan komme til at tro på den maske, de har taget på, fordi masken – eller rettere selvrepræsentationen – over tid forpligtiger dem. Ansigt og maske kan således blive ét – dvs. OECD kan selv begynde at tro på, at den kan opdatere sine principper over tid ved denne fremgangsmetode - en cyklus fra kynisme til en tro på forestillingen.

Forestillingen er succesfuld, når OECD med overbevisning kan demonstrere, at det viste er "den rigtige virkelighed", dvs. bevare en livagtig facade af scenerekvisitter, passende ansigtsudtryk og rolle-udførsler. Den idealisering, der her fremkommer, er, at OECD ved at foregive, at feedback-processen gør principperne levende, fremmer sin sociale situation ved at gøre noget, som publikum forventes at lægge vægt på.

I det konkrete tilfælde er forestillingen succesfuld, hvis OECD får udbredt den opfattelse gennem forestillingen, at OECD's principper er "den internationale standardsætter" på området og at der er tale om en løbende ajourføring heraf. Det er formålet med forestillingen.

1.5.2 Teamet

De tre dokumenter giver ingen indikation af, at OECD har en særlig dagsorden med udpegningen af det opførende team udover, at nogle af deltagerne kan kaste glans over foretagendet ved deres erfaring såsom f.eks. Sir Adrian Cadbury. Netop Cadbury (1992) beskriver 'the code of best practice', og det er derfor nærliggende at tænke, at OECD håber på en vis afsmitning der fra.

De interessenter, som OECD's team inviterer til at deltage i forestillingen er hhv. regeringerne og virksomhederne. OECD er ivrig efter at få nye medlemslande. Spørgsmålet er, om OECD's iver efter at få nye medlemslande betyder, at man er villig til at slække på de sociale regler, OECD måtte stille sådan, at OECD's centrale princip om "følg eller forklar", dvs. at medlemslandene enten skal følge retningslinierne eller forklare, hvorfor de ikke gør det, kommer til at blive accepteret som overholdt under bredere og mindre håndfaste rammer. Accept af dårligere forklaringer og færre krav for efterlevelse - mere generelt formulerede anbefalinger - kunne således blive en følge. Måske kommer OECD's sande ansigt til at betyde, at deres interessenter får nemmere ved at få indflydelse på definitionen af situationen. Måske fører dét til et svagere kodeks?

1.5.3 Regioner

Præsentationen af publikationerne "OECD 2004", "OECD 2006" og "OECD 2008" foregår frontstage.

"OECD 2004" signalerer "levendegørelse", mens "OECD 2008" signalerer "maksimal udbredelse":

"The intention was to illuminate how the aspirations of the OECD Principles can be practically achieved in different regulatory, economic and cultural contexts" (OECD 2008, s. 11)

En skjult dagsorden kan derfor være at trække sig tilbage backstage og reflektere over, hvordan der kan bruges tricks og taktikker for at undgå en negativ omtale af principperne pga. dette åbenlyse dilemma. Et tegn på denne form for manipulation fremgår ved, at OECD i sin feedback kun efterspørger eksempler på, at principperne fungerer succesfuldt ude i virksomhederne – ikke om de giver anledning til kritik, jf. OECD (2008, s. 3).

Et eksempel på indstudering af argumentation i OECD (2006, s. 4-5) er, at OECD angiver, at der er mange implementeringsmåder til at opnå de samme anbefalede outputs, og implementeringen derfor skal tilpasses de nationale omstændigheder. Men – påpeger OECD – da man må tage hensyn til dialogen om politikker, må man behandle landene ens i såvel metodologien som i principperne – uanset deres baggrund - idet det letter diskussionen om forskellige foranstaltninger for de samme problemer, og desuden letter overførslen af erfaringer mellem landene. Den skjulte dagsorden om en videst mulig udbredelse af OECD's principper medfører, at udformningen af principperne bliver nødt til at ske på et overordnet niveau, hvilket kunne indikere, at princippernes udbredelse prioriteres højere end princippernes levedygtighed.

Ved præsentationen frontstage er det dog princippernes levedygtighed, man slår på. Fremstår de ikke som levende, vil hele ideen med dem smuldre, idet antagelsen om, at medlemslandene klarer sig så godt, at ikke-medlemmer ønsker at bruge principperne for at klare sig bedre, går til grunde.

Det åbenlyse dilemma vedrørende princippernes henvendelse til makroniveau kontra virksomheder, der befinder sig på mikroniveau, er eksempler på en omfattende ”selvmodsigelse” hos OECD, fordi man på den ene side agiterer for, at principperne skal leve, og på den anden side vil formulere principperne så generelt (maksimal udbredelse), så flest mulig lande kan være med, at den praktiske implementering i virksomhederne ikke bliver understøttet.

Goffman (1959, s.37) peger på, at succes med forestillingen frontstage kræver en vis enighed mellem det opførende team og dets publikum for at kunne fremvise forestillingen frontstage som den eneste virkelighed. Det samme formål hos OECD som hos regeringerne og virksomhederne skaber denne enighed mellem teamet og dets publikum. Spørgsmålet er derfor, om OECD skal rette sin opmærksomhed mod at identificere andre publikummere, der evt. kan være i ’interaktionsmode’, fordi de evt. vil forholde sig kritisk til diskrepansen.

Det er backstage, at de skjulte konstruktioner i kommunikationen over for sådanne outsiders skal udtænkes. Her må man udtænke de tricks og taktikker, og indstudere argumentationen, der skal bruges frontstage for at skabe en aura af neutralitet eller positivitet omkring sig i øjnene på de outsiders, der kan finde på at skabe en negativ omtale af kodekset. Ved at undgå en negativ omtale af principperne er det målet skabe troværdighed om virksomhederne. Deri ligger enigheden og samarbejdet mellem OECD, regeringerne og virksomhederne – og dermed bliver forestillingen frontstage, ifølge Goffman, en succes.

1.5.4 De modstridende roller

Spørgsmålet er, om der er personer, der finder viden om sorte hemmeligheder så værdifulde, at de illegalt vil forsøge at trænge ind backstage for at skaffe sig adgang til den information. Spørgsmålet er, om dilemmaet mellem 'levende principper' og 'princippernes maksimale udbredelse', skal ses som en sort hemmelighed. Hvorfor har der ikke været mere opmærksomhed herom? Er det fordi, det er en fri hemmelighed, eller er det fordi OECD gemmer på alvorligere sorte hemmeligheder såsom, at der intet bevis er på, at corporate governance har nogen reel effekt på tiltrækning af kapital? Eller ser OECD ikke denne uoverensstemmelse som særlig alvorlig, men blot som en offentlig kendt fri hemmelighed? Da den jo ikke har rejst nogen debat, så er sidstnævnte nok det mest sandsynlige.

Når OECD benytter sig af den frie hemmelighed "at opnå maksimal udbredelse af principperne" til at understrege troværdigheden af det projekterede billede i OECD's egen feedbackundersøgelse, kan de så risikere, at en sådan hemmelighed kan blive sort i forhold til det projekterede billede, "levende dokument", som de giver af principperne? Hvorvidt en hemmelighed betragtes som fri eller sort afhænger af modtagerens opfattelse – OECD kan derfor godt tro, at en hemmelighed er fri, hvis det ikke er forudsigeligt, at modtageren fortolker den som værende sort. OECD nævner dog kun 'god' – og ikke "bedste" praksis i forbindelse med corporate governance. Det kan være for at mindske kontrasten mellem indtrykkene "levende dokument" og "maksimal udbredelse"? Bliver OECD stillet til ansvar for uoverensstemmelsen i de to indtryk – hhv. "levende dokument" og "maksimal udbredelse" – behøver OECD dermed ikke at skulle redegøre for, hvorfor principperne ikke altid vil kunne appellere til et udenforstående land. En sådan indrømmelse vil åbenlyst ikke

betyde noget for princippernes udbredelse, og vil kunne understrege, at intet - heller ikke principperne – er perfekte samt forklare, hvorfor udbredelsen ikke er komplet, og dermed skabe en vis ro og troværdighed omkring de projekterede indtryk. Derimod vil det skade det projekterede billede, hvis principperne blev præsenteret som perfekte, ved at man beskrev principperne som bedste praksis, dvs. det, der ligger i den underforståede forudsætning for princippernes udbredelse. Man skriver derfor ”god corporate governance” (med undtagelse af OECD 2008, s. 11), og lægger dermed en fri hemmelighed, der skal skabe ro omkring uoverensstemmelsen mellem de to indtryk, hhv. ”levende dokument” og ”maksimal udbredelse”, og dermed omkring troværdigheden af principperne. Spørgsmålet er, om der er nogen blandt det øvrige publikum, der vil opfatte diskrepansen i dilemmaet som en sort hemmelighed?

I OECD (2006, s. 65) nævnes, at corporate governance har det svært i visse lande, og at det ikke er princippernes skyld, men derimod de nationale kodekser, der har mangler. En sådan udtalelse kunne opfattes som en fri hemmelighed, der styrker troværdigheden af principperne, men opmærksomheden henledes på, at det kun er muligt at komme med den, fordi regeringerne ikke reagerer. Reagerede de, ville der være tale om en sort hemmelighed.

1.5.5 Selve kommunikationen af indtrykkene

Kommunikationsstrategien ses foretaget gennem de tre dokumenter.

I første del af OECD 2004 præsenteres de seks hovedprincipper ved en overordnet anbefaling som herefter er ´delt ud` på flere underprincipper (underanbefalinger). I anden del præsenteres hver anbefaling med kommentarer. Der bruges meget tekst på at forklare meningen i principperne.

I OECD 2008 beskrives kun de positive resultater ved brug af principperne. Foretages der her en bevidst iscenesættelse af samspillet mellem OECD og virksomhederne? Dokumentet oplyser, at virksomhederne er udvalgt af OECD, men gør ikke rede for hvordan. Skal man antage, at det er underforstået, at de er repræsentativt udvalgt? Kun positive erfaringer efterspørges – og det leder opmærksomheden hen på et ”out of character” udbrud, nævnt af Goffman, nemlig aftalt spil i teamet med den del af publikum, der udgør OECD’s interessenter (regeringerne/virksomhederne). OECD’s taktik kan således vække en mistanke om forsøg på at styre publikums fortolkninger af de

afsendte indtryk. Samtidig "helgarderer" OECD sig ved at skrive, at de opgivne responser ikke nødvendigvis repræsenterer OECD eller OECD-landenes holdninger.

Vurderingen i OECD 2006 er neutralt forklarende og den nævner ingen problemer med princippernes udformning eller implementering – kun, at virksomhederne undertiden efterlades i en vanskelig situation - ikke pga. principperne - men derimod fordi landene ikke er gode nok til at udforme de nationale kodekser:

"This chapter represents a particularly difficult challenge for a reviewer to form a judgment about implementation of the principles. Even where jurisdictions explicitly articulate the responsibilities of the board and those for which management is accountable, the law and associated regulations by the very nature of the subject incomplete, and in many respects the board is left to establish its own modalities. In other jurisdictions, company law and other regulations are even more general, leaving essential details to be established by the company itself. As a result, the actual structure and operations of boards in any given jurisdiction is likely to vary widely between companies and in some cases, the board might hardly function at all despite a clear legal framework. The reviewer is therefore in the difficult situation of having to judge what is the predominant mode of behavior in determining the implementation status of the principle" (OECD 2006, s. 65).

Imellem linjerne fremgår det, at OECD skyder ansvaret fra sig. Forstået ud fra Goffman ses der at kunne være tale om en 'iscenesættende tale' designet til at overbevise tilskuerne om, at principperne er gode, og eventuelle problemer med ordentlig implementering alene skyldes nationale aspekter. Med sådan et 'out of character' udbrud ses OECD således igen at falde ud af sin rolle – denne gang som værende giveren af et solidt redskab til implementering af regler for corporate governance.

Det skal helst gå godt i OECD-landene med virksomhedernes corporate governance. Ved læsning af dokumenterne efterlades man med et positivt billede af principperne og en tiltro til deres virkeevne. I interaktionen mellem de tre dokumenter ligger ikke umiddelbart nogen opdaterende eller redigerende effekt på principperne. Disse kan derfor ikke siges at spille den store rolle for udviklingen af konceptet for principperne. Deres rolle er og bliver retorik udadtil – tilsyneladende til investorer - om, at virksomhederne er troværdige.

1.5.6 Impression management

Den positive/neutrale ånd omkring de to dokumenter (OECD 2006 og OECD 2008) indikerer, at der er brugt meget energi på at forebygge kritik. Stilheden omkring OECD tyder på, at det er lykket. Det opførende team virker på den måde disciplineret – det husker sin rolle i forestillingen. Alligevel ser det ud til at være fortolkningen hos publikummet i interaktionsmode, der afgør, om forestillingen bliver en succes, og man kan derfor spørge sig selv om, hvorfor de ikke reagerer på, at OECD har to ansigter – et sandt og et påtaget – når det nu er synligt. Hvorfor er det ikke nødvendigt for det opførende team at udvise en større loyalitet over for forestillingen? OECD ser ud til at være afhængig af publikummets beskyttelse.

Det faktum, at regeringer og OECD har en fælles mission om at skabe troværdighed omkring virksomhederne, sætter dem i 'samme båd'. Det betyder, at det projekterede billede 'går lige ind'. Selve budskabet heri, nemlig at principperne er levende, modtages uden kritik, fordi kritik vil være fatal for alles image. Alle vender sig derfor i samme retning og arbejder henimod, at principperne fremstår som levende og dermed effektive til formålet således, at alle muligheder for at fremstille kritik af principperne som følge af diskrepanser og at træde ud af karakter forstummer.

OECD får således succes med sin kommunikation, og da der ikke reageres på offentliggørelse af diverse hemmeligheder, må OECD siges at have fået succes med sin 'impression management' i forhold til det publikum, der sidder forrest i teatersalen – regeringerne. Når det projekterede indtryk fra OECD ikke er specielt rettet mod dem, der er i interaktionsmode, dvs. regeringerne – hvem er de så rettet imod? De retoriske effekter synes måske at skulle nå andre i teatersalen – investorerne – og samtidig skal man passe på, at man ikke bliver afsløret af nyhedshungrende journalister (blandt outsiderne).

Investorer er det publikum, der forventes at reagere på forestillingen ved at deres tillid (investeringer) øges. OECD ses dog primært at henvende sig til regeringer, og det kan derfor være tvivlsomt om OECD's forestilling egentlig kan få den ønskede effekt på investorer. Undersøgelser af investorers vurderinger af corporate governance og efterfølgende anvendelse heraf som en del af deres grundlag for deres investeringsbeslutninger viser, at der hersker uenighed blandt de, der har undersøgt dette:

”McKinsey-studierne (McKinsey, 2002) bliver ofte fremhævet, idet disse tilsyneladende dokumenterer, at investorer er parate til at betale mere for aktier med, hvad McKinsey definerer som, god corporate governance. I 2002-undersøgelse kom McKinsey frem til at investorer i Vesteuropa og USA ville betale mellem 12 og 15 % mere for et selskab med god corporate governance. Lignende resultater kan dog ikke genfindes i den egentlige forskning og der er god grund til at være skeptisk overfor, om værdiansættelsen virkelig afspejler corporate governance i så høj en grad.” (Frantzen m.fl., s. 10)

I en undersøgelse af de danske forhold påvises det, at corporate governance oplysninger ikke er noget investorerne generelt bruger i forbindelse med deres investeringsbeslutninger.

Imidlertid anses det generelt for at være meget svært at påvise, om corporate governance oplysninger har en effekt på investors investeringsbeslutninger, så det kan ikke helt udelukkes, at corporate governance-oplysninger har en effekt. Visse større undersøgelser kommer frem til, at corporate governance kan bruges som led i initiale investeringsovervejelser primært rettet mod identifikation af risiko. OECD’s forestilling ser således ikke ud til at have påvirket dette publikum i ønsket retning endnu. OECD forventer åbenlyst, at denne kommunikation alene foregår på nationalt plan fra virksomheder til investorer. Hvis investorerne ikke kan lide præsentationen af virksomhedernes corporate governance, og derfor ikke vil investere, skyldes det så en dårlig national kommunikation – et dårligt nationalt kodeks?

2. SOX section 404 – er den levende?

2.1 Hvilken opgave vil SEC løfte med SOX 404?

Den lovbaserede corporate governance i USA skal finde sin årsag i, at selskabsloven kun findes på et statsligt niveau. For at beskytte aktionærerne må man forhindre, at virksomhederne ikke søger hen til de stater med de svageste krav til den finansielle rapportering og regnskabskontrol. Det kræver en føderal indblanding, der viser sig i form af 'Securities Act' i 1933 og 'Securities Exchange Act' i 1934, hvor beskyttelsen af investorerne er det bærende element. Værditilsynet SEC blev stiftet af den amerikanske kongres i 1934 for at forstærke denne lovgivning. SOX 404 er en af flere love deri. Den er interessant, fordi den rummer nogle særdeles seriøse krav til kontrollen af corporate governance, som ikke ses i noget andet land.

Af indholdet i loven er særligt at bemærke, at det af *punkt 3* fremgår, at *virksomhederne skal vedkende sig deres regnskaber*, og af *punkt 4* fremgår, at *der skal ske en erklæring om intern kontrol*. Under section 404(a) afkræves ledelsen en intern kontrol rapport i årsrapporten, hvor den skal vurdere effektiviteten af virksomhedens interne kontrol over den finansielle rapportering. SEC's vejledning skal følges af de virksomheder – amerikanske som udenlandske – der er noteret på en amerikansk børs. Ifølge sec. 404(b) skal den eksterne revisor assistere/afgive en revisionserklæring om den interne kontrol over den finansielle rapportering i virksomhedens årsrapport. Den eksterne revisor skal følge revisionsstandarden fra PCAOB, AS5. Den erklærede hensigt hos SEC/PCAOB - at offentliggørelsen af de informationer, som reglen kræver, og kravet om investors påtegning på, at oplysningerne er korrekte - medfører, at virksomhederne og revisorerne oplyser offentligheden korrekt. PCAOB er oprettet af SEC og har derfor den samme hensigt/mission/vision (jf. PCAOB's website (2010, s.1) som SEC.

Om SEC formår at løfte opgaven med at beskytte investorerne gennem SOX 404 er et spørgsmål, som opgaven skal forsøge at besvare.

2.2 SEC's mission/vision – hvordan ses den opnået?

SEC erklærer at være 'investors advokat' i overskriften på SEC's hjemmeside (2010, s.1). Generelt erklærer SEC sin mission/vision på følgende vis:

"The mission of U.S. Securities and Exchange Commission is to protect investors, maintain fair, orderly, and efficient markets, and facilitate capital formation" (SEC's website (2010, s. 1))

Hovedformålet for et offentligt børstilsyn er naturligvis, at skabe tillidsskabende systemer, der kan tiltrække kapital til virksomhederne og skabe økonomisk fremgang hos dem, så samfundet kan nyde en økonomisk vækst:

"All investors, whether large institutions or private individuals, should have access to certain facts about an investment prior to buying it, and so long as they hold it... The result of this information flow is a far more active, efficient, and transparent capital market that facilitates the capital formation so important to our nation's economy" (SEC's website (2010, s. 1))

SEC's sande ansigt kan således siges at være virksomhedernes/nationens advokat – tilsyneladende under dække af et påtaget ansigt som 'investors advokat'.

2.3 Hvordan skaber SEC troværdighed?

2.3.1 Troværdighed

Forstået ud fra Goffman tilfører SEC virksomhederne troværdighed gennem SOX 404 ved at præsentere intern kontrol overbevisende som den bedste ledelsesmetode. Det kan SEC ved at fremstå som en kompetent vidensbase gennem et image som et veletableret og samfundsmæssigt generelt accepteret føderalt organ med en lang tradition for at implementere lovgivning. Konsensus blandt aktørerne om, at SOX 404 er troværdig, får SEC desuden gennem et samarbejde med anerkendte institutioner, herunder Kongressen og andre føderale departementer/organer, børser, statslige reguleringsmyndigheder og forskellige private organisationer. Det kan også have en gavnlig indflydelse på konsensusen, at Chairman for SEC er medlem af the President's Working Group on Financial Markets, jf. SEC's website (2010, s.2). Desuden kan konsensusen forstærkes ved, at SEC's 'rulemaking process' er åben for enhver med interesse i lovgivningen, jf. SEC's website (2010, s. 5). At der er tale om så stor en offentlighed som den amerikanske kan evt. styrke tilliden til feedbacken – og dermed konsensusen. I hvert fald hos de lande, der sammenligner sig med USA. Det vidner de andre landes relativt ukritiske syn på SEC's metoder om. Endelig skal

nævnes, at de unikt skrappe krav, der signalerer, at man ikke vil finde sig i snyd hos virksomhedsledelserne, kan være med til at understøtte konsensus.

Spørgsmålet er, om virksomhederne ikke altid vil bruge en lovbaseret corporate governance-regulering reaktivt, da den er obligatorisk for dem. Det stiller spørgsmål ved Goffmans tanke om, at det er SEC som vidensbase og det medfølgende image, der driver virksomhederne til at bruge implementeringsvejledningerne til loven. Virksomhederne må jo formodes at bruge vejledningerne, fordi de skal. 'Comply or die'-princippet gør virksomhederne til kyniske medspillere – og spørgsmålet er, om den troværdighed om virksomhederne, som den øgede kontrol gerne skulle kaste af sig blandt investorerne, er omkostningerne/ulemperne værd. For virksomhederne skal den interne kontrol betale sig, dvs. gevinsten eller undgåelsen af tab ved den interne kontrol skal være større end omkostningerne/ulemperne derved. Er den ikke det, vil investorernes tillid til SOX 404 falde.

For at se, hvad det er for et skuespil SEC spiller, og hvilken rolle virksomhederne kommer til at spille i det, skal det ses, hvilken betydning 'the rulemaking proces' har for den interne kontrol.

2.3.2 The Rulemaking Process og intern kontrol

SEC's rulemaking process er en feedbackproces, der har betydning for at identificere specifikke forbedringer i den interne kontrol – og dermed forbedringer til implementeringsvejledningen for SOX 404:

"The Commission and its staff have been focused on improving Section 404 implementation for some time, and our efforts have been considerably aided by public comment process and helpful insights and suggestions that various interested persons have provided us." (Pressemeddelelse, 2007, s. 1)

Rulemaking kan involvere 3 trin: (1) Et regelforslag ('a rule proposal') - SEC indhenter synspunkter fra offentligheden om et spørgsmål, (2) En høring ('public comment') over forslaget - regelforslaget bliver sendt til høring for kommentarer, og (3) En regelvedtagelse - en endelig foranstaltning bliver vedtaget ved afstemning af hele Kommissionen/SEC:

”Rulemaking can involve several steps: concept release, rule proposal, and rule adoption.” (SEC’s website (2010, s. 5))

Dermed kan implementeringsvejledningen til SOX 404 løbende ændres og forbedres/opdateres af interessenterne. Dét går i spænd med hele filosofien bag den interne kontrol. Som udgangspunkt er teorien om intern kontrol nemlig en samling af induktioner (slutninger fra det specifikke til det generelle), som *mennesker* skal indsamle. En sådan vil af natur ændres hurtigt – for induktionerne ændres løbende, og andre induktioner kommer til. Derved ændres teorien om intern kontrol løbende. Signalet bliver, at virksomhedernes medarbejdere er bærere af værdifuld viden og indsigt om deres eget arbejde, som skal opfanges ved feedbackprocessen.

Ifølge AS5 forventes det, at størstedelen af de virksomheder, der registreres hos SEC, følger COSO’s begrebsramme (Internal Control – Integrated Framework) som en passende forståelse for den interne kontrol – eller en, der i det væsentlige ligner den (fx Turnbull-vejledningen). Ifølge Cadler (2008, s. 19) er kravet for sådanne forståelser, at der skal være tale om en proces, der inviterer til en offentlig debat - PCAOB (og dermed SEC) signalerer hermed, at de interne kontrolsystemer i virksomhederne – og dermed implementeringsvejledningen til SOX 404 - løbende skal tilpasses og opdateres. Det er klart, at virksomhedernes medarbejdere, der er direkte påvirket af den interne kontrol, melder sig i denne debat. Samtidig ligger det i COSO’s definition af intern kontrol, at det er nødvendigt at integrere det interne kontrolsystem i virksomheden sådan, at det kommer til at gennemsive hele organisationen (datterselskaber, forretningsenheder, afdelinger og på virksomhedsniveau):

”Intern kontrol er en proces, påvirket - dvs. udformet og implementeret – af en virksomheds bestyrelse, ledelse og andet personale, designet til at give en rimelig sikkerhed angående opnåelse af mål inden for følgende kategorier: (1) Effektivitet af driftsforhold, (2) pålidelighed af regnskabsaflæggelse, og (3) efterlevelse af pålagt lovgivning.” (COSO-rapporten (2004, s. 9))

Det afgørende i forbindelse med *processen* er, at der ikke sker nogle ændringer i forretningsgangene for vigtige systemer – fx rentesatser i en bank – og det er *virksomhedens ansatte* (på alle niveauer – *bestyrelse, ledelse og andet personale*), der skal være med til at finde ud af dette. Det gøres via

stikprøver, og dokumentation for samtlige ændringer – fx for ændringer i varelagre (da disse er værdifulde). *Mennesker* med deres individuelle egenskaber inklusive integritet, eksterne værdier og kompetencer bliver således ifølge denne definition kernen i enhver virksomhed sammen med det miljø, hvori de opererer. Signalet er, at intern kontrol – og SOX 404 - er mere end SEC's implementeringsvejledninger. Det er menneskene i virksomhederne, der er centrale.

Tanken bag COSO og tilsvarende forståelser – nemlig at indlæringskurven og 'learning by doing' får en betydning for omkostningsniveauet, ikke mindst fordi kvaliteten forbedres som følge af fx en bedre udnyttelse af produktionsinput som materialer, maskintid og arbejdstid – skaber en konsensus blandt virksomhederne og investorerne.

2.4 Præsentation af publikum

SEC/PCAOB henvender sig direkte til virksomhederne/revisorerne og indirekte til investorerne. Riise (2006, s. 14) skriver, at de administrative og økonomiske konsekvenser af SOX 404 i betydelig grad har oversteget SEC's forventninger og, at det har kunnet få såvel investorerne og revisorerne som virksomhederne i interaktionsmode (rundbordssamtaler i april 2005) - det er de virksomheder, der har måttet foretage store investeringer i at opdatere og forstærke deres interne kontrolsystemer for at efterleve SOX 404, der melder sig i SEC's 'rulemaking proces'.

SEC forsvarer sig mod sådan kritik i introduktionen til vejledningen for SOX 404:

"Congress never intended that the Section 404 process should become inflexible, burdensome, and wasteful. The objective of Section 404 is to provide meaningful disclosure to investors about the effectiveness of a companys internal controls systems, without creating unnecessary compliance burdens or wasting shareholder resources", said SEC Chairman Christopher Cox". (Vejledning (2007, s. 1))

Ifølge Calder (2008, s. 17) har SEC også gennem tiden fået kritik for, at de små virksomheder skal imødekomme SOX på næsten lige fod med de store. SOX skelner imellem 'accelerated filers' og 'non-accelerated filers', hvor førstnævnte har en total EK \geq 75 mill. U.S. dollars. Eneste forskel er,

at 'accelerated filers' - som navnet angiver - har nogle strammere SOX-compliance deadlines over for SEC - de skal offentliggøre hurtigere - end 'non-accelerated filers'.

Forsvaret fra SEC lyder:

"Commission's interpretive guidance should reduce uncertainty about what constitutes a reasonable approach to management's evaluation while maintaining flexibility for companies that have already developed their own assessment procedures and tools that serve the company and its investors well. Companies will be able to continue using their existing procedures if they choose, provided of course that those meet the standards of Section 404 and our rules." (Vejledning (2007, s. 1-2))

Men det er – som Calder (2008, s. 20) skriver – vanskeligt for disse kritiske røster på overbevisende måde argumentere for, at aktionærrettighederne bedre blev imødekommet tidligere – dvs. før 2002 (før SOX 404) – hvor bestyrelsesmedlemmerne kunne opfinde tallene og efterfølgende beskytte sig bag et 'jeg vidste ikke besked'-forsvar¹¹.

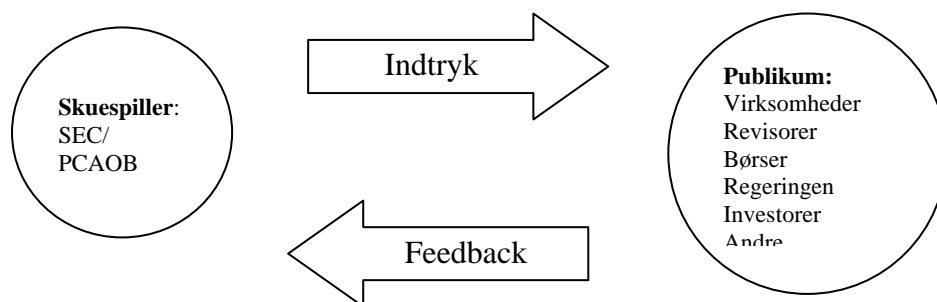
Det må således være nogle kritiske interaktionspartnere/interessenter, SEC har.

Da SEC's sande ansigt er at være nationens advokat, der fremmer den nationale økonomi, må det forventes, at SEC/PCAOB indirekte også henvender sig til børserne og den amerikanske regering.

Publikummets placering i teatersalen kan indikeres med den rækkefølge de nævnes i nedenstående figur. Virksomheder og revisorer indtager en fremtrædende plads i teatersalen – som direkte målgruppe for SOX 404 udgør de den overvejende del af interessentgruppen til SOX 404 - og det er således dem, der primært er i interaktionsmode. Dernæst kommer de amerikanske børser og den amerikanske regering. Endelig sidder investorerne bagerst, da de kun har en mindre interesse i vejledningen – det forekommer primært at være 'kampen' for lavere compliance-omkostninger, der får dem i interaktionsmode - og det er i modstrid med de indtryk SEC's giver nemlig, at det er investor, der skal ytre sine ønsker i debatten ved rulemaking-processen for, at SEC kan blive hans advokat:

¹¹ Dette 'hul' er nu dækket af SOX sec. 302 (effektiv fra d. 29/8 2002) - berører CEO og CFO ved misrapportering – jf. Calder (2008, s. 20)

”By far the best way for investors to protect the money they put into the securities markets is to do research and ask questions” (SEC’s website (2010, s. 1))



Figur 3: Aktørerne og deres interaktion i skuespillet.

2.5 Hvilket skuespil spiller SEC?

2.5.1 Forestillingen

Forestillingen svarer til, at SEC offentliggør implementeringsvejledningen til SOX 404 med den undertone, at vejledningen opdateres, så den løbende formes og ændres efter investorernes interesser/krav. Hvis det var selve 'The Act', der skulle ajourføres, ville opdateringen være en langsommelig proces.

Som set tidligere er SEC's "rulemaking process" en væsentlig rekvirit, da den understøtter indtrykket af, at implementeringsvejledning (2007) er opdateret. SEC (på makroniveau) finder herigennem ud af, hvad der foregår i 'det virkelige liv' i virksomhederne (på mikroniveau). Den er forum for den offentlige debat, COSO kræver.

PCAOB og dermed AS5 forekommer - som produkter af SEC - at være rekvisitter i SEC's forestilling. Indtrykket er, at de bliver opdateret via SEC's rulemaking process ved revisorerne

feedback. De understøtter SEC's formål. De rekvisitter, der karakteriserer den maske, SEC/PCAOB arbejder på at tage på, fremgår af deres publikationer – vejledning (2007) og AS5 (2007) - samt af deres hjemmesider.

De debatoplæg og efterfølgende implementeringsvejledninger mv., der følger af feedbacken fra interessenterne (virksomhederne, revisorerne mv.), kommer så til at fungere som rekvisitter, der karakteriserer den maske, SEC iklæder sig.

Endvidere bryster SEC sig af rekvisitter som overvågning af aktiemarkedet samt indgåelse af et samarbejde med centrale institutioner på dette marked for at signalere og forstærke sin maske:

”Though it (SEC) is the primary overseer and regulator of the U.S. securities markets, the SEC works closely with many other institutions, including Congress, other federal departments and agencies, the self-regulatory organizations (e.g. the stock exchanges), state securities regulators, and various private sector organizations. In particular, the chairman of the Federal Reserve, the Secretary of the Treasury, and the chairman of the Commodities Futures Trading Commission, serves as a member of the President’s Working Group on Financial Markets.” (SEC’s website (2010, s. 2))

En anden rekvisit er de forskellige metoder, som SEC bruger til at opdage og undersøge svig:

”The Division [of Enforcement] obtains evidence of possible violations of the securities laws from many sources, including market surveillance activities, investor tips and complains, other Divisions and Offices of the SEC, the self-regulatory organizations and other securities industry sources, and media reports.

All SEC investigations are conducted privately. Facts are developed to the fullest extent possible through informal inquiry, interviewing witnesses, examining brokerage records, reviewing trading data, and other methods.” (SEC’s website (2010, s. 7))

SEC kan i kølvandet på svig føre offentlige retssager (med SEC’s ansatte som vidner) eller ordne stridigheder internt. Disse sanktions-metoder er også en rekvisit, der bruges til at pudse masken af.

Vha. revisitterne søger SEC så overbevisende som muligt at overbevise sit publikum om, at SOX-404-implementeringsvejledningen bliver opdateret på en måde, så investorerne beskyttes, markedintegriteten fastholdes og kapitaldannelsen lettes maksimalt. Spørgsmålet er, om en obligatorisk regel som SOX 404 ikke indebærer en fare for, at SEC kommer til at arbejde så langsigtet med sin selvrepræsentation, at SEC er særlig udsat for at forpligte sig over for sit publikum over tid. Forpligter indtrykkene over tid? SEC vil reformulere og redigere sin implementeringsvejledning langt ind i fremtiden. Det er jo sværere – og måske umuligt - at løsne grebet med en mindre striks lovgivning end at fastholde og stramme den op, når der skal signaleres over for outsiderne, at man tager erhvervsskandaler alvorligt. Faren for, at masken sætter sig fast til ansigtet, synes derfor særlig udtalt for SEC.

2.5.2 Teamet

SEC's opførende team består af en række udpegede kommissærer ('commissioners'), der træder ind i 3. trin af the rulemaking process (regelvedtagelsen):

“Finally, the commissioners consider what they have learned from the public exposure of the proposed rule, and seek to agree on the specifics of a final rule. If a final measure is then adopted by vote of the full Commission, it becomes part of the official rules that govern the securities industry.” (SEC's website (2010, s. 6))

SEC har delegeret sit ansvar for kontrollen af, at SOX 404 overholdes af virksomhederne og revisorerne, ud til 'Division of Corporate Finance' - hvorved SEC's opførende team kan koncentrere sig om andre ting – typisk vedtagelse/formulering af de sociale regler i implementeringsvejledningen til SOX 404 og 'the rulemaking process':

“The Division of Corporate Finance assists the Commission in executing its responsibility to oversee corporate disclosure of important information to the investing public.” (SEC's website (2010, s. 4))

SEC's interessentgruppe er virksomhederne. Der er næppe tale om en invitation fra SEC's opførende team til at deltage i forestillingen. De høje implementeringsomkostninger og manglen på frihedsgrader er ikke befordrende for et samarbejde mellem virksomhederne og SEC's team. Truslen om erhvervskriser binder dem dog sammen. Det er udefra kommende kræfter – reaktivitet – der får virksomhederne til at handle – ikke en indre motivation - og SEC må derfor lægge mange ressourcer i at kontrollere, at SOX 404 overholdes.

2.5.3 Regionerne

Frontstage beskriver SEC processen med at skrive vejledninger til SOX 404 som en netværksproces, hvor teksten udføres og fremkommer gennem et antal debatter med forskellige publikummere – primært investorerne:

".. the SEC continually works with all major market participants including especially the investors in our securities markets, to listen to their concerns and to learn from their experience." (SEC's website (2010, s. 2))

Det der dog usikkert, om investorerne vil læse og kommentere vejledningerne, ligesom det er usikkert, om SEC vil lytte til investorernes stemme. Spørgsmålet er, om opdateringen ikke primært kommer til at basere sig på kommunikationen med virksomhederne – måske er der endda tale om en deduktiv proces fra SEC - skønt SEC prøver at plante et andet indtryk.

Ved en erhvervskrise er det dog ekstra vigtigt at give indtryk af, at man er lydhør over for investorerne, så man viser, at man er villig til at finde årsagerne og handle. Således inviterede man investorerne og virksomhederne til et rundbordsmøde i april 2005:

"Investorerne gav udtryk for at være opmærksom på tilfælde, hvor der blev rapporteret om svagheder i det interne kontrolsystem, men at hvert enkelt tilfælde måtte undersøges, før der kunne drages konklusioner, og at de måtte ses langsigtet. Det vil betyde, at selskaber, der rapporterer om kontrol svagheder eller mangler ikke bliver straffet prompte, hvilket også dokumenteres af et omfattende studie af reaktionerne på de første 1600 erklæringer (Ogneva et al., 2005). Studiet viser, at svagheder og mangler identificeret i SOX 404-erklæringer generelt ikke giver et udslag i

højere kapitalomkostninger for de pågældende selskaber. Identifikation af svagheder eller mangler har således ikke medført de investorreaktioner, man måske havde forventet". (Riise (2006, s. 14))

Investorreaktionen medførte, at SEC/PCAOB måtte udtrykke, at man var villig til at søge en mere risiko-baseret (billigere) tilgang til SOX 404 end tidligere for at ændre på billedet af SEC som 'konservativ, mekanisk og overforsigtig', jf. Riise (2006, s. 14). Spørgsmålet er, om der ikke er tale om et indtryk, der skal bevare stilheden. For det første er SEC nødt til at udtrykke, at man vil gøre implementeringsvejledningen mere fokuseret på identifikation, vurdering og testning af de interne kontroller. For det andet meddeler PCAOB, at revisor skal vurdere og teste kontroller for alle revisionsmål (jf. Riise (2006, s. 16) – og ikke - som normalt ved finansiel revision – kun teste kontroller, når det er den mest omkostningseffektive revisionsbehandling. RS 5 kommer således til at medføre en betydelig stigning i compliance-omkostningerne. SEC formår dog at få det til at se attraktivt ud for investorerne og virksomhederne:

"The Securities and Exchange Commission today unanimously approved interpretive guidance to help public companies strengthen their internal control over financial reporting while reducing unnecessary costs, particularly at smaller companies. The new guidance will enhance compliance under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 by focusing company management on the internal controls that best protect against the risk of a material financial misstatement." (SEC's vejledning (2007, s. 1))

Når SEC frontstage giver indtryk af, at man opdaterer vejledningerne, så er det næppe med hjælp fra nøgle-personer/institutioner fra aktiemarkederne – skøn det er det indtryk, SEC forsøger at give:

"The SEC oversees the key participants in the securities world, including securities exchanges, securities brokers and dealers, investment advisors, and mutual funds. Here the SEC is concerned primarily with promoting the disclosure of important market-related information, maintaining fair dealing, and protecting against fraud." (SEC's website (2010, s. 2))

Det er disse skjulte konstruktioner i kommunikationen, som SEC backstage konstruerer illusioner over og opfinder ekspressive udtryk for. Det viser, at SEC anstrenger sig for at fremtone hensynsfuldt ved at vise respekt både over for forregionen og de omstændigheder, man befinder sig

i. SEC optræder derfor venligt og udstikker reglerne for hensynsfuldhed til virksomhederne sådan, at forestillingen kan spilles under gensidig hensynsfuldhed mellem SEC og virksomhederne, og de i fællesskab kan give de rette indtryk til investorerne – og andre outsiders. Konstruktionerne bruges for at fremstå i det bedst mulige lys hos interessent-publikummet - give de rette indtryk - og for ikke at udløse kritik fra outsiders. Stilheden tyder på, at SEC har succes dermed.

2.5.4 Modstridende roller

Når SEC beskriver et problem, som investorerne peger på – fx at markedets sanktioner ved 'comply or die'-princippet ikke falder prompte, jf. rundbordsmødet i april 2005 – så er det med til at styrke troværdigheden af SOX 404 – for ingenting er problemfrit. Tingene må ikke virke for lyserøde. SEC signalerer, at man tager hånd om problemerne. Derved kan der blive tale om en diskrepans, som kan offentliggøres uden konsekvenser – en fri hemmelighed

Indtrykket af at det er feedbacken fra investorerne, opdateringen af vejledningen baserer sig på, kan evt. siges at holde SEC fri for ansvar, hvis kapitaltiltrækningen til virksomhederne slår fejl. SEC kan hævde, at det er investorenes skyld – de er jo blevet opfordret til at stille spørgsmål og søge indflydelse:

"The world of investing is fascinating and complex, and it can be very fruitful. But unlike the banking world, where deposits are guaranteed by the federal government, stocks, bonds and other securities can lose value. There are no guarantees. That's why investing is not a speculator sport. By far the best way for investors to protect the money they put into the securities markets is to do research and ask questions." (SEC's website (2010, s. 1))

Det underliggende budskab fra SEC kan måske siges at være, at der er et potentiale for at forbedre corporate governance, men at det er op til investorerne at udnytte, da det helt afhænger af, om de bliver bedre til at give feedback i fremtiden. Den manglende kapitaltiltrækning bliver således en fri hemmelighed. Foreløbig ser den frie hemmelighed ikke ud til at blive sort – investorerne slår sig i hvert fald ikke nok i tøjret til at fremprovokere afsløringer af, at de reelt ikke bliver hørt. Det er også vanskeligt for investorerne at bevise stilheden tyder herpå) - og det ved SEC. Desuden kan

SEC hævde, at corporate governance er et nyt begreb, som investorerne skal have tid til at vænne sig til, og at det er derfor, at kapitaltiltrækningen udebliver.

SEC viser sit sande ansigt, når man peger på, at det er investeringerne, der er midlet til den økonomiske vækst i samfundet – og at SEC's øjne derfor hviler på kapitaldannelsen. Måske kan det opfattes som en strategisk hemmelighed – at SEC i virkeligheden kommunikerer med virksomhederne, og engang imellem bliver nødt til at minde dem om, hvad den sande strategi er. Det kan også være et svar SEC giver til kritiske røster i omverdenen – fx samfundsorganer og børsler:

”And the common interest of all Americans in a growing economy that produces jobs, improves our standard of living, and protects the value of our savings means that all of the SEC’s actions must be taken with an eye toward promoting the capital formation that is necessary to sustain economic growth.” (SEC’s website (2010, s. 1))

Ifølge AS5 skal revisorerne foretage en ´top-down` risikobaseret vurdering af den interne kontrol over den finansielle rapportering. Spørgsmålet er, om revisorerne har den fornødne detailviden om den konkrete virksomheds drift – og kan man overhovedet forvente de kvalifikationer af en ekstern revisor. Desuden vil der kunne blive tale om en intern viden om virksomhederne, der kan true revisorens objektivitet og dermed hans omdømme. Resultatet ser ud til at være en forventningskløft mellem investorerne og revisorerne. Alligevel vælger revisorerne ikke at gøre modstand for at bevare stilheden. Tanken om at det vil kunne ryste hele revisorbranchen kan få enhver revisor til at tie stille – og det ved SEC. Den strategiske hemmelighed har således ikke udsigt til at blive sort.

Man kan også spørge, om det er rimeligt, at ledelsen skal – og kan – vurdere den interne kontrols effektivitet. For en ledelse bør intet have med den interne kontrol i dens virksomhed at gøre. Informationsasymmetrien mellem aktionærene og bestyrelsen trækker i retning af, at det er bestyrelsen, der kommer til at løse denne opgave. Det kan forringe corporate governance-erklæringerne som investorernes dokumenter. Resultatet bliver en forventningskløft mellem investorerne og ledelsen. Investorerne ”opponerer” ikke, så den strategiske hemmelighed bliver ikke sort. Måske fordi de har svært ved at gennemskue problemstillingen.

Vejledningen/loven henvender sig til virksomhederne. Det får dem til at sidde på de første rækker i teatersalen. Men deres feedback via 'the rulemaking process' bliver næppe hørt/forstået – for hvordan skal SEC på makroniveauet kunne forstå virksomhedernes dagligdagsproblemer (mikroniveauet)? Dertil kommer, at vejledningerne nødvendigvis må beskrives bureaukratisk – da regler nemmest beskrives bureaukratisk – hvorimod en ledelses rolle og adfærd i dagligdagen vanskeligt lader sig beskrive formelt. Virksomhedernes frygt for en krise ser ud til at afholde dem fra at klage sig højlydt.

Situationen, som SOX 404 stiller virksomhederne i, synes at betyde, at de opbygger en væsentlig utilfredshed. Administrationsomkostningerne og de nævnte ulemper for virksomhederne kan blive større end fordelene ved SOX 404. Fordelene er sværere at gøre op end ulemperne, Riise (2006, s.14). Som nævnt tidligere kan forskningen fx ikke dokumentere, at investorerne bruger corporate governance-erklæringerne i deres investeringsbeslutninger. Det ser ud til, at virksomhederne må undertrykke en væsentlig utilfredshed for at bevare stilheden. De officielle løfter fra SEC om, at kapitaltiltrækningen nok skal indfinde sig over tid, men ikke gør det, synes kun at gøre virksomhedernes utilfredshed større over tid.

2.5.5 Selve kommunikationen af indtrykkene

SEC præsenterer vejledningen som 'serieforbundet', hvor fortid, nutid og fremtid ses at mødes på en måde, så det ser ud som om, at der er greb om problemerne, der hører fortiden til, og at nutiden - og især fremtiden - ser ud til at præges af vækst og fremgang:

"The guidance issued today achieves a significant step in the roadmap the commission laid out a year ago for improving the implementation of Section 404 for public companies of all sizes and their investors alike," said John W. White, Director of the SEC's Division of Corporation Finance" (SEC's vejledning (2007, s. 1))

Det får det til at ligne en iscenesat tale – hvor alle skal overbevises om, at alt er gået godt.

Der er næppe tvivl om, at virksomhedernes interaktion med SEC er præget af en overfladeenighed, der kan dække over stor utilfredshed hos virksomhederne til følge. Som nævnt synes parterne at tale

forbi hinanden, fordi de ikke forstår hinanden. Måske bliver virksomhedernes stemme slet ikke hørt? Virksomhedernes utilfredshed øges, når SEC ikke viser den form for høflighed ("manners"). Virksomhedernes utilfredshed synes at kunne føre til, at de vil forsøge at bruge 'out of character'-udbrud til at løsne op for de interaktionskrav (sociale regler), som SEC stiller til dem i vejledning (2007). De vil søge indflydelse på deres egen situation – ændre definitionen af situationen til deres egen fordel. Måske vil de søge til spontane 'omorganiserende handlinger', der fører til et højlydt vredesudbrud, hvor begge parter midlertidigt glemmer deres rette pladser i forhold til hinanden. SEC's selektive hørelse skyldes måske, at man er så optaget af at kontrollere, at virksomhederne overholder reglerne – de instrumentale krav, nemlig at virksomhederne viser respekt for frontregionen og opstillingen af rekvisitter – i sin iver efter at give de rette indtryk til outsiderne og undgå afbrydelser, at man helt glemmer at udvise høflighed ("manners"). Vejledning (2007) og RS 5 er således meget tekniske og gør stort set intet for at forklare, hvorfor reglerne er, som de er.

I vejledning (2007) og AS5 nævnes stort set ikke ord som 'investor' og 'aktionærrettigheder'. Der er ikke meget 'investors advokat' over disse publikationer. Disse publikationer henvender sig heller ikke til investorerne. SEC efterspørger derimod en debat hos virksomhederne i vejledning (2007). Fx søger SEC virksomhedernes kommentarer til kravene i revisors attesteringsrapport:

"... We are also amending our rules to define the term "material weakness" and to revise the requirements regarding the auditor's attestation report on ICFR. Additionally, we are seeking additional comment on the definition of the term "significant deficiency." " (vejledning (2007, s. 7)

Der synes således at være tale om en hemmelig nedgørelse af det publikum – investorerne - der ikke er til stede.

Endelig kan nævnes, at teksten i vejledning ofte bærer præg af at være et forsvar mod virksomhedernes kritik af reglerne – hvorfor tankerne ledes hen på at være en iscenesættende tale.

2.5.6 Impression management

Det er interessant at se, hvordan SEC må på barrikaderne for at overbevise alle om troværdigheden af SOX 404. Utilfredsheden må være stor blandt SEC's interessenter. Særlig compliance-omkostningerne/-ulemperne ser ud til at påvirke den dramaturgiske loyalitet hos virksomhederne og revisorerne. Moralen bliver sat på prøve, når fordelene er svære at få øje på. Det bliver ikke bedre af, at de så åbenlyst fornemmer den modstand, det skaber, blandt investorerne. De kan fristes til at afsløre de dramaturgiske hemmeligheder. Alligevel udviser de en dramaturgisk disciplin – for de har ikke 'råd til' at blive kastet ud i skandaler. Det er deres brancher for hårdt trængte til. De husker således deres roller og udviser en diskretion, så de ikke kommer til at ødelægge forestillingen. Men forsigtigheden skyldes SEC's jerngreb – "comply or die" - og ikke en indre motivation for forestillingen. Virksomhederne efterlever loven som et minimumskrav. Man gør ikke noget for at maksimere corporate governance.

Som tidligere nævnt er SEC ikke særlig lydør over for de vink/hints, der kommer fra deres publikum. Det behøver SEC ikke – det er SEC, der bestemmer, hvad der skal stå i SOX 404. SEC kan således siges at mangle en taktfuldhed over for et tilsyneladende taktfuldt publikum. Dét kombineret med den tilsyneladende omfattende utilfredshed blandt interessenterne øger opfattelsen af "dem og os". Det kan forstærke SEC's manglende omtanke og lydørhed for sit interessentpublikum.

3. EU's 4. og 8. selskabsdirektiv samt henstillinger vedr. corporate governance – er de levende?

3.1 Hvilken opgave vil EU løfte med handlingsplan (2003)?

EU-Kommissionen er i løbende kontakt med en lang række interessegrupper og 2 rådgivende organer – Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget, jf. ”Sådan lovgiver EU” (2002, s. 30) – udover at man løbende orienterer sig gennem udtalelser fra de nationale parlamenter, regeringer og virksomheder med det formål at være opmærksom på nye situationer og problemer, der er under udvikling i Europa, så man løbende kan overveje, om EU's direktiver og henstillinger giver den bedste regulering – eller om der skal findes nye og bedre løsninger.

Kommissionen giver følgende begrundelser for behovet for at opdatere de reguleringsmæssige rammer for selskabsretten og virksomhedsledelsen i Europa i sit svar på spørgsmålet ”Hvorfor nye initiativer i EU?” i handlingsplan (2003, s. 7):

”Den stigende tendens til, at europæiske virksomheder arbejder på tværs af landegrænserne i det indre marked, den fortsatte integration af de europæiske kapitalmarkeder, den hurtige udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologi, den forestående udvidelse af EU med 10 nye medlemsstater og de seneste finansskandalers negative indflydelse.” (Generel meddelelse fra Kommissionen vedr. handlingsplan (2003, s. 2))

Ved at skabe en ensartet gennemsigtighed fås det tilstræbte indre marked og den integration af kapitalmarkederne, der er nødvendig for, at virksomhederne kan øge deres mobilitet – og dermed opnå en større effektivitet og konkurrenceevne (politikmål – handlingsplan (2003, s. 9)). Der kan dog ikke stilles forventninger om en større mobilitet uden, at investor bliver stillet ekstra sikkerhedsforanstaltninger i udsigt. Derfor opstiller EU det andet politikmål (s. 8): **At aktionærernes rettigheder styrkes og tredjemanden beskyttes. Styrkelse af aktionærrettighederne og stakeholderbeskyttelse kan i det lys ses som en forudsætning for**

koordinationen/harmoniseringen – en måde hvorpå EU synes at understrege vigtigheden af koordinationen over for sit publikum, regeringerne/virksomhederne.

3.2 EU's formål/mission/vision med handlingsplan (2003) – hvordan ses den opnået?

EU udtrykker sit formål med koordinations- og opdateringsopgaven gennem 2 politikmål i handlingsplan (2003, s. 8-9), nemlig **dels at styrke aktionærernes rettigheder og beskytte tredjemand, dels at fremme erhvervslivets effektivitet og konkurrenceevne**. EU's påtagede ansigt udtrykker EU-Kommissionen dog selv meget rammende i sin meddelelse (2003, s. 3) ved at bruge billedet *et ægte aktionærdemokrati*. Tidligere kommissær Frits Bolkestein, ansvarlig for EU's indre marked, udtrykker vigtigheden af koordinationen således:

”Der er behov for en hurtig reaktion for at sikre offentlighedens tiltro til finansmarkederne. Handlingsplanen indeholder et klart og gennemtænkt system, hvor ny lovgivning kombineres med andre løsninger, hvor der er brug for det. Dermed leveres det system for integreret og moderne selskabsret og virksomhedsledelse, som erhvervslivet, markedet og offentligheden har forlangt. Kommissionen tager sin del af ansvaret, nu må det europæiske erhvervsliv gøre det samme. Sammen har vi en enestående mulighed for at styrke virksomhedsledelsen i Europa – og samtidig skabe en model for resten af verden.” (Meddelelse (2003, s. 1))

Koordinationens vigtighed udtrykkes desuden på EU-Kommissionen på dens hjemmeside:

”Europa-Kommissionen er et vigtigt talerør for Den Europæiske Union på den internationale scene. Via den kan medlemsstaterne tale med én stemme i internationale sammenhænge, som f.eks. i Verdenshandelsorganisationen.” (Kommissionens website (2010, s. 3))

Derved kan Kommissionen styrke sin indflydelse på den internationale udvikling af reguleringen af selskabsledelse i forhold til de andre kodeks-udstedere. Fx udtrykkes i handlingsplan (2003, s. 5), at Sarbanes-Oxley Act medfører en række problemer, og da den rammer europæiske virksomheder og revisorer, har Kommissionen indgået dialog med de amerikanske myndigheder for at forhandle sig

frem til en mere acceptabel regulering. Desuden udtrykker EU i handlingsplan (2003, s. 12), at man har været med til at opdatere OECD's principper. Endelig udtrykker man et ønske om et europæisk forum for corporate governance med deltagere (selskaber, investorer, andre markedsdeltagere og akademikere) fra alle medlemslandene ”med det formål at samordne medlemsstaternes indsats for virksomhedsledelse” 1-2 gange om året, jf. handlingsplan (2003, s. 10).

EU's sande ansigt viser sig således at være **at samle Europa, så det taler med én stemme, for at få en så stor indflydelse på den internationale udvikling på reguleringsområdet som muligt** – i forhold til såvel SEC som OECD. Indtrykket af et europæisk sammenhold kan også siges at blive givet, da Anders Fogh i 2001 i sin velkomsttale (under det danske EU-formandskab) ved indlemmelsen af de første østeuropæiske lande i EU sagde: ”*We warmly welcome you to our family!*”

3.3 Hvordan skaber EU troværdighed?

Handlingsplan (2003) ses at opnå konsensus ved, at EU har et stærkt omdømme som professionel, uafhængig og omgæret af integritet. Konsensus ses desuden opnået gennem EU's arbejdsmetoder. Såvel en ekspertrådgivningsgruppe (der har udarbejdet handlingsplan (2003) og meddelelse (2003)), Konkurrenceevnerådet (der har opfordret Kommissionen til at sammensætte ekspertgruppen) og en anden gruppe af højtstående selskabseksperter, Wintergruppen (der har lavet en rapport med tilsvarende anbefalinger, som handlingsplan (2003) baserer sig på) er involveret i skabelsen af handlingsplan (2003), jf. meddelelse (2003, s.1).

Når kommissionen i meddelelse (2003, s.4) nævner, at Økofin-Rådet (dvs. rådet af finans- og økonomiministre i EU) har udvist stor interesse for Kommissionens arbejde, samt at Det Europæiske Råd har erklæret, at det betragter handlingsplanen som en prioritet, så er det med til at understrege anerkendelsen fra en legitim vidensbase, hvilket bestyrker konsensus

Handlingsplan (2003) synes at præsenteres overbevisende gennem den bevidste skriveproces, man fornemmer i kommunikationen mellem EU's institutioner. Kommissionen stiller forslaget til Parlamentet og Rådet, som svarer med et ændringsdirektiv, der sendes til offentlig høring. Derved

præsenteres handlingsplanen så overbevisende som muligt som den mest korrekte tilgang til, hvordan virksomhederne bør ledes.

Den tillid, som handlingsplan (2003) skaber, medfører, at den bliver legitim, så brugerne (dvs. regeringerne, virksomhederne og i sidste ende investorerne) bliver modtagelige.

Sammenholdes ovennævnte med EU's erklærede mission om at styrke erhvervslivets effektivitet og konkurrenceevne, ses EU's hensigt med handlingsplan (2003) at være hæderlig og ordentlig. Hermed opnår EU en høj grad af integritet.

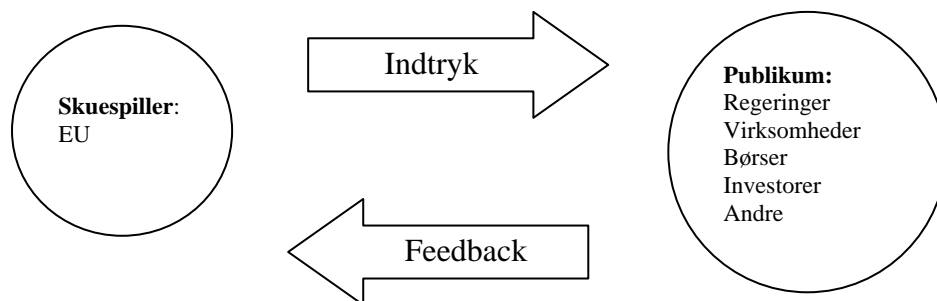
4.4 Hvem er EU's publikum i interaktionsmode?

Direktiverne og henstillingerne henvender sig direkte til medlemslandenes regeringer, og regeringerne er derfor de primære læsere og tilskuere i den interaktive kommunikationsproces. Da formålet med direktiverne/henstillingerne er at skabe troværdighed om virksomhederne og dermed tillid til dem i offentligheden således, at aktiekurserne stiger og kapital tiltrækkes til virksomhederne, må det forventes, at EU også – ud over virksomhederne – henvender sig til børser og investorer.

Desuden giver EU indtryk af, at det er nødvendigt for troværdigheden, at også andre interessenter end aktionærerne, nemlig stakeholders, tilgodeses gennem reguleringen. Det indtryk efterlader bl.a. ændringsdirektiv (2004, s.1) og handlingsplan (2003, s. 8). 'Tredjemandbeskyttelse' kan være et udtryk for, at det ikke kun er det finansielle afkast, der optager investor, men også andre aspekter som fx bæredygtighed mht. miljø og produktionsforhold mv.

Investorerne kræver, at virksomhederne opfører sig ordentligt – udviser et samfundsansvar. EU giver reelt alle en mulighed for at blive hørt gennem høringsprocesserne, men handlingsplan (2003) er ikke skrevet til miljøforkæmpere mv. – eller investorer - og henvender sig derfor heller ikke til dem. De forventes derfor at befinde sig længere tilbage i teatersalen.

Aktørerne og deres interaktion i skuespillet fremgår af følgende figur:



Figur 3: Aktørerne og deres interaktion i skuespillet.

3.5 Hvilket skuespil spiller EU?

3.5.1 Forestillingen

Den type forestilling, som der her skal tænkes på, er den sociale situation, at EU offentliggør en handlingsplan, der skal opdatere direktiver og henstillinger, så de kommer til at repræsentere et ægte aktionær- og stakeholder-demokrati. Opdateringen signaleres fx gennem handlingsplanens betegnelse – man taler om en modernisering af selskabsretten og en forbedret virksomhedsledelse i EU. Blandingen af regler/direktiver og frivillige anbefalinger/henstillinger signalerer dels seriøsitet - at man ikke finder sig i virksomhedernes snyd - dels at man har mulighed for at overlade de emner, der skal opdateres hurtigt, til henstillingerne.

Handlingsplanen (2003), ændringsdirektivet (2004), diverse meddelelser fra Kommissionen til regeringerne, høringsprocesserne (én om handlingsplanen i juni-august 2003 og én online igen fra april til juni 2004) og høringssvarene samt debatoplæg omkring høringssvarene er eksempler på rekvisitter, som EU benytter til at udtrykke budskabet om, at man opfanger, hvad der rører sig hos investorerne - og særlig hos virksomhederne - sådan, at det bliver ”spiseligt” for publikummet. Kombinationen af direktiver og henstillinger giver EU en mulighed for at blande en appetitlig

cocktail af obligatoriske regler og frivillige henstillinger, der får samfundsværdien af direktiverne og henstillingerne til at syne attraktiv for regeringerne og virksomhederne. Således har EU mulighed for at overbevise sit publikum om, at det viste er den bedst tænkelige 'virkelighed'.

Den form for maske (selvrepræsentation), som EU arbejder på at tage på, er karakteriseret ved at aktionærdemokratiet udbygges ved at forbedre virksomhedernes effektivitet og konkurrenceevne.:

”- En effektiv metode vil fremme de europæiske virksomheders effektivitet og konkurrenceevne. Virksomheder, der styres fornuftigt, og som har en historie med god virksomhedsledelse og gode resultater på det sociale område og miljøet, klarer sig bedre end konkurrenterne. Europa har behov for flere af disse virksomheder, så der kan skabes beskæftigelse og sikres en større holdbar vækst på længere sigt.

- En effektiv metode vil medvirke til at styrke den reelle beskyttelse af aktionærer og tredjemand. Den vil især hjælpe med at genopbygge investortilliden i Europa i kølvandet på en række erhvervsskandaler. Millioner af europæeres levebrød, deres pensioner og investeringer er afhængige af, at de virksomheder de investerer i, styres korrekt og ansvarligt.” (Handlingsplan (2003) s. 3)

Indtrykket er, at koordinationen/harmoniseringen af medlemslandenes kodekser er en forudsætning for aktionærdemokratiet. Det sande ansigt (koordinationen) legitimeres som en metode til at opnå aktionærdemokratiet (det påtagede ansigt) – og EU's hemmelige dagsorden med at skabe koordination kommer derved til at appellere til regeringerne/virksomhederne. Indtrykket bliver, at det er tiltrækkende at være medlem af EU – et trick, der må siges at være smart fra EU's side.

3.5.2 Teamet (EU)

Det opførende team fra EU repræsenteres af EU-repræsentanter fra hver af de 3 EU-institutioner: Europa-Kommissionen, Ministerrådet og Europa-Parlamentet. Disse har indrettet sig med en praktisk arbejdsdeling og klare ansvarslinier mellem de enkelte institutioner, hvor hver institution repræsenteres af eksperter inden for dens fagområde. Således har Kommissionen udspillet om,

hvordan forslaget til handlingsplan (2003), udarbejdet af en ekspertgruppe (et parlamentarisk udvalg), skal præsenteres. Forslaget sendes fra Kommissionen til Europa-Parlamentet og Ministerrådet, som i fællesskab forvalter/opgraderer forslaget og stiller et ændringsforslag dertil. Vedtagelsen af ændringsforslaget finder sted efter en høringsprocedure i 2004. "Godt klædt på" af specialister synes dagsordenen for EU at være en offentlig kommunikation imellem eksperter, der kan kaste glans over foretagendet. EU har mulighed for offentligt at tale med sig selv internt i teamet - gennem meddelelserne mellem EU-Kommissionen på den ene side og Ministerrådet og Europa-Parlamentet på den anden side – for derved at udsende de rigtige indtryk i form af oplæg og svar. Desuden kan talerørsforbindelsen med regeringerne bruges til at 'tale højt med sig selv' (gentage sig selv) for at styrke de påtagede indtryk gennem flowet af de meddelelser, handlingsplanen afstedkommer. EU-teamet kan således siges i høj grad at give en livagtig facade. En smart konstruktion.

3.5.3 Regioner (EU)

Der er ikke noget nyt i, at koordinationen mellem de nationale kodekser bliver gjort til en metode for at nå et mål for EU. Siden den første spiring til det EU, vi kender i dag (dvs. fra Frankrig i 1950 indgik et samarbejde om stål og kul med Tyskland ('kul- og stålunionen') til i dag, hvor store dele af Østeuropa er indlemmet i EU), har det været antagelsen, at den økonomiske fordelagtighed skulle ligge i, at man står sammen inden for EU sådan, at det bliver mere økonomisk fordelagtigt at deltage i EU's samarbejde end at stå udenfor dette samarbejde, jf. "Sådan lovgiver EU" (2002, s.16).

Samtidig synes EU at understrege over for regeringerne, at man med koordinationen mellem medlemslandene ikke kommer til at påvirke deres suverænitet. Således påpeger handlingsplan (2003, s. 11), at man ikke ønsker et fælles europæisk regelsæt for selskabsledelse, og at man ikke anser det store antal regelsæt i EU for et problem, da mange virksomheder fortsat er mest aktive på deres hjemmemarked, og da regelsættene internationalt allerede i vidt omfang har den samme karakter, da de er formet efter den samme skabelon, samt at valgfriheden, der ligger i "følg eller forklar"-princippet, er en god løsning i de sjældne tilfælde, hvor de nationale regelsæt ikke er i overensstemmelse. Endvidere nævner handlingsplan (2003, s. 6), at selv om man formulerer direktiverne og henstillingerne tilpas generelt for, at de kan bruges af medlemslandene – og for at

forenkle koordinationen – så gør man en del ud af at henvise til de nationale regler i reguleringsforslagene. Nærhedsprincippet (subsidiaritetsprincippet) synes at være en teknik, der skal understrege, at medlemslandenes suverænitet er intakt:

”Kommissionen foreslår kun foranstaltninger på EU-niveau, hvis den mener, at et problem ikke kan løses mere effektivt gennem nationale, regionale eller lokale foranstaltninger. Dette princip om at løse et problem på det lavest mulige niveau kaldes ’subsidiaritetsprincippet’ eller nærhedsprincippet.” (Kommissionens hjemmeside (2010, s. 2))

Ifølge handlingsplan (2003, s.9) bør EU-initiativer på et selskabsmæssigt fællesplan især vedrøre grænseoverskridende spørgsmål. Nærhedsprincippet kommer således til at gå hånd i hånd med proportionalitetsprincippet:

”- Ud over disse specifikke grænseoverskridende spørgsmål bør der være passende fokus på andre initiativer af hensyn til erhvervslivets effektivitet og konkurrenceevne. Som nævnt vil en vis grad af harmonisering af definerede nationale spørgsmål mindske den juridiske usikkerhed, og den kan dermed medvirke til at styrke erhvervslivets effektivitet og konkurrenceevne betydeligt.

- Virksomhederne bør have mest muligt fleksibilitet. Ved flere systemer, som vurderes til at være ækvivalerende, bør parterne have størst mulig frihed til selv at vælge.” (Handlingsplan s. 9, 2009)

EU benytter sig således af en del tricks og teknikker for at give indtryk af, at koordinationen ikke vil true medlemslandenes suverænitet. Man har således travlt backstage med at beskrive den integrerede metode (øget effektivitet og konkurrenceevne for erhvervslivet og en styrkelse af aktionærernes rettigheder og beskyttelsen af tredjemand) for at opnå koordination mellem medlemslandene så overbevisende som muligt for sit publikum (regeringerne og virksomhederne) for at skabe en social balance mellem EU, regeringerne og virksomhederne. Formålet er at skabe en ro – ikke opfordre til offentlige diskussioner, der sår tvivl om EU’s image i offentligheden med mindre troværdighed til følge. Stilheden frontstage tyder på, at det lykkes for EU.

3.5.4. De modstridende roller

Ifølge meddelelse (2003, s.3) tager det mellemlang til lang tid at skabe et aktionærdemokrati i virksomhederne. Troværdigheden af direktiverne/henstillingerne styrkes på kort sigt, da signalet herved er, at intet er perfekt, heller ikke direktiverne/henstillingerne. Med udtalelsen lækkes en fri hemmelighed. Spørgsmålet er, om outsiderpublikummet ikke vil stille EU til ansvar for det manglende aktionærdemokrati over tid, og derved ryste troværdigheden.

Det forekommer at være en betroet hemmelighed, der offentliggøres i ændringsdirektiv (2004, s.4), når det påpeges i et høringssvar, at man har tænkt sig ”at begrænse oplysningskravene til det strengt nødvendige”:

”Høringen viste, at der er støtte til at begrænse en sådan redegørelse for virksomhedsledelse til oplysninger om, hvorvidt og i hvilket omfang et børsnoteret selskab i EU overholder en kodeks for virksomhedsledelse eller ikke. Mens erhvervslivet ikke var tilbøjelig til at gå videre, ønskede andre interessenter, at der skulle ske en yderligere offentliggørelse, navnlig med hensyn til oplysninger om det risikostyringssystem, der anvendes af børsnoterede selskaber i EU.”

Ifølge ændringsdirektiv (2004, s. 7) kommer begrænsningerne til at vedrøre oplysninger om og i hvor høj en grad, det nationale kodeks efterleves, oplysninger om aktionærmøder og om sammensætningen af og arbejdet i bestyrelsen og dens udvalg - samt at oplysningskravene til de anvendte risikostyringssystemer og interne kontrolsystemer bliver begrænset til den konsoliderede årsberetning. Høringssvaret forekommer at være rettet mod regeringerne og virksomhederne, der synes at ville gå langt for at opfylde de krav, EU stille for koordination, da koordination medfører konkurrenceevne. Måske tror regeringerne og virksomhederne på den måde, de påfører sig sammen med EU. Samtidig kan svaret siges at rumme en strategisk hemmelighed, da det afslører, hvad man reelt har tænkt sig at gøre.

I ændringsdirektiv (2004, s. 7) påpeges, at corporate governance-redegørelsen bør stå i ledelsesberetningen. Den skal dermed revideres af virksomhedens eksterne revisor. Ifølge den danske revisionsstandard RS 585 (”Revision af ledelsesberetningen”), pkt. 4, hører god selskabsledelse dog til de *”relevante ikke-lovkrævede oplysninger, der støtter regnskabsbrugernes beslutningsgrundlag”*, jf. revisorhåndbogen (2008, s. 793). Dvs. revisionen af corporate

governance-erklæringen er frivillig – virksomheden kan placere den i ledelsesberetningen eller i den supplerende beretning efter ønske. Spørgsmålet er, om en virksomhed vil føle, at den kan undlade revisionen. Indtrykket af, at den leverer den bedst tænkelige ledelsesmetode, kan jo netop understreges af en revision. Desuden er det spørgsmålet, om en ekstern revisor kan udtale sig med den høje grad af sikkerhed, som ÅRL § 135 kræver, hvis virksomheden vælger at placere redegørelsen i ledelsesberetningen. En revision må nødvendigvis betyde, at revisor 'kun' kan overveje relevansen af informationen – ikke det relevante i selve informationen, dvs. indholdet af informationen – fordi hans detailviden om de konkrete virksomheder ikke kan forventes at være stor nok – for hvis den er, vil der kunne blive tale om en intern viden om virksomhederne, der kan true hans objektivitet. En revision af en forklaring kan naturligvis ikke bruges til noget, hvis den ikke tager stilling til indholdet. Der kan således blive tale om en forventningskløft mellem revisor og investor¹² – en strategisk hemmelighed, der indtil videre ikke er blevet sort. Det tyder stilheden på.

3.5.5 Kommunikationen af indtrykkene

Flere steder i handlingsplan (2003) forekommer der at være tale om en iscenesættende tale, fx:

”Forskelle blandt de nationale systemer for selskabsledelse kan medføre usikkerhed og øgede omkostninger for både udstedere og investorer. Som planlagt i handlingsplanen for finansielle tjenester fra 1999 lancerer Kommissionen i 2001 en undersøgelse af de væsentligste regler for virksomhedsledelse af betydning for EU. Den fuldstændige, sammenlignende undersøgelse, som Weil, Gotshal & Manges LLP udarbejdede for Kommissionen, blev færdiggjort i marts 2002, og deri blev det konkluderet, at EU ikke burde give sig til at udvikle et europæisk regelsæt for virksomhedsledelse. Det konstateredes derimod at det ville være mere fordelagtigt, hvis Europa-Kommissionen gjorde en indsats for at mindske retlige og reguleringsmæssige forhindringer for aktionærernes deltagelse i grænseoverskridende stemmeafgivelse (”deltagelseshindringer”) og at mindske hindringerne for aktionærernes muligheder for at vurdere, hvordan virksomhederne bliver ledet (”informationshindringer”).” (Handlingsplan (2003, s. 10-11))

¹² Det synes således at være et skridt i den rigtige retning FSR tog i november 2006, da man gjorde revisionen af corporate governance-redegørelser frivillig – efter at Danmark i flere år stod, som den eneste EU-nation, der krævede lov-pligtig revision deraf, jf. Riise (2006, s. 15)

Det forekommer, at korrespondancen mellem Kommissionen og Rådet/Parlamentet sker i bevidstheden om, at handlingsplanen vil blive sendt i høring, hvorfor den skal have en appeal til især virksomhederne. Virksomhederne har naturligvis en interesse i at blive hørt – og Rådet/Parlamentet gør ikke rede for, hvor stor en del af høringssvarene, der specifikt kommer fra investorerne, kun at halvdelen af svarene kommer fra andre interessenter end virksomhederne, jf. ændringsdirektiv (2004, s. 3). Aktionærernes stemme kan således siges at blive ”dæmpet” eller ligefrem ”ikke hørt”. Det synes at skyldes, at regeringerne og virksomhederne er villige til at ”ofre sig” for koordinationen – og dermed konkurrenceevnen. Det leder tankerne hen på aftalt spil mellem EU-teamet og dets interessentpublikum. Man fornemmer, at de har udviklet et særligt hemmeligt sprog mellem sig – dét Goffman kalder for et hemmelige samfund - så EU kan give sine interessenter de vink (‘staging cues’), der er brug for i forhold til outsiderne – investorer, journalister mv. – takket være den sociale uopmærksomhed fra navnlig virksomhedernes side. Er det fordi masken er vokset fast til virksomhedernes ansigter – måske fordi indtrykkene forpligter over tid. Eller skyldes det EU’s overbevisende præsentation af handlingsplanen (2003) - så koordinationen, og løftet om en større konkurrenceevne, virker så appellerende på dem, at budskabet går rent ind.

Den åbenlyse ignorering af investorerne tyder derimod på en nedladende behandling af aktionærerne, fordi de ikke er til stede som læsere af handlingsplan (2003) og ændringsdirektiv (2004).

3.5.6 Impression management

EU-teamets sammensætning af alle tænkelige ekspertgrupper, også fra erhvervslivet, synes at øge sandsynligheden for, at EU er i stand til at forstå, de vink, erhvervslivet sender om, hvor forestillingen er uacceptabel og hvordan, den skal modificeres. EU synes således at kunne udvise den taktfuldhed over for sit taktfulde publikum, der må til for at holde afbrydelser i forestillingen fra døren. Problemet er, hvis EU vender sig så meget til at være beskyttet af publikummets taktfuldhed, og publikummet er klar over, at EU udnytter det sådan, at begge parter åbent erkender, at de hjælper hinanden, så skillelinien mellem dem udviskes. Der er næppe tvivl om, at EU anser fx scener, hvor publikummet bevidst siger fra over for foregivelsen af høflig interaktion, for temmelig usandsynlige. Kravene til EU-medlemskab og koordinationen mellem medlemslandene kan siges at

betyde, at publikummet bliver relativt ensartet og kultiveret, så det bliver nemmere for EU at arbejde med. Deri ligger en vis dramaturgisk forsigtighed hos EU – men også en vis risiko, hvis de taktfulde handlinger hos publikum går hen og bliver for overdrevne i forhold til forestillingen, så kritik af forestillingen udløses.

Den høje integritet og professionalisme hos EU-teamet og den interaktive kommunikationsproces i EU - handlingsforslag, ændringsforslag og høringsproces - vidner om, at EU forbereder sig på en god forestilling, og at der ligger omtanke/klogskab bag. EU udviser således forsigtighed for at undgå episoder, der kan medføre afbrydelser i forestillingen. Skulle ubetænksomheder som unmeant gestures og faux pas alligevel forekomme – evt. hos publikummet – så er det en nærliggende tanke, at disciplinen, der følger af teamets professionalisme, får EU til at dække over fejlen med en plausibel forklaring - eller måske med en dybfølt undskyldning for at rense luften i sin forestilling.

Konklusion på casestudierne: Delkonklusion 1

Jeg har med casestudierne præsenteret en analyse af hhv. OECD's, SEC's og EU's corporate governance-kodekser og brugt sociologen Erving Goffman's interaktionsteori til at teoretisere den kommunikation, som hver af disse kodeksudstedere får i form af feedback samt de indtryk, der sendes under forestillingen via de udsendte publikationer. Alle 3 analyser viser overordnet, at corporate governance-kodekser hensigtsmæssigt lader sig karakterisere som interaktive forløb, der viser en vis dynamik mellem en kodeks-udsteder og dennes interessenter – især virksomhederne. Dog er denne dynamik mere et udslag af et samspil mellem parterne pga. deres interessefællesskab end et egentlig udtryk for feedback, som udstederne kan bruge til at ajourføre deres kodekser efter. Det leder opmærksomheden hen på, om en sådan koalition mellem interaktionsparterne mere arbejder sammen om at vise et ansigt til det øvrige publikum, og hvad det er for en del af dette publikum, der kan finde på at forholde sig kritisk til det, koalitionens udtrykker.

Er der ikke nogen, der modsiger udstedernes påtagede udsagn om, at deres kodekser er levende, bliver udstederne ikke stillet til ansvar for de åbenbarede forskelle mellem den viste adfærd og den påtænkte adfærd, og derved kan udstederne ikke blive kastet ud i en kritisk debat om kodeksernes opdatering, der kun kan skade udstederne og dermed deres kodeksers anvendelighed. Kodekserne

som ”levende dokumenter” kan dermed ikke anfægtes, og derved kommer kodekserne til at skabe den purifikation, som var deres formål samt et led i de 3 udsteders officielle missioner.

Kastes en udsteder derimod ud i kritik, skaber det mistillid til dennes kodeks og til udstederen selv, når udstederen skal forsvare sig for ”åben skærm”.

Opgaven må stille spørgsmålstejn ved, om kodeksernes succes – stilheden i omverdenen - skyldes, at hver af de 3 udstedere spiller deres skuespil godt eller om corporate governance bare ikke er interessant for investors investeringsovervejelser og dermed heller ikke er interessant for sensationshungrende journalister. Endelig kan der være tale om, at alle 3 udstedere har indset, at det ikke er muligt at ajourføre deres kodekser, så de hver især vælger at gøre det samme som ”de andre” anerkendte internationale organisationer i den situation, fordi det er accepteret i offentligheden som en legitim metode. Derved risikerer de 3 udstedere også, at deres masker brænder fast til ansigtet, fordi de hver især begynder at tro så meget på den rolle, de spiller, at man glemmer at forholde sig kritisk til den.

Et andet aspekt ved kodeksernes succes er, at hver af de 3 udstedere – ikke overraskende – forstår at tilføre deres kodekser troværdighed, dels ved at formå at skabe konsensus omkring dem og ved selv at fremstå med integritet, professionalisme og uafhængighed, dels ved at præsentere dem på den rigtige måde, så de virker overbevisende på deres læsere.

Da det ikke kun er op til en udsteders team at definere hvilke hemmeligheder, der er sorte, og hvilke, der er frie, men publikummet, der i sidste ende afgør det, bliver det nyttigt for udstederen med rekvisitter, som viser, at kodekset klarer sin opgave godt. De publikationer, der er anvendt i opgaven for den enkelte udsteder ser jeg som sådanne rekvisitter. Da det er udstederen selv, der i alle 3 tilfælde er forfatter til de i opgaven benyttede publikationer, formår disse publikationer at sende et positivt signal. Indtrykket er endda undertiden så positivt, at man måske kan sige, at det er for meget ”af det gode” til at virke troværdigt.

Kodekserne bliver med andre ord en ren retorisk platform, og de enkelte kodekser som levende dokumenter får derved kun en symbolsk værdi. Opgaven må derfor konkludere, at alle 3 udstedere laver kodekser for på den måde at udtrykke sig over for vigtige elementer i omgivelserne, eller at

corporate governance blot er så nyt et begreb, at det ikke rigtigt har vundet nok indpas hos investorerne endnu til at bruge i deres investeringsovervejelser, eller at virksomhederne ikke er gode nok til at give et klart billede af deres tilgang til corporate governance. Endelig er de enkelte kodeksers effekter svære at bevise.

Opgaven peger på, at princippernes ajourføring har det svært, da feedback fra virksomhederne ikke kan matche kodekserne for det første, fordi kodekserne ikke henvender sig til mikroniveauet på en måde, så det kan forstås dér, hvor virksomhederne befinder sig og for det andet, fordi virksomhedernes respons ikke kan bruges på kodeksernes makroniveau, men også fordi kodekserne må formuleres så generelt, at de kan udbredes til flest mulig lande – en vision, der ligger alle 3 udstedere på sinde.

Endelig skal pointeres, at kodekserne fra OECD og EU er frivillige, og at det derfor kræver proaktivitet hos landene at bruge dem. Men spørgsmålet er, OECD's principper og EU's direktiver og henstillinger ikke mere er ”an offer you can't refuse” frem for noget, virksomhederne tager til sig af frivillighedens vej.

Opgaven peger således på, at de 3 udstedere har behov for yderligere at overveje feedbackmekanismerne og i den forbindelse udvikle nye feedbackmekanismer, hvis de 3 udstedere skal sikre kodeksernes vedligeholdelse som levende dokumenter.

Kapitel 4

Diskussion: De interne interaktionsprocesser

En overbevisende præsentation af, at kodekserne er opdaterede, er et skridt i retning af, at skabe troværdighed omkring kodekserne. Men kodekserne skal også være faktisk troværdige. Analysen af casestudierne i kapitel 3 peger dog på, at kodekserne fra OECD, SEC og EU ikke er faktisk troværdige – investorerne bruger dem ikke i deres investeringsovervejelser. Ifølge Goffmans teori burde de skabe purification – og dermed ”faktisk troværdighed” i Goffmans terminologi. Det er en nærliggende formodning at antage, at kilden til at forstå barriererne for Goffmans ”purifikation” skal findes i de interne interaktionsprocesser, hvor indflydelsen på kommunikationsstrategien (retningslinierne for adfærden i interaktionen) fastsættes.

1. Samarbejdet i koalitionen mellem en udsteders opførende team og hans team af interessenter

Analysen i kapitel 3 afdækker lidt af den overlegenhed OECD, SEC og EU har ved, at de kan tillade sig at have andre missioner end den offentliggjorte. Desuden viste analysen, at der var feedbackproblemer, som deres interessenter nødvendigvis må bide i sig.

Det er naturligvis svært at afgøre ud fra analysen, i hvilken grad interessenterne forsøger at løse op for interaktionskravene, som udstederne stiller til dem – om de fx hemmeligt bagtaler eller på anden måde nedgør udstederne, da udsteder er ”til stede” i det benyttede empiriske materiale. Men der er nok ingen tvivl om, at feedbackproblemerne og ”den uforligelige mission” vækker en vis utilfredshed hos interessenterne. De må imidlertid undertrykke deres vrede, og samarbejde hvis de skal gøre sig håb om selv at få deres mission med interaktionen til at lykkes.

Selvom kommunikationen i de benyttede empiriske publikationer er uden for investorenes ”hørevidde”, så bærer kommunikationen ikke i en væsentlig grad præg af rolle-skift og ”modus vivendi”. Udstederne synes at blive i deres rolle, og det forekommer ikke som om, at de ”giver meget ved dørene” eller drager uforventede fordele for at bevare en social ligevægt i forhold til deres interessenter. Publikationerne virker generelt meget organiserede og udtænkte – udstederne virker i hvert fald ikke spontane i deres optræden udadtil. Derimod er der flere eksempler på iscenesættende taler og aftalt spil, og parterne kan således undertiden godt virke lige lovlig meget familiært/intimt engagerede i hinanden. Det bestyrker naturligvis parternes samhørighed – tilhørsforhold til koalitionen – og under et sådant dække af ”hemmelige tegn” kan der evt. ske en gradvis gensidig tilpasning, hvor parterne ved, hvordan de skal respondere, så de andre ikke risikerer nedgørelse, og en gensidig tillid og en følelse af sikkerhed på hinanden kan brede sig. En sådan afslappethed er det svært at afgøre, om der er tale om ud fra analysen, men parterne skal i de nævnte situationer passe på ikke at virke for intime over for hinanden.

Trods vanskelighederne med at se, hvad det er for et grundlag tuskhandlen mellem en udsteder og dennes interessenter hviler på, så viser analysen, at selv om interessenterne kan nyde af smitningen fra udstederens integritet/vidensbase, så kan de ikke få deres formål med interaktionen opfyldt, eftersom purifikation synes at udeblive. Udstederne synes ikke at formå at skrue langt nok op for familiariteten med deres interessenter – og spørgsmålet er, om interessenterne kan bevare en forventning om, at de vil opnå purifikation i fremtiden – sådan som udstederne lover - så relationen vil indgå i en ”modus vivendi”, jf. Goffmans teori. Når indtrykkene begynder at forpligte interessenterne – især virksomhederne, der påmindes direkte af deres aktionærer - over tid, så må man formode, at udstederne får særlig svært ved at overbevise dem om, at det bare er et spørgsmål om tid, før purifikationen indfinder sig. Derimod indikerer analyserne, at udstederne får deres respektive formål med interaktionen gennemført – de formår i hvert fald at promovere sig selv og deres formål igennem publikationerne. Det kan være årsagen til, at de ikke ser sig om efter en anden feedbackmetode.

1.2 Informationsspillet: Hvordan er magtkampen om information mellem koalitionen og bestyrelsen?

Én informationskilde ("sign vehicle"), som Goffman peger på, at koalitionen vil benytte sig af, er et bestyrelsesmedlems retorik – fx at han fører sig frem med en ro og autoritet, der skaber en følelse af overblik og troværdighed hos investorerne. En anden informationskilde er ifølge Goffman, at koalitionen vil udnytte et bestyrelsesmedlems fremtoning rent visuelt – fx om han er soigneret og bærer jakkesæt – og i lyd – fx formuleringsevne og om han ellers taler med overbevisning i stemmen. Alt i alt skal bestyrelsesmedlemmet udstråle en personlighed, der passer ind i det billede af et bestyrelsesmedlem, man gerne vil skabe – en personlig facade, som passer ind i opsætningen ("the setting") af rekvisitter for en bestyrelse.

Når billedet skal samles, vil koalitionen udnytte koalitionsmedlemmernes (virksomhedernes) erfaringer – en 3. informationskilde i henhold til Goffmans teori – med, hvilke personprofiler (personlige facader), der passer på bestyrelsesmedlemmer. Virksomhedernes erfaringer med årsagssammenhænge mellem præstation/adfærd og bestyrelsesmedlemmets fysiske og psykiske karaktertræk vil ifølge Goffman blive brugt.

De feedbackproblemer, som analysen afdækker, tyder dog på, at udstederne har svært ved at forstå/opfatte og omsætte virksomhedernes erfaringer til anbefalinger/love, som virksomhederne kan bruge. Spørgsmålet er derfor, om udstederne overhovedet er i stand til at udnytte disse informationskilder, når kodekserne udformes.

Et bestyrelsesmedlem ønsker at socialisere sig. Derfor vil han nærstudere kodekset – de opstillede kompetencer – så han kan give veltilrettelagte indtryk. Sådanne indtryk kan også vedrøre traditioner i forbindelse med en bestyrelsesrolle. Fx når bestyrelsesformanden gennem mange års bestyrelsesarbejde, rejser, seminarer, gode middage og fælles oplevelser har fået et fortroligt, måske venskabeligt forhold til et eller flere bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesmedlemmet kan i dette tilfælde give indtryk af enten at være imponeret over formandens anstrengelser for at gennemføre noget – eller han kan foregive at have misforstået situationen og konkludere, at det hverken er bestyrelsesformandens intension eller i overensstemmelse med sandheden.

Gennem de veltilrettelagte indtryk ytrer bestyrelsesmedlemmet at være en person af en bestemt slags og frembringer derved en "moralisk efterspørgsel", der betyder, at koalitionsmedlemmerne (virksomhederne) tvinges til at værdsætte og behandle ham, som personer af hans slags har ret til at

forvente, pga. samfundsnormerne. Koalitionsmedlemmerne er med andre ord tilbøjelige til at acceptere bestyrelsesmedlemmet pga. tillid til gengæld for noget, der først vil vise sin sande værdi efterfølgende. Man kan måske hævde, at sikkerheden omkring et bestyrelsesmedlem stiger med mængden af information, koalitionsmedlemmerne har om ham – men sådan information stiller naturligvis ingen sikkerhed om, at uønsket adfærd udebliver. Igen må man dog stille spørgsmål ved, om feedbackproblemerne ikke forhindrer udstederne i at forstå/opfatte og omsætte bestyrelsesmedlemmernes information. Det samme må siges at være tilfældet med bestyrelsesmedlemmets ubevidste adfærd. Pga. feedbackproblemerne virker det meget usikkert, om et bestyrelsesmedlems troværdighed kan kontrolleres ad den vej.

2. Delkonklusion 2: De interne interaktionsprocesser

Hverken udstederen eller koalitionen - bestående af udsteder og interessenter – formår at udforme kommunikationsstrategien/definere situationen for deres interaktionspartnere (henholdsvis interessentteam og bestyrelsesmedlemmer), så de opnår tilstrækkelig kontrol med dem til henholdsvis at opnå en modus vivendi-adfærd eller at vinde informationsspillet over bestyrelsesmedlemmerne. Følgelig indfinder Goffmans ”purifikation” – og dermed kodeksernes faktiske troværdighed med kapitaltiltrækning til virksomhederne - sig ikke.

For udstederne gælder, at de ikke kan regulere deres familiaritet/intimitet i forhold til deres interessentteams.

For koalitionen mellem en udsteder og dennes interessenter gælder, at den ikke har mere information om bestyrelsesmedlemmerne end de har om den.

I begge tilfælde er det det modsatte af, hvad Goffmans teori finder.

Spørgsmålet, der nu skal diskuteres – i kapitel 5 – er, hvorfor det forholder sig anderledes i Goffmans teori end i praksis. Ud fra en kortlægning af forhindringerne for purifikation skal der gives et bud på en videreudvikling af troværdighedsbegrebet i forhold til Goffmans teori.

Kapitel 5

Diskussion: En videreudvikling af begrebet troværdighed

1. Hvad er problemet med Goffmans teori – Felicity's Condition?

Status ved dette kapitels indgang er, at de 3 internationalt standardsættende kodekser belyst ud fra Goffmans teoriapparat ikke skaber purifikation – og heller ikke en faktisk troværdighed, der følger af, at kodekserne appellerer til investorerne. Problemet for purifikationen er, at den faktiske adfærd – hos hhv. interessenter og bestyrelsesmedlemmer - ikke kan regulerestilfredsstillende af udstederne/koalitionen.

Ifølge Goffman kan forudsigelsen af et respons sikres ved at opstille alle de sociale regler, der bestemmer interaktionsparternes adfærd. Felicity's Condition er et udtryk for de baggrundsantagelser, der i enhver social interaktion ikke må brydes, hvis afbrydelser i forestillingen skal undgås. Problemet er, at forudsigelsen kræver, at det sociale liv kan beskrives med et sæt forudbestemte guidelines for, hvordan empiriske problemer i dagligdagens sociale interaktioner skal tackles. Det kræver, at der er tale om generelle guidelines (syntakser/regelmæssigheder), der gælder for enhver social interaktion – og en sådan generalitet må siges at være umulig at opstille regler for. Alle situationer/omstændigheder og alle mulige ´træk` ved en interaktion må anses for at være umulige at specificere. Generelle sociale interaktioner kan heller ikke være bundet af samfund, sprog og livsformer/-betingelser, sådan som Goffman forudsætter. Baggrundsantagelser er syntakser (regelmæssigheder) for hverdagens adfærd – og de har ikke noget med retorik at gøre. Det kan dog ikke udelukkes, at enkelte generelle regler for den sociale interaktion kan opstilles – blot kan hele det sociale liv umuligt dækkes ind af regler. Nogle sociale regler kan vel anses for at være sammenlignelige med spilleregler – blot er langt fra alle sociale regler eksternt givet. Etikette-manualer kan også kun give eksempler. Jeg må således vurdere, at Goffman kommer til at overdrive den grad, hvormed reglerne kan afgrænse og bestemme aktørernes adfærd. Det gælder nok i særlig grad, når analysen løftes op til at dreje sig om internationale aktører.

Man aner også en lille tvivl hos Goffman mht., om alle sociale regler kan opstilles. Fx anfører Goffman (1959, s. 111), at det kan være svært at identificere de regler, som bliver taget for givet – de regler, der ikke anses for at være vigtige i sig selv (Goffman taler om tom eller ligegyldig gestikulation). Et andet eksempel er, at Goffman (1959, s. 20) hævder, at en person aldrig vil kunne få fuld kontrol over sin ufrivillige adfærd. Hvis reglerne skal ses at følge af en form for enighed mellem interaktionsparterne, hvor interaktionsparterne viser deres troskab/lydighed i forhold til en moral og betaler en beskeden pris for en stor behagelighed, jf. Goffman (1959, s. 21), så må enigheden nødvendigvis omfatte det, der eksisterer virkeligt – og ikke blot det, der giver et afkast ´nu og her` i samarbejdet (working consensus). Man kan heller ikke sige, at definitionen af situationen indebærer megen enighed om det, der eksisterer virkeligt. Det leder tankerne hen på, at regler hverken kan anses for at være generelle eller mulige at formulere.

Det forekommer, at Goffman tror, at man blot ved at se på en persons adfærd i hans fortid kan bestemme, hvad der i fremtiden vil forme hans adfærd – at der bag ved de sociale regler skulle ligge en form for strukturel kode herfor. At man ved at beskrive en person præcist (kompetencer, uddannelse mv.) skulle kunne forudsige en forventelig adfærd hos ham. Adfærd (hændelser) svarer således til nogle underliggende koder (bag de sociale regler), der styrer den. Således kommer regler – ifølge Goffman – til både at regulere og udgøre strukturen for adfærden (i den sociale interaktion).

Det er et problem, når Goffman sådan udjævner/generaliserer tingene ved at koble adfærd og underliggende koder, for så oversimplificeres de. Af den grund burde man vel heller ikke kalde Goffmans sociale regler for regulering eller love. Dermed mener jeg ikke, at man ikke ved at hørte erfaringer kan danne sig et billede af en situation/omstændighed, som kan bruges til at forudsige adfærd eller hændelser med. Adfærd svarer blot ikke til nogle underliggende koder, som er regler eller love for adfærden. **Dét leder frem til tanken om, at regler måske bedst kan beskrives som praktisk viden om, hvordan man kommer videre i situationer.** Adfærd (praktisk viden herom) kommer således til at dreje sig om situationsberettigelse. At følge en regel betyder at matche adfærd med omstændigheder på en ikke-deterministisk måde. Reglerne for et socialt liv har intet med et fyldestgørende, eksternt givet sæt af forudbestemte spilleregler (fx for skak) at gøre. Der vil altid være omstændigheder, der ikke kan forudses eller fastsættes med ´under disse omstændigheder gør dette`-regler. Der bliver for mange ”huller” i definitionen af situationen til, at en person – fx et bestyrelsesmedlem – kan fastholdes i, at være den, han foregiver at være. Registreres der således en

ukontrollabel adfærd hos personen, der ikke er i overensstemmelse med definitionen af situationen, siger det ikke nødvendigvis noget om, at personen ikke er den, han påstår at være. Definitionen af situationen – fx kodekserne for corporate governance - mister derved sin betydning. Det synes at være tilfældet i relationen mellem udstederne og deres interessenter, samt i relationen mellem en koalition og bestyrelser. Det kan derfor være belærende at være opmærksom på de hændelser, der følger af de sociale regler, som ikke kan opstilles som spilleregler.

2. Et forslag til et teoribidrag til Goffmans teori

2.1 Situationsberettigelse

”Situationsberettigelse” kan som foreslået referere til praktisk/empirisk viden om, hvordan man kommer videre i sociale situationer – viden om de sociale regler for en passende adfærd i situationen. Sådant viden kan fx omfatte viden om høflighedsudvekslinger, etikette og kropsholdning – dvs. en viden om de normative krav hos Goffman, nemlig vedrørende høflighedsretorik og moral – der er viden om, hvordan man kan understrege det indtryk, man gerne vil give, i en bestemt situation. De rummer en slags overskud hos skuespillerne. Enhver empirisk viden af den art kommer til sin ret, når en aktør fejler mht. at demonstrere en manglende viden om situationen. Som tidligere nævnt vil det gå ud over alle aktører. Det foregår ved, at alle aktører i forestillingen taktfuldt ”står sammen” for at bortforklare fejltrinnet med alle slags undskyldninger – som fx træthed og kluntethed hos den fejlende aktør – for misrepræsentation hos en aktør vil ikke blot gå ud over den fejlende aktør, men alle aktører i ”den kollektive repræsentation”. Virker disse forklaringer ikke over for outsiderne (kritiske journalister) – trækker outsiderne ikke kritikken tilbage - vil aktørerne i et sidste forsøg på at redde forestillingen stemple den person, der fejlede, som en ”outlier” i forhold til dem selv, som de fremstiller som ”normale”. En person, der ikke tilpasser sig reglerne for en social interaktion - etableret af en vidensbase – kunne man stemple som ”ikke normal” – dvs. som det Goffman (1983, s. 3) betegner som psykisk uligevægtighed (anormalitet). Med en psykisk uligevægtig adfærd mener jeg ”en i situationen upassende adfærd” – hvilket svarer til det, som publikummet ikke ønsker at se – ”make no work” ifølge Goffman. Den svarer vel nærmest til det, Goffman vil kalde for ”manglende hensynsfuldhed” over for de andre aktører. ”Make no work” hos Goffman ligger tæt op af umoral og uforventet adfærd set med beskuerens briller, men også – og vel nærmest som en følge af den manglende hensynsfuldhed – af

uhøflig fremtoning. Derved påvirkes den personlige facade i forestillingen væsentligt. Rent billedligt kan det vel siges at svare til det modsatte af en maske, der har mange muligheder for at begå sig godt i forestillingen. "Manglende hensynsfuldhed" følger ikke bare af rod ("mess") – da aktøren ikke har den fornødne empiriske viden om situationen til at undgå, at han ved en fejltagelse kommer til at afsløre de sociale regler, som alle andre aktører i forestillingen også skal følge for at holde masken (selviscenesættelsen) i forhold til outsiderne (kritiske journalister, potentielle investorer) – men *medfører* også et rod pga. afbrydelsen af forestillingen og det medfølgende tumult/forvirring ("embarrassement") – og tab af troværdighed. Den handling, aktørerne skal sætte ind med for at redde forestillingen, er situationsbestemt. Hvad der virker rigtig i én kontekst, kan virke forkert i en anden kontekst. Det er – i modsætning til Goffmans opfattelse – umuligt at beskrive fuldstændigt, da situationer er for nuancerede og komplekse. I en krisesituation er dét, handlingen skal rette op på, den manglende viden om en passende adfærd i situationen, som aktøren ikke udviser under forestillingen. Situationsberettigelsen får aktørerne i forestillingen ved at indsamle empirisk viden om de sociale situationer for at opstille de tilhørende sociale regler. Spørgsmålet er, hvordan sådan viden bør indsamles.

2.2 Sociale regler som ikke kan opstilles som spilleregler – empirisk viden skal indsamles

Den opgave, udstederen af et kodeks skal løse, er at opstille de corporate governance-tiltag, der kan *afgrænse* adfærden/handlingerne i forbindelse med corporate governance – en indirekte regulering af bestyrelsesmedlemmernes adfærd. Der er tale om de sociale regler, der kan opstilles som spilleregler.

Ifølge Riise (2006, s. 18) er det i overensstemmelse med den kvalitative forskning, der viser, at kun bestyrelsens struktur og sammensætning kan reguleres direkte gennem anbefalinger og lovgivning – mens bestyrelsesmedlemmernes faktiske adfærd derimod ikke kan reguleres gennem anbefalinger eller lovgivning, jf. Riise (2006, s. 18). Fejlen ved den kvalitative forskning synes dog at være, at den ikke opdeles efter de betingelser, som de enkelte nationer byder ind med. Det er i overensstemmelse med Riises synspunkt, Riise (2006, s. 19).

Situationsberettigelsen skaber en kobling mellem situation og adfærd/handling (de sociale regler). Det er det, kodekset bør gøre. Man kan sige, at formålet med situationsberettigelsen er at give en ramme af sociale regler for, hvordan handlingen bør udspilles i forskellige situationer inden for en national kontekst – givet i det nationale kodeks. Rammerne af regler skal have en national kontekst, dvs. kulturelt og institutionelt – fx mht. ledelsesstruktur og revision. Reglerne kan siges at udgøre en ”alternativhandlingsplan” til kodekset, men den vil ikke være fuldstændig. Forskningen bør forsøge at gøre den empiriske viden om handlinger i forskellige situationer, ”alternativhandlingsplanen”, så fuldstændig som mulig, så maskerne i sikkerhedsnettet bliver tættere, og sandsynligheden for afbrydelser i forestillingen mindre. Risikoen for afbrydelser kan dog aldrig helt elimineres. Et nationalt kodeks kan siges at give de nationale rammer for corporate governance.

Spørgsmålet er, hvad det er for nogle sociale regler – underliggende koder for bestyrelsesmedlemmernes handlinger (i Goffmans begrebsverden) – der ikke kan opstilles som spilleregler, og som derfor ikke bør inkluderes i et kodeks.

Blikket rettes derfor mod Nørbyrapporten (2008), anbefalingerne V.1 og V.2 om kompetence- og kvalitetsbeskrivelser for bestyrelsesmedlemmernes rette udvælgelse og oplæring, samt V.4 om bestyrelsens uafhængighed. Det danske kodeks synes at have en særlig vægt hér i bestræbelserne på at sikre en selskabsstyring i aktionærernes interesse – bestyrelsens sammensætning fremstilles i hvert fald ofte, ikke mindst i anbefalinger om corporate governance, som et væsentligt område at regulere – fx i forhold til sikring af uafhængige medlemmer af bestyrelsen. Den seneste opdatering af Nørbyrapporten (den 10. december 2008) havde netop fokus på anbefaling V om bestyrelsens sammensætning. Den kan evt. ses som en følge af den offentlige debat, hvor kritikken går på, at de danske bestyrelser ikke er mangfoldige nok – *”...jo længere formænd og bestyrelsesmedlemmer har siddet omkring mahognibordet, des sværere er det for dem at få øje på nye talenter”* – lyder det således i Berlingske Søndags businesssektion s. 24 den 3/1 2010. Man kan under henvisning til Goffmans teori påstå, at problemet kan ses som en uforudset ufrivillig ekspressiv adfærd hos bestyrelsesmedlemmer. Goffman kunne hævde, at det ikke var til at forudse, at bestyrelsesmedlemmer ikke ville agere i virksomhedens interesse. De har jo kompetencerne – den personlige facade - beskrevet i kodekset. Goffman kunne påstå, at adfærden var ufrivillig, fordi det er en ”normal” adfærd for et bestyrelsesmedlem, der har siddet for længe – adfærden vil blive

vanebetonet, og bestyrelsesmedlemmet vil derfor ikke lægge mærke til det, når han ”træder ved siden af”. Man kan sige, at erfaringer som en informationskilde (”sign vehicle”) hos Goffman) kan eliminere den slags adfærd, der følger af, at bestyrelsesmedlemmer sidder for længe. Alligevel ændrer den seneste opdatering ikke på anbefaling V.4 om bestyrelsesmedlemmers uafhængighed i forhold til tidligere. Det eneste nye i anbefaling V er, at bestyrelsen løbende bør vurdere, hvilke kompetencer den bør råde over, og at bestyrelsen bør sammensættes i lyset deraf. I forlængelse heraf har man også ændret anbefaling III om åbenhed og gennemsigtighed, hvor det nye er, at man anbefaler, at mangfoldigheden i bestyrelsen uddybes. Signalet heri synes at være forbedringer i de danske bestyrelser i form af nytænkning, måske endda udskiftninger i bestyrelserne – at noget måske for at ryste ”indavlen”. Problemet hermed er, at hverken flere kvinder eller udlændinge – andre end nordmænd og svenskere, som ”udlændinge” i de danske bestyrelser i dag synes at begrænse sig til – nødvendigvis giver bedre bestyrelser.

Riise (2006, s. 17) anfører, at det er et problem, at forskningen af corporate governance overvejende er *kvantitativ* – med de finansielle præstationer som målepunkt – da det er erhvervsskandaler (besvigelser), der udløser debatten om corporate governance. Således giver forskningen af relationen mellem bestyrelsessammensætning og selskabets præstationer ikke signifikante sammenhænge. Riise (2006, s. 18) efterlyser derfor flere *kvalitative* undersøgelser – mere indsigt i hvordan bestyrelsesmedlemmerne agerer under de rammer, der sættes af corporate governance-reguleringen - fx af, hvordan corporate governance-tiltag virker i krisesituationer, og hvordan, der kan føres en bedre kontrol med virksomheden - vel og mærke en forskning af *en højere kvalitet* end den eksisterende kvalitative forskning. Måske er netop en lav kvalitet af de kvalitative undersøgelser – evt. fordi kvalitative undersøgelser kan være vanskelige at udføre - en medvirkende årsag til, at Nørbyrapporten (2008) forsøger at regulere bestyrelsesmedlemmernes adfærd via personprofiler som spilleregler. Hvis den kvalitative forskning kun fokuserer på, hvad der kan observeres udefra og kvantificeres, jf. Riise (2006, s.18), uden dybdegående studier af selve indholdet af relationen mellem adfærd og adfærds-ramme - hvordan corporate governance-tiltagene fungerer og hvilke betingelser, der påvirker kvaliteten og effekten af indsatserne - så bliver udstederen af anbefalingerne (EU/Københavns Fondsbørs) fastholdt i at fremsætte profetier om, hvordan bestyrelsesmedlemmernes kompetencer bør sammensættes for at styre deres adfærd. Man kan hævde, at situationen med den manglende kontrol over bestyrelsesmedlemmernes faktiske adfærd kan give udenforstående/investorerne et forstærket behov for at sætte deres lid til

bestyrelsesmedlemmernes personlige kvaliteter og kompetencer – sådan som Riise (2006, s. 19) gør. Man kan dog ikke forudsige et bestyrelsesmedlems adfærd ud fra en bestemt personprofil - en personbeskrivelse angiver ikke en entydig underliggende kode – á la Goffmans - for, hvordan personen vil handle i fremtiden. Desuden kan man ikke sige noget om, han er den, han begiver sig ud for at være ud fra hans ukontrollable adfærd. Der er ingen årsagssammenhænge mellem profil og adfærd – personen kan agere forventeligt i én situation, mens uforventeligt i anden situation. Forudsigelsen af hans adfærd forekommer således at udeblive, mens samfundsprincipperne - som tidligere nævnt - får aktionærerne/koalitionen til at tro på, at en person er, hvad han giver sig ud for at være samtidig med, at de stiller personen i sin fulde ret til at forvente, at han bliver behandlet som den, han udgiver sig for at være. Dét stiller virksomhederne dårligt mht. styringen af bestyrelsesmedlemmernes adfærd i Nørbyrapporten (2008).

Konklusion på opgaven

Jeg har i nærværende kandidatafhandling foretaget en analyse af de internationalt standardsættende corporate governance-kodekser fra henholdsvis OECD, SEC og EU og brugt sociologen Erving Goffmans interaktionsperspektiv til at teoretisere corporate governance-fænomenet med. Det er sket for at opnå en yderligere indsigt i de processer, der ligger bag vedligeholdelsen af disse corporate governance-kodekser og for at bidrage til at forklare, hvorfor de ikke altid fungerer hensigtsmæssigt. Problemformuleringen opstiller en række afgrænsede spørgsmål.

En første konklusion er, at væsentlige aspekter af opdateringen af disse internationale kodekser kan opfattes og beskrives som interaktive processer, og at en sådan tilgang er frugtbar som bidrag til forståelsen af, hvorfor de internationale retningslinjer ikke altid får den ønskede effekt i forhold til virksomhederne og i forhold til at fungere som et positivt signal til omverdenen (navnlig investorerne), der kan tilskynde til nye investeringer. Et sådant perspektiv viser, at der er tale om dynamiske processer, der bedst indfanges ved at se på processerne. I modsætning hertil ville en statisk betragtning primært vise, at corporate governance-kodekser blot er retoriske platforme, der ikke betyder andet for de involverede aktører, end at de vil følge en fælles officiel dagsorden.

I forbindelse med analysen af disse spørgsmål er der foretaget en operationalisering af Goffmans begrebsapparat. I forhold til dette begrebsapparat bekræfter analysen, at Goffmans begrebsapparat udgør en frugtbar og anvendelig analytisk ramme til at forstå nogle nye aspekter af corporate governance-problematikken. Den er i tilpasset form et nyttigt instrument til at beskrive og forklare de processer, der foregår mellem de internationale retningsgivere på corporate governance-området repræsenteret ved OECD, SEC og EU og deres respektive interesser. Samtidig er det en konklusion, at begrebsapparatet kan og bør forfines yderligere for at kunne tage højde for de komplekse aspekter i sociale sammenhænge, så som dem internationale organisationer indgår i.

I forhold til opgavens 2 hovedproblemstillinger kan følgende konkluderes:

- 1. Skaber de interaktive kommunikationsprocesser for hver af de internationalt standardsættende corporate governance-kodekser fra hhv. OECD, SEC og EU**

rammer, der kan bevare disse kodekser som levende ved at sikre, at de løbende ajourføres?

Den overordnede konklusion er, at det ikke er lykkedes at skabe sådanne rammer.

Analysen viser, at ingen af de internationalt standardsættende corporate governance-kodekser fra hhv. OECD, SEC eller EU bliver opdateret på en måde, så det sikres at de løbende kan tage højde for nye udviklinger og de således holdes levende. Det fremgår af analysen, at en væsentlig forklaring kan være, at også seriøse og pålidelige internationale organisationer er aktører, der agerer på flere forskellige scener, indgår i interaktive kommunikative sammenhænge og har forskellige dagsordener. En væsentlig forhindring udgøres af de feedbackproblemer, der opstår som følge af, at udsteder befinder sig på makroniveau, hvorimod virksomhederne befinder sig på mikroniveau. En udsteder må nødvendigvis beskrive principper, regler, begrebsrammer og ledelsesteknikker på en bureaukratisk måde, så det bliver for stift/generelt eller formelt formuleret for virksomhederne til, at det passer i deres dagligdag. Desuden har udstederne et problem med at opfatte/forstå feedbacken fra virksomhederne. Det forekommer at være en del af årsagen til, at kodekserne ikke synes at ”fejre rod af bordet” – skabe purification. Det er derfor, at der ikke sker en overførsel af troværdighed til virksomhederne fra udstederne af retningslinjer, der kunne give investorerne tilskyndelse til at anvende corporate governance-redegørelser i deres investeringsovervejelser. Udstederne formår – udtrykt med Goffmans begrebsapparat – nok i vidt omfang at lave en troværdig præsentation, men ikke at skabe den ”faktiske troværdighed”, der er afgørende for at skabe troværdighed og dermed tillid i omgivelserne. Analysen peger på, at det primære publikum for udstedernes forestilling ikke så meget er virksomhederne, men regeringer, og at det kan have en negativ indflydelse på at ajourføre kodekserne på en måde, der er tilpasset virksomhedernes ønsker og behov. Endelig peger analysen på, at virksomhedernes masker er tilbøjelige til at vokse fast til ansigtet over tid, da de indtryk, de giver, forpligter dem over tid og fordi de løbende direkte bliver mindet om deres løfter af deres aktionærer. Det betyder, at deres feedback ikke er, som udstederne forventer af dem som medperformere af ”den kollektive repræsentation”. Desuden at udstederne må bruge energi og ressourcer på at guide dem på rette vej iht. kommunikationsstrategien, og det kan være et faktum i sig selv til, at de er mindre lydhøre over for virksomhederne.

Analysen forklarer også, hvorfor feedback-mekanismen ikke ændres. Det ser ud til, at udstederne fastholdes i feedbackmetoden fra mikro- til makroniveau, primært fordi den tillader dem at få andre vigtige elementer af deres mission med interaktionen opfyldt.

2. Hvilken rolle spiller de standardsættende kodekser for den faktiske troværdighed?

Den overordnede konklusion er, at de standardsættende kodekser fra OECD, SEC og EU ikke skaber purification og dermed ikke faktisk troværdighed og medfølgende kapitaltiltrækning ude i virksomhederne.

Diskussionen kommer frem til, at udeblivelsen af purification skyldes manglen på kontrol hos udstederne. Det betyder, at de ikke kan løsne og stramme reglerne, så de kan styre deres interessenter og bestyrelsesmedlemmerne hensigtsmæssigt. Årsagen skal findes i, at faktisk adfærd ikke kan reguleres direkte gennem corporate governance-love eller –anbefalinger sådan, som forsøger i dag. Udstederne vil opnå en større kontrol, hvis de regulerer adfærden indirekte.

En direkte lære af Goffmans teori er, at de sociale regler for adfærd kan forudbestemmes, og adfærden hos udsteders interessenter og hos bestyrelsesmedlemmer kan derfor kontrolleres fuldstændigt. Felicity's condition slår dog fast, at det kræver, at alle regler beskrives og dermed, at ingen regler bliver taget for givet. Det man regner for tom eller ligegyldig gestikulation kommer til at udgøre en trussel mod forestillingen – men samtidig kan man sige, at disse trusler opbygger en social fabrik af troværdighed mellem såvel mennesker som organisationer.

Videre binder Goffman "normal adfærd" i situationen sammen med troværdighed. "Normalitet" svarer til social tilpasning hos Goffman. De interagerende aktører er gensidigt taktfulde over for hinanden for ikke at forstyrre den sociale ligevægtstilstand imellem dem, hvorunder de producerer retorik udadtil imod omverdenen. Opfører en aktør sig unormalt og afbrydes forestillingen, vil det gå ud over alle aktører i forestillingen. Kontrol kan betyde, at en aktør kan skrue op for familiariteten/intimiteten - bag lukkede døre - og lade sin interaktionspartner få sit formål med interaktionen opfyldt – mens manglende kontrol efterlader aktøren i en situation af usikkerhed. Det er den situation, som udstederne befinder sig i.

Diskussionen peger på, at Goffmans problem er, at det sociale liv ikke kan beskrives med forudbestemte generelle guidelines – syntakser – hvilket praksis med de 3 udstedere jo heller ikke er udtryk for. Hvad der er normalt i en situation behøver ikke at være normalt i en anden situation. ”Normal adfærd” kan ikke generaliseres som hos Goffman.

Det er interessant at se, at Nørbyrapporten (2008) hviler på de samme principper som Goffmans. Anbefalinger vedrørende bestyrelsesmedlemmers udvælgelse og oplæring samt uafhængige bestyrelsesmedlemmer regulerer bestyrelsesmedlemmers adfærd direkte. En sådan generalisering bør ikke forekomme. I stedet bør man gennem seriøs (indgående) kvalitativ forskning udlede signifikante årsagssammenhænge mellem adfærdsrammen for bestyrelsesmedlemmer og deres faktiske adfærd. Sådant forskning bør vedrøre de specielle forhold, der er nationalt bestemt, så de nationale kodekser kommer til at afspejle de særegne nationale kontekster. Corporate governance-tiltag, der baserer sig på sådan forskning, bør erstatte de nuværende spilleregel-lignende anbefalinger. De *afgrænser* adfærden, dvs. regulerer bestyrelsesmedlemmernes adfærd indirekte

Problemformulering	Teori	Empiri		
		OECD	SEC	EU
1. Er kodekserne levende?				
1. Hvordan skaber udstederne troværdighed?	Troværdighed forudsætter, at kodekset overbevisende præsenteres som den mest korrekte ledelsesmetode – og også er faktisk troværdig i investorenes øjne. Præsentationen gør investorerne modtagelige/lydhøre over for kodekset.	Ved en overbevisende præsentation af principperne som 'good (best) code of practice', og et stærkt image - ved afsmitning fra anerkendte samarbejds-partnere og medlemskab af Financial Stability Forum	Ved en overbevisende præsentation af sig selv som investors advokat - konsensus opnås bl.a. gennem streng intern kontrol og samarbejde med anerkendte organisationer, men også fordi SEC er anerkendt og veletableret.	Handlingsplan (2003) præsenterer argumenter for at skabe et Aktionærdemokrati overbevisende. Skabe konsensus ved at samarbejde med ekspert-grupper mv. under udarbejdelsen af handlingsplan (2003), men også fordi EU er omgæret af integritet
2. Hvilke indtryk giver udstederne gennem deres udsendte publikationer?	Give et positivt eller neutralt billede, som ikke virker for opsigtsvækkende eller på anden måde pirrer interessen hos outsiderne, der kan finde på at miskreditere forestillingen.	Ikke negativ omtale af principperne. Principperne er levende og investorerne beskyttes	Implementeringsvejledning (2007) er opdateret, så investorerne beskyttes.	Handlingsplan (2007) kan opdatere direktiv 4 og 8, så investorer og tredjemænd beskyttes.

<p>3. Hvordan kan kodekserne bidrage med troværdighed til virksomhederne – og hvilke barrierer støder de på?</p>	<p>Det opførende teams integritet (vidensbase) kan smitte af på hans interessenter – men de må så finde sig i, at han har en anden dagsorden med interaktionen, der ikke tåler dagens lys.</p>	<p>Troværdighed opnås gennem afsmitning fra OECD's integritet, uafhængighed og professionalisme – men barriererne er feedbackmetoden – feedbacken fra virksomhederne kan ikke forstås. Anbefalingerne er for generelle til at afspejle virksomhedernes dagligdag.</p>	<p>SEC's anerkendelse i offentligheden og dens integritet samt en unik streng kontrol af virksomhederne skal få budskabet til at trænge ind hos virksomheder og investorer. Barriererne er feedbackmetoden – SEC hverken lytter til eller forstår feedbacken.</p>	<p>EU's professionalisme og integritet skal få budskabet om aktionærdemokrati til at glide rent ind hos læserne. Barriererne er feedbackmetoden – EU formulerer sine direktiver formelt og generelt. Ligeså gør regeringerne. De bliver for formelle og generelle til virksomhedernes dagligdag til, at de kan bruges af virksomhederne.</p>
--	--	---	---	--

<p>Problemformulering – 2. Er kodekserne faktisk troværdige</p>	<p>Teori</p>	<p>Empiri</p>
<p>1. Hvordan skabes working konsensus mellem udstederen og dennes interessenter?</p>	<p>En modus vivendi (man giver og tager under gensidigt hensyn) skaber værdi for alle, hvorfor alle samarbejder (trods overfladeenheden). Det opførende team kan fastlægge definitionen af situationen præcist, og det er herpå, at interessenternes definition af situationen baserer sig. Purifikation følger.</p>	<p>En kodeks-udsteder kan ikke fastsætte de sociale regler for sine interessenters adfærd, og udstederen er derfor modvillig mht. at give interessenterne for megen indflydelse der på. Purifikation indfinder sig derfor ikke, hvorfor interessenterne ikke får opfyldt deres mål om kapitaltiltrækning.</p>

<p>2. Hvordan forløber informationsspillet mellem koalitionen af udstederen og dennes interessenter på den ene side og bestyrelsesmedlemmerne på den anden side?</p>	<p>Koalitionen vinder informationsspillet, da den kan definere situationen for bestyrelsesmedlemmernes adfærd helt præcist – ikke mindst ved at være god til at fortolke bestyrelsesmedlemmernes ukontrollable adfærd – og fordi bestyrelsesmedlemmernes adfærd baserer sig derpå.</p>	<p>Da koalitionen kun kan fastsætte de sociale regler for bestyrelsesmedlemmernes adfærd meget usikkert, vinder bestyrelsen informationsspillet.</p>
<p>3. Bidrager working konsensus i koalitionen og informationsspillet mellem koalitionen og bestyrelsen med faktisk troværdighed i virksomhederne?</p>	<p>Modus vivendi og definitionsmagten hos koalitionen betyder, at samarbejdet kører glat og koalitionen definerer situationen i forhold til bestyrelsen. Derved kan kodedekset med en stærk vidensbase skabe purifikation (bevare troværdigheden) ved at forhindre rod. Dermed bliver kodedekset faktisk troværdigt.</p>	<p>Udsteders interessenter (virksomhederne/regeringerne) taber både i samarbejdet med udsteder og i informationsspillet med bestyrelsen. Dermed får den faktiske troværdighed det svært. Purifikationen udebliver. Kodedeksets vidensbase er ikke nok til at skabe faktisk troværdighed i virksomhederne.</p>
<p>4. Hvordan kan den faktiske troværdighed af de nationale kodekser (herunder Nørbyrapporten (2008)) forbedres?</p>	<p>Ved at kodedeksets vidensbase skaber purifikation, der fejer rod væk.</p>	<p>Ved at rense de nationale kodekser for anbefalinger/love, der direkte regulerer bestyrelsesmedlemmernes adfærd. En mere uddybende kvalitativ corporate governance-forskning i en national kontekst giver årsagssammenhænge mellem rammen for bestyrelsens adfærd (bestyrelsens struktur og sammensætning) og bestyrelsesmedlemmernes adfærd. Resultaterne bør indsættes i de nationale kodekser – det kan være medvirkende til at forstærke den faktiske troværdighed gennem purifikation.</p>