

Stakeholder Management

Anders Bordum

WP 2/2003

March 2003

MPP Working Paper No. 2/2003 ©
March 2003
ISBN: 87-91181-38-0
ISSN: 1396-2817

Stakeholder Management

På dansk hedder stakeholder management interessentorienteret ledelse eller blot interessentledelse. I det følgende vil jeg fremstille et nyt perspektiv på interessentorienteret ledelse ved at se denne ledelsesform i et kommunikativt perspektiv. Det handler om ledelse, når ledelsen interesserer sig for sine interessenter. Det er min overbevisning at ledelse af en virksomhed eller organisation ikke kan foregå uafhængigt af kommunikation med dens interessenter. Alligevel er de kommunikative aspekter og implikationer af interessentorientering sjældent fremhævet klart og tydeligt. Dette vil jeg hermed forsøge at råde bod på. Det er endvidere min hypotese at ledelse af ledelsesprocesserne fordrer at en virksomhed håndteres som en enhed og helhed på en og samme tid. Dette fordrer en enhedsgivende strategisk kommunikation af virksomhedens visioner, missioner og eventuelt dens værdigrundlag.

Alternativet er at virksomhedens ledelsesprocesser ikke er underlagt velovervejede ledelse, men er overladt til tilfældigheder og uformelle processers frie spil. I denne artikel præsenteres nogle sammenhænge mellem strategisk ledelse og forskellige måder at forstå interessenter i forhold til virksomheden og dennes kommunikation¹. Det kommunikative perspektiv er i sig selv en fornyelse i forhold til traditionen, men også udviklingen indenfor interessentmodellen udviser nogle interessante træk. Dels overskrides det virksomhedsdefinerede strategiske perspektiv som eneste mulige forståelsesramme, i og med at interessentkredsen udvides. Virksomhederne lever godt nok af samfundet, men tilsyneladende også i samfundet. Dette viser sig tydeligt når interessentorienteret kommunikation sættes i fokus idet grænsen mellem organisation og omverden udviskes. Kommunikativt viser grænserne sig for hvor langt en virksomhed kan nå ved monologisk at tale til frem for at indgå i dialog og tale med interessenterne. Dels åbner interessentorienteret ledelse op for en række etiske og normative spørgsmål i og med bevidstheden om at andre berøres eller blot føler sig berørt af virksomhedens beslutninger og fremfærd.

¹ Med særlig tak til Jørgen Frode Bakka og Jacob Holm Hansen for konstruktive kritiske kommentarer til manuskriptet.

Visioner udtrykker ønskede fremtidige tilstande og fungerer som pejlemærker for den strategiske ledelse af virksomheden. Visioner ekspliciterer ledelsens forventninger til organisationen og i en vis forstand organisationens forventninger til sig selv og sin udvikling. Når visionen virker idealt kan denne selvreference betragtes som en positiv selvreference idet den i og med realiseringen eksemplificerer sin egen mening (jf. Bordum 2002). Interessenterne har ligeledes forventninger til organisationen og påvirker og påvirkes derfor af den måde en virksomhed ledes på. Man kan derfor ikke udøve ledelse uden at tage interessenterne med i betragtning, selvom man kan gøre denne betragtning mere eller mindre bevidst og systematisk. Som det vil fremgå er der mange mulige perspektiver man kan anlægge på sine interessenter. En virksomhed eksisterer ikke uden relationer til dens interessenter, fordi disse udgør dens indre og ydre ressourcer. Selv om medarbejdere eller kunder ikke er med ved bordet når der træffes afgørende beslutninger, er de en vigtig og uundværlig del af virksomhedens eksistens. En interessent har en interesse i organisationen, interesser som oftest hidrører fra personer eller foreninger af personer.

Virksomheder inddeler ofte deres interessenter i segmenter. Interessenter kan imidlertid have interesser som går på tværs af flere interessentsegmenter. Fx overskrides grænser mellem de interne og eksterne interessenter og flere segmenter når en medarbejder også er investor og/eller kunde i den virksomhed som vedkommende er ansat i. En interessent der har forskellige interesser i en virksomhed og dermed indgår i flere interessentsegmenter og -relationer, vil kunne bemærke hvis virksomheden overser visse interessenter, eller hvis kommunikationen er mangelfuld og usammenhængende. Det kan påvirke troværdighed og tilliden til virksomheden.

Erik Johnsen skriver: "En virksomhed er identisk med den egenskabsmængde, dens interessenter til enhver tid skyder ind i den fælles pulje, fællesmængden af interessentegenskaber. Interessenterne kan opfattes som en slags koalitions partnere, som er knyttet sammen i et netværk af formelle kontrakter, aftaler og en stor variation af forståelser" (Johnsen 1993:24). Når virksomheden er en koalition af interessenter, tydeliggøres behovet for kommunikation og en helheds og enhedsgivende identitet der kan integrere og koordinere dens aktiviteter. En kompleks omverden stiller krav om en mere kompleks ledelse der både kan håndtere og absorbere kompleksiteten i omverdenen. Deraf følger at hvis alle interessenter skal se en mening med deres engagement og bidrag

til koalitionen, skal de belønnes for deres bidrag. En virksomheds centrale erklæringer bliver med koalitionsopfattelsen udtryk for hvordan den samlede koalition harmonerer. Omtaler virksomhedens vision fx udelukkende kunderne, kan andre interessenter skuffes og måske som konsekvens heraf vælge at reducere deres interesse og engagement i virksomheden.

Kommunikationens udvikling, globalisering, åbenhed, legitimitetskrav, pluralisme og polycentri samt en række andre vilkår og tendenser i moderne samfund underbygger en opfattelse af virksomheden som en dynamisk koalition af interessenter. Disse forhold er med til at underbygge en forståelse af virksomheder som systemer der er funktionelt åbne for omverdenen. Tanken om at virksomheder er åbne overfor omverdenen er ikke ny. Allerede Talcott Parsons opfattede et handlingssystem og dermed en organisations funktion som håndteringen af fire nødvendige processer som præsenteret i den såkaldte AGIL-skematik. AGIL refererer til "Adaption, Goal-attainment, Integration og Latency". Adaption handler om tilpasning til omverdenen. Goal-attainment handler om målopnåelse i forhold til denne omverden. Integration handler om integration af organisationen som et socialt system. Latency handler om mønstreopretholdelse og konflikthåndtering i forhold til de kulturelle værdisæt som fx via medarbejderne kommer udefra men bliver operative indenfor organisationen (Habermas 1987:240-251). Både indre og ydre forhold er en del af ethvert handlingssystem overlevelsesbetingelser, som skal varetages proaktivt i ledelsen af organisationer.

Enhver virksomhedsledelse skal således sikre at virksomheden tilpasser sig omverdenen, opnår sine mål, kan integrere sine interessenter socialt og kan opretholde sine kulturelle mønstre. En opfattelse af virksomheden som en koalition af interessenter betyder at man opnår et mere sammensat og kompliceret billede af virksomheden, men også et billede der stemmer overens med de skitserede vilkår og tendenser. Interessentmodeller har vundet frem fordi man fra teoretisk og praktisk side har erkendt at virksomheden påvirker og er påvirket af dens relationer.

En konsekvens af interessentmodellen er, at en organisation afgrænser sig selv og forstår sig selv i forhold til dens interessenter, samt antager at dens interessenter udgør organisationens eksistensberettigelse og muligheder. I forhold til interessentmodellen er virksomhedens kommunikation mediet som formidler kontakten mellem interessenterne og det der lader dens identitet fremstå som et referencepunkt for koalitionen. I dette

perspektiv er en virksomheds vision, mission og værdier væsentlig kommunikation som antager karakter af at være nødvendig eftersom relationerne mellem virksomheden og interessenterne bygger på gensidigt kendskab til og løbende kommunikation med hinanden, enten i form af forhandling eller konsensusdannelse.

Ledelse og interessentorientering

Når erhvervslivets strategiske kommunikation sættes på dagsordenen er det fordi kommunikation og ledelse hænger uadskilleligt sammen. Hvem er det en organisation kommunikerer med og til? Det spørgsmål lader sig blandt andet besvare med interessentbegrebet der er generelt accepteret og udbredt indenfor ledelsesteori og ledelsespraksis (Bakka & Fivelsdal 2002). Selvom de forskellige teoretiske overvejelser bag interessentbegrebet ikke er af nyere dato, er interessentbegrebet evigt aktuelt. Selve begrebsdannelsen og de forskellige perspektiver der findes er derimod ofte ukendt eller undervurderet med hensyn til perspektivets anvendelighed når ledelsesopgaver skal forstås og gives form og retning. Forskellige måder at forstå interessenter på indebærer som vi skal se forskellige måder at forstå kommunikationen med interessenterne på.

I interessentmodellen anlægges en organisations- eller virksomhedsdefineret adfærdsbetragtning på de aktører organisationen forholder sig til. Interessentkredsen er til enhver tid situationsbestemt og unik for den enkelte organisations virksomhed. En interessent kan defineres som alle de der deltager i en organisations aktiviteter. Anskuet i et modtagerperspektiv kan en interessent defineres som alle de som berører eller berøres af en organisations aktiviteter. Anskuet i et beslutningsperspektiv er interessenterne beslutningstagere og beslutningsmodtagere, de som berører og berøres af organisationens handlinger (Jf. Bordum 1998:135-140). Anskues organisationen som et samspil med andre individer og grupper er det de som har noget på spil i forhold til organisationen. Denne betydning udtrykkes i det engelske ord for interessenter som hedder 'stakeholders'. I et magtperspektiv hvor der lægges vægt på indflydelse er interessenterne de som har interesser i forhold til organisationen og som organisationen har interesse i, eller de som kan påvirke og påvirkes af organisationen. I et tillidsperspektiv rettes fokus mod de som organisationen har henholdsvis tillid eller mistillid til og de som

har tillid eller mistillid til organisationen. Gensidig tillid og afklarede forventninger stabiliserer en interessentrelation. Man kan også identificere interessenterne i et såkaldt interdependensperspektiv, dvs. i lyset af gensidig afhængighed som de som er afhængige af organisationen og som organisationen afhænger af. I et socialt netværksperspektiv kan man identificere de som virksomheden kender og bruger sat i forhold til de som kender og bruger virksomheden.

Der lægges i interessentforståelsen vægt på samarbejde, fælles målsætninger, fælles interesser, fælles forventninger, fælles vilkår og fælles ønsker. Det er basalt set en fælles interesse i organisationens overlevelse, der giver rammerne for interessentrelationerne. I en ideal vision og mission indfanges denne i og med formuleringerne af målsætningerne. Så længe en interessent er ensidigt afhængig af eller har interesse i at deltage i organisationens aktiviteter forbliver denne knyttet til organisationen og tager part i reproduktionen af organisationen og i forhandlingsspillet om hvordan relationen mellem interessent og organisation udformes.

Interessentmodellens dynamik ligner lidt ægteskabet hvor harmoni og konflikter, enighed og uenighed kan slippes løs, indtil en part vælger skilsmissem som sin løsningsmodel. Så længe ægteskabets fortsættelse tages for givet ligger der altid en implicit harmoni- og konsensusøgen bag konflikthåndteringen og forhandlingerne om roller og relationer. Brydes ægteskabets præmis forsvinder denne konsensusøgen i sin positive form og konsensusorienteringen bliver reduceret til et spørgsmål om at blive enige om hvad man er uenige om. Forskellige teoretikere lægger forskellig vægt på henholdsvis konflikt og harmoni som rammebetingelse for den relation interessenterne har til organisationen. Dette kompliceres endvidere af at de fleste aktører deltager i mange forskellige sammenhænge og tilsvarende indgår i mange forskellige interessentroller. I praksis er det ofte et både-og med harmoni som rammebetingelse for nogle interessentroller og konflikt som rammebetingelse for andre interessentroller.

Hvem er interessenter?

De ansatte medarbejdere er ofte en væsentlig interessent. De forventer typisk arbejdsbetingelser som tilfredsstillende deres økonomiske, sociale og psykologiske behov (Barnard 1938). Aktionærer er en anden vigtig interessent i private virksomheder. De ønsker afkast af deres aktier og måler virksomhedens succes i profit. Deres forventninger antages afspejlet i aktiekurserne. En tredje gruppe som ofte medtages som interessent er kunder, klienter og andre produktaftagere. De modtager produkterne og betaler direkte eller indirekte for disse. Deres forventninger og efterspørgsel antages at afspejle deres behov og interesser. Hvem der er påvirket af og berører organisationens virke afhænger af hvilken organisation eller virksomhed vi taler om. Der kan være mange forskellige interessenter som udgør det netværk af samarbejdsrelationer der udgør organisationen. Af andre interessenter kan nævnes: Bestyrelsen, ledelsesgruppen, andre ejere, kreditorer, leverandører, konkurrenter, samarbejdspartnere, branchen, finansieringskilder, finansielle analytikere, forsikringselskaber og finansielle institutioner, lokalsamfund, regeringer, politikere og regulerende myndigheder, fagforeninger, politiske autoriteter, massemedier, professioner, sociale bevægelser, subkulturer, lobbyister, forskere, universiteter og andre udbydere af uddannelse, miljøforkæmpere, forbrugerorganisationer, den nationale og internationale offentlighed, samt nationale og internationale institutioner. Den konkrete sammensætning af interessenter ændrer sig over tid, men er situationsbestemt og unik i forhold til et givent problem organisationen måtte støde på.

Den som først nærmer sig interessenttankegangen er Chester I. Barnard, der i 1938 skrev bogen *The Functions of the Executive*. Barnard analyserede samarbejdsforholdene indenfor organisationer. Hans udgangspunkt var at der grundlæggende er to hovedårsager til at organisationer ophører med at eksistere. Den ene er voldsomme forandringer i omverdenen og har sin årsag i eksterne kræfter lokaliseret i organisationens omgivelser. Den anden årsag er manglende evne til at organisere de indre organisatoriske processer i form af arbejde og samarbejde (Bakka 1998).

Barnard kalder organisationer formelle når samarbejdet er organiseret bevidst, velovervejet og målrettet (Barnard 1938:4). I sin analyse anskuer han organisationen som et socialt system og forudsætter en systemteoretisk abstraktion hvor man forstår også individer som forbundet til et samarbejdende system. Samarbejdet, sammenhængen og

de forbindelser og relationer som grundlægger en organisation sættes i centrum for forståelsen (Barnard 1938:16-17). Det er ikke en aktør eller position, men selve netværksrelationerne og samspillet der sættes i centrum og udgør forankringspunktet. Fokus på samspil og samarbejde er essentielle karakteristika ved interessenttankegangen. Organisationen ses som et netværk af udvekslingsrelationer der gør organisationen mulig. Organisationens eksistensberettigelse er således den energi og synergi som opstår i og med selve organiseringen af relationerne mellem interessenterne. Synergien betyder at der i et samvirke mellem faktorer opnås en større virkning end hvad disse faktorer hver for sig ville have opnået. Minimumskravet er at ydelser og modydelse i udvekslingsrelationerne over tid er i ligevægt og balance. Selve tankegangen om synergi qua organiseringen finder vi ofte benyttet i teorier om virksomhedsfusioner og i teorier om organisationskultur. Interessenttankegangen indebærer et forsøg på at se virksomheder som en helhed. Ledelse er koordination af alle organisationens aspekter og lederens rolle er at kanalisere den ledelsesmæssige kommunikation (Barnard 1938:215). Ledelse handler om effektivt at etablere og justere forhold mellem byrder og tilfredsstillelse (ydelser og modydelse), samt at balancere samarbejdet i disse udvekslingsrelationer således at de som arbejder internt i organisationen føler en tilfredsstillelse derved og de som er eksterne i forhold til organisationen får udbytte af samarbejdet.

En organisations overlevelse er betinget af dens effektive målopfyldelse og tilfredsstillelse af individers behov (Barnard 1938:60). Med dette perspektiv anlægger Barnard en psykologisk vinkel på kommunikation. Ifølge Barnard spiller individers villighed til samarbejde, samt udbyttet af samarbejdet også en væsentlig rolle i forhold til de sociale faktorer som altid optræder i ethvert samarbejde. Barnard skriver, "The most universal form of human cooperation, and perhaps the most complex, is speech" (Barnard 1938:46). Talen er ifølge Barnard et socialt fænomen som kun kan tillæres ved social kontakt og bruges i en social situation, fordi ord ingen mening har hvis ikke de bruges socialt. En organisation opstår ifølge Barnard når der er personer som er i stand til at kommunikere med hinanden, og som er villige til at bidrage med handlinger, som er rettet mod opnåelsen af et fælles mål (Barnard 1938:82). Dette mål må naturligvis være alment kendt og må for at være kendt på en eller anden måde kommunikeres (Barnard 1938:89). Interessentmodellen er således i sin tidlige udgave allerede tæt forbundet med ledelsesorganiseret kommunikation interessenterne imellem og med en forløber for

begrebet om en vision i form af samarbejde om opnåelsen af et overordnet fælles mål. En væsentlig ledelsesopgave er at definere og formulere organisationens mål. Som Barnard siger: "The third executive function is to formulate and define the purposes, objectives, ends, of the organization" (Barnard 1938:231). Han forstår organisationens handlinger som en hierarkisk samling af indbyrdes relaterede målsætninger. Det er endvidere væsentligt, at alle de som bidrager til organisationens overordnede målsætning accepterer denne.

Det er ikke en enkelt leders opgave, men hele ledergruppens opgave at formulere, redefinere, og nedbryde de enkelte målsætninger til et komplekst netværk af delmålsætninger. Formuleringen og definitionen af organisationens formål er en distribueret aktivitet. Toplederen siger eksempelvis 'Dette er formålet, vores målsætning og den retning vi ønsker at bevæge os i det næste år'. Det er så op til andre ledere at fortolke betydningen af dette og formulere mere og mere specifikke målsætninger efterhånden som man nærmer sig det operative og udførende niveau i organisationen. Som Barnard siger: "This requires a pyramiding of the formulation of purpose that becomes more and more general as the number of units of basic organization becomes larger, and more and more remote in future time" (Barnard 1938:232). "The function of formulating grand purposes and providing for their redefinition is one that needs sensitive systems of communication, experience in interpretation, imagination, and delegation of responsibility" (Barnard 1938:232).

I Barnards forståelsesramme kan vi forstå ledelse som kommunikation målrettet mod at opløse konflikter og skabe et tilfredsstillende samarbejde mellem de individer og grupper som er involveret i organisationens aktiviteter.

Interessentmodellen som forhandlingsspil og udtryk for ledelsens overblik

I Herbert Simon og James G. March's bog *Organization* fra 1958 præsenteres tankegangen om at koalitioner's stabilitet afhænger af de modbydelser som de bidragende modtager for deres ydelser. Svenskeren Eric Rhenman introducerede i 1964 en tankegang om at organisationer er organiseret omkring et forhandlingsspil som danner koalitioner med sine interesser (Bakka 1998:28-32). Som Rhenman skriver: "Når det drejer sig om at knytte en interessent til virksomheden, tages skridtet fuld ud gennem en *koalition* mellem virksomhedsledelsen og interessen, hvad der indebærer at man fjerner alle modsætninger" (Rhenman 1964:76).

I Danmark har Erik Johnsen været en af dem som har bygget sin forskning og formidling i strategi og lederadfærd på interessentmodellen. Allerede i sin doktorafhandling var Johnsen på sporet af det komplekse forhold mellem vision og interesser. Her skriver han blandt andet "We may conclude that as far as the majority of the interviewed firms are concerned there exists a goal formulation (goal meaning some destination for the activities of the firm). Johnsen konstaterer i sin empiriske analyse at sådanne formuleringer oftest indeholder mere end et enkelt mål (Johnsen 1968:59). Hele analysen fører til formaliseret formulering af en generel teori om beslutninger som omfatter mange målsætninger (Johnsen 1968:564). Indsigten i den strategiske relevans af firmaers visionære målsætninger leder Johnsen i retning af interessentmodellen.

Erik Johnsen forbandt ideen om at en organisations interesser udgør dens eksistensberettigelse med at det forhold at organisationens selvforståelse kan udtrykkes som organisationens idégrundlag, der er en beskrivelse af organisationens hovedfunktioner (Johnsen 1985:62). Eksistensgrundlaget er det, interesserne er enige om at skabe af deres bidrag til den fælles ressourcepulje. I et senere værk forstår Johnsen eksistensgrundlaget i lyset af interessentmodellen som summen af forståelser, aftaler, bidrags- og lønstrømme (Johnsen 1993:27). Dette er et eksplicit opgør med tankegangen om at skabelse af profit er virksomheders eneste eksistensberettigelse, som eksempelvis økonomen Milton Friedman har argumenteret for (Friedman 1970). Ifølge Johnsen forstås en organisation som et åbent system, der udvikler sig i et samspil med sin omverden, forstået som dens interesser (Johnsen 1985:60). Johnsens analyser bygger

som de fleste ledelsesteorier på grundantagelsen, at den optimale organisationsstruktur forudsætter at der ikke er uoverensstemmelse mellem organisationens struktur og funktion. Idealet er at organisationens strukturer understøtter dens funktioner (Johnsen 1985:75).

Interessentmodellens ændrede forståelse af ledelse betyder derfor ændret forståelse af funktionerne, eksempelvis strategisk ledelse. Erik Johnsen fortolker forholdet mellem ydelser og modydelser som Barnard psykologisk anskuer som et forhold mellem byrder og tilfredsstillelse som et forhold mellem bidrag og belønning. Ved at identificere udvekslingsrelationer mellem en organisation og dens interessenter, som bidrags- og belønningsstrømme, kan ledelsesprocesser styre kommunikationen i forhold til organisationens idégrundlag. "Strategisk ledning består i att upprätthålla och utveckla underlaget för verksamhetens existens. Ett sådant existensunderlag (idéunderlag, företagsunderlag, företagsidé, särpräglad kompetens, 'excellence') har man, när man; a) bättre än andra kan tillfredsställa de krav på belöningar, som varje interessentgrupp kräver för att; b) bidra med resurser, som inom verksamheten kan transformeras till belöningsströmmar" (Johnsen 1985:62).

Ledelse af bidrags- og belønningsstrømme forstås som en aktiv formning af interessentrelationerne ved forhandling, kompromis- og konsensusdannelse. En sådan aktiv formning forudsætter at man kan identificere de relevante interessenter og etablere en dialog så ledelsen kan få kendskab til interessenternes værdier, interesser og forventninger (Johnsen 1975:235-236).

Ledelsesopgaven med at skabe konsensus om og optimere de enkelte interessentrelationer medfører en fokus på ikke blot konsensusdannelsen, men også på at disse relationer som Johnsen kalder koalitioner indebærer et afhængighedsforhold og et konfliktpotentiale som gør at relationen må forhandles og genforhandles løbende. Dette åbner op for et fokus på konflikter og konflikthåndtering i form af forhandlet kompromisdannelse. I Johnsens forståelse udvides modellen med proceskonsulenten og konfliktkonsulenten som to vigtige lederroller. Førstnævnte skal sikre den langsigtede indlæring, mens konfliktkonsulenten har til opgave at håndtere konflikter som opstår og dreje disse så de bliver til elementer i en læreproces (Johnsen 1985: 56-58).

Johnsen når i sine analyser frem til, at strategisk ledelse indebærer en aktiv indsats både på harmonifeltet, forstået som det interessenterne er enige om og konfliktfeltet,

forstået som det interessenterne er uenige om og som giver anledning til interessekonflikter (Johnsen 1985:64). Konsekvensen af Johnsens analyser af interessentmodellen er, at ledelsens kendskab til konsensus og dissens interessentgrupperne imellem, bliver en betingelse for succesfuld strategisk ledelse, for forandrings- og fornyelsesprocesser (Johnsen 1985:72-74). Senest har Johnsen defineret en lederrolle som interessentanalytiker, hvis opgave er at finde ud af hvor firmaet er i sin udviklingscyklus, samt på baggrund af viden om konflikt- og harmonifelter at finde de strategisk relevante mål og midler som passer til en given interessentkoalition (Johnsen 2002:430). Johnsens syn på interessentrelationer er at ledelsen er den interessent som står for helhedsbetragtninger og for instrumentelt-strategisk at forme disse relationer så organisationen kan løse sine opgaver succesfuldt. Det er ledelsen som tilskrives at have overblik over disse relationer og som kan bruge dette overblik strategisk. Johnsens tilgang er derfor ikke dialogisk med en ideal konsensus og fællesforståelse interessenterne imellem som sit iboende mål, men er et skridt på vejen mod en dialogisk og diskursiv koordination af forventninger og adfærd.

Selvom Johnsen begrænser sit syn på ledelse til et instrumentelt-strategisk fokus på lederadfærd finder han formulering af visioner og missioner af afgørende betydning. Han skriver blandt andet: "In practice it is difficult to identify the core of the *raison d'être* and mission of a firm. To identify what precisely makes one firm different from another, so special, so unique; is its distinctive competence. Essential questions such as these must be clarified if the firm wants to realise a managed development process" (Johnsen 2002:455).

Interessentmodellen anskuet i et etisk perspektiv

Indenfor strategiforskningen har interessentmodellen forstået som et forhandlingsspil og som ledelsens håndtering af konflikter og konsensusdannelse vundet udbredelse. Interessentmodellen har dog også haft en stor indflydelse på forskningen i erhvervslivets etik.

Mange organisationsteoretikere har efterhånden påvist at beslutninger som tages i særlige tilfælde ikke kan tages og i megen praksis faktisk ikke tages på et rationelt grundlag. Der er andre forhold end rationalitet på spil. Anskuet i analogi til begrebet om intentionel handlen har beslutninger dog status af at være en slags kollektiv intentionel handlen. Hvis man som person handler uden grund og uden intention med det man gør, klassificeres aktiviteten som ren adfærd. Det bliver først til intentionel handlen når man har en bevidst grund til at handle, i form af en begrundelse eller et formål. Rationaliteten i intentionel handlen og beslutninger som berører andre end en selv vil derfor have et rationelt grundlag lokaliseret omkring grunden, der kan fremstilles for andre som en begrundelse. Beslutninger kan tilsvarende ifølge Barnard forstås som de handlinger der er et resultat af omtanke og grundig overvejelse. Dette forudsætter praktisk set uddannelse og dannelse, samt erfaring med et givent felt og fyldestgørende information om beslutningsfeltets tilstand. Teoretisk set styrkes dette af kognitiv viden, moralsk indsigt og æstetisk følsomhed i form af en reflektiv praktisk indsigt i det sande, det gode og det skønne som Platon ville klassificere det. Alt dette kan forenes og fortættes i en veludviklet dømmekraft som beriget med en forestillingsevne og kreativ tankegang også kan rettes mod fremtiden og det som endnu ikke er skabt. Det som kan overraske er at både reflektiv viden om viden, og om moral og normer hører til den grundige overvejelse. En logisk vejledet beslutningsproces forudsætter både generel viden ofte i form af generel indsigt formuleret som lovmæssigheder, information, og en fortolkende dømmekraft som kan forbinde lovmæssig viden og konkret information til hinanden. Information kan indsamles og viden indlæres. Dømmekraften kan kun trænes reflektivt ved en kombination af abstrakt teoretisk indsigt suppleret med en lang praktisk erfaring med at tage beslutninger. Hvor viden og lovmæssigheder kan begrundes og trænes teoretisk med videnskabsteoretisk og filosofisk viden, begrundes information empirisk fordi information og data skal være retvisende og faktuelle. Dømmekraften lader sig derimod svært

begrunde ved henvisning til andre instanser end sig selv, selvom den er et resultat af både dannelse og uddannelse, viden og information.

Barnards definition af beslutninger udelukker muligheden for at man som magtfuld leder kan tage irrationelle beslutninger som begrundes af intuitive følelser. Mange succesfulde ledere forklarer efterfølgende deres succes med henvisning til sig selv og deres følelser. Dette kan af kritikere fortolkes som en form for selvcentrerethed idet selv samme ledere sjældent fremhæver deres intuition når det er gået galt og ansvaret skal placeres. Det er klart at beslutninger som bygger på store mængder af erfaring, viden og ekspertise ikke altid lader sig forklare eksplicit. Spørgsmålet er blot om ledelse kan være irrationel, uden mål og uden retning? For Barnard består ledelse i et afbalanceret hensyn til helheden hvor alle interessenter medinddrages. Denne opgave kan følelsesmæssig intuition ikke løfte, idet interessentledelse fordrer specifik analyse og forståelse af alle interessentrelationerne. Helhedens funktionalitet kan ikke opretholdes over længere tid hvis der kun tages hensyn til en enkelt interessent. Selvom konkret ledelse kan baseres på følelser og impulser står en sådan begrundelse, ligesom en tilfældig afgørelse ikke særlig stærkt i interessenternes øjne. Velbegrundede overbevisninger synes at stå stærkere. Ledere er altid underlagt en tvang til at tage beslutninger på det område de leder (Barnard 1938:184). Selv når de beslutter sig for ikke at tage beslutninger. Beslutningstvungen hænger sammen med imperativet effektivitet, som ikke blot tvinger til beslutningstagen, men også kan legitimere og begrunde beslutninger. Vi kan forstå effektivitet bredt som tilfredsstillelse af interessenters forventninger som ellers ikke ville blive tilfredsstillet.

Beslutninger har en iboende etisk dimension når de påvirker andre. Dette har gjort interessenttankegangen central indenfor feltet virksomhedsetik. I og med den udvikling af interessenttankegangen som Ackoff, Freeman og Habermas repræsenterer udvides kredsen af interessenter. Endvidere fremhæves nødvendigheden af at lytte, begrunde og kommunikere med interessenterne. Vi skal derfor se nærmere på denne udvikling interessenttankegangen gennemgår mod en mere generel forståelse af ledelse som kommunikativt forankret handlingskoordination.

Etikken og de berørte

Russell L. Ackoffs mål-middel orienterede begrundelse for interessentorientering er inspireret af en mikroøkonomisk markedsforståelse, der lægger vægt på efterspørgselsdimensionen, således at optimum bliver betinget af udbydernes tilpasning til efterspørgslen. Optimum bliver i interessentmodellen der hvor interessenterne befinder sig. Stiller vi spørgsmålet - 'hvem er organisationens efterspørgere?', bliver svaret interessenterne. Organisationen bliver udbyder af serviceydelser, interessenterne udgør efterspørgslen. Russell Ackoff hævder at en organisations *raison d'être*, dens eksistensberettigelse, er dens interessenter. Interessenterne er grunden til at en organisation eksisterer. At imødekomme interessenternes forventninger er enhver organisations på forhånd givne målsætning. "This involves recognition of the fact that an enterprise or government agency is an instrument of the system that contains it and of those it contains. Serving all its stakeholders is the only justification for its existence" (Ackoff 1986:11).

Naturligvis skaber forskellige interessenter og deres forventninger en kompleks realitet hvori organisationen skal virke. Ackoff's pointe er ligesom Barnard's, at organisationen ikke kan overleve uden at opfylde interessenternes forventninger. Vi kan, i et perspektiv der er komplementært til økonomers perspektiv, fortolke interessenternes forventninger som et kvalitativt udtryk for efterspørgsel, fordi efterspørgsel altid hidrører fra nogle mennesker der i en given situation har nogle forventninger.

Konsensusorienteringen, der følger af interessentmodellen fremgår af Russell L. Ackoffs forståelse af beslutninger. "Decisions should be made by consensus of all who are directly affected by the decisions, the stakeholders. Adherence to this principle would assure decisions that serve the interests of all the stakeholders" (Ackoff 1986:186).

Som princip begrundes konsensusorienteringen med baggrund i en klassisk markedsforståelse. At en organisation må orientere sig efter sine interessenter skyldes at en konsekvent bruger- og markedsorientering indebærer at en virksomhed må følge sine interessenter. Det rationelle svar på spørgsmålet 'hvor en organisation bør gå hen?', er ifølge Ackoff, der hvor interessenterne tager den (Ackoff 1986:6). Ledelsens opgave er derfor at lede organisationen så denne følger interessenternes ønsker og behov. Interessentmodellen passer især til markedsorienterede, serviceorienterede og brugerorienterede faggrupper (Ackoff 1986:8, 11).

Ackoffs konstatering, at en organisation må følge sine interesser bliver strategisk anskuet både som en mulighed og en begrænsning, der kan forstås som en relation karakteriseret af gensidig afhængighed. En organisation kan ikke flytte sig strategisk hurtigere end sine interesser, der på den anden side udgør en mulig ressource til at forandre organisationen såvel i positiv som i negativ retning. Denne gensidige afhængighed organisation og interesser imellem, leder i sig selv fokus i retning af et for organisationen konstitutivt behov for kommunikation og konsensusdannelse, der kan stabilisere og koordinere relationerne og koalitionerne.

Forsøg på at stille interesser tilfredse kan være temmelig problematiske. Især i mødet med interesser som virksomheden ikke har direkte kontakt til og derfor ikke allerede har etableret en dialog med kan det være vanskeligt at håndtere interessenternes forventninger. Eksempelvis i mødet med den politiske forbruger, der stiller miljømæssige og kvalitative krav til ikke blot produktet, men også til den bagvedliggende produktionsproces og dens konsekvenser eller i mødet med etiske forventninger hvor der stilles kvalitative krav til behandlingen af mennesker, fisk, høns, køer etc., konfronteres organisationer med former for iagttagelse og forventninger, der hidtil har været fraværende eller uproblematisk har kunnet ignoreres. Den kvalitative efterspørgsel er politisk og normativt påvirkelig, og lader sig påvirke af forhold, der tidligere ikke meningsfuldt lod sig forbinde med erhvervslivet. Af kendte eksempler fra medierne med negativ indflydelse på erhvervslivet, kan nævnes forbrugerboycot af Sydafrika på grund af apartheid og af franske produkter på grund af atomprøvesprængninger. Sådanne møder med det kvalitative forbrug og forventninger der er fremmede for virksomheden leder til dialog og debat, og kan ikke håndteres med traditionelle midler, eksempelvis ved at ændre på omkostnings- og afsætningskurverne. For offentlige institutioners vedkommende kan der spores kritisk offentlig opmærksomhed ved projekter som Storebæltsbro, større byggeri etc. Den politiske forbruger og den kvalitative efterspørgsel er kort sagt en realitet moderne organisationer skal kunne håndtere.

Meningsbegrebet og forskellige former for "sense-making" ligger som en grundsten i ledelse via vision, mission og værdigrundlag og i de strategiske dialoger som oftest følger med brugen af værdiledelse og visionsledelse. Klapsalverne har været letudløselige og kritikken næsten forstummet, når det magiske ord mening blev udtalt. Denne tendens til at forbinde ledelse med mening, har den efterfølgende konsekvens, vi oplever nu, at *ledelse*

bliver kritiserbar. Med kritiserbarheden bliver ledelse påført en kommunikativ dimension som virksomhederne historisk set har kunnet afkoble og frigøre sig fra. Koblingen af ledelse og mening, åbner op for kritiserbarheden, og for *problematisering af gyldighed*. Ledelse bliver kritiserbar fordi ledelsen i ledelsen af ledelsesprocesserne med formningen af visioner eller "storytelling" kan tage fejl. Organisationer kastes ind i diskurser og fordres reflektiv kommunikativ kompetence.

Ledelse skal begrundes, fordi beslutninger afkræves begrundelse. Beslutninger skal begrundes så de i det mindste opleves som legitime af interessenterne. Argumenter kan skabe retningsbestemt mening. Gyldige argumenter forankret i og udledt fra viden og normer bliver en ledelsesmæssig ressource i organisationers møde med den kvalitative efterspørgsel, den politiske forbruger, og især den overraskende og uforudsigelige offentligheds kritik. Dette begrundes også hvorfor moral og etik er blevet relevante temaer i både erhvervsliv og offentlige organisationer. Gyldige argumenter er en styrke og udgør et beredskab mod kritik, fordi selv kritikere i offentligheden kan tage fejl. Hvis dette let kan påvises står en virksomhed stærkt overfor kritik.

I interessentankegangen hos Ackoff ligger der nogle antagelser om at markedet er en arena hvorpå efterspørgsel og udbud mødes. Her etableres en social relation, til specifikke individer og grupper som har forventninger og som søger at tilfredsstille deres interesser og forventninger. Enhver organisation og virksomhed har sin eksistensberettigelse i at den qua sin organisering kan tilfredsstille sine interessenters forventninger. Disse forventninger er kvalitative og fordrer konkret kendskab som kun kan etableres i en dialog med de berørte. Betingelse for at indløse interessenternes forventninger er at der er en fælles interesse i organisationen og at relationerne til interessenterne kan forhandles og defineres så en stabiliserende konsensus opstår. Tankegangen som Ackoff står for indebærer efterspørgselsorientering, serviceorientering, konsensusorientering og aktiv konflikthåndtering i dialog med interessenten.

Interessentorientering, etik og værdier

Fra sin baggrund i strategi og virksomhedsetik forstår R. Edward Freeman interessenter som de som berøres af og berører organisationen. En beslutning har et etisk indhold når den berører andre. "Stakeholder questions comprise a large body of literature in business ethics. In general these questions are about the particular relationship between a firm and those external groups that are affected by it or can affect it. There are a host of such questions regarding each of customers, suppliers, stockholders, and communities" (Freeman 1991:5).

En interessent defineres af Freeman som alle individer og grupper, der berører eller berøres af en organisations målsætninger (Freeman 1984:46). Freeman's vægt på målsætninger hidrører fra det strategiske ledelsesperspektiv han indtager. En traditionel tilgang til strategisk ledelse inddrager de som kan påvirke og formodes at have indflydelse på den strategiske proces.

Når Freeman også inddrager de som berøres og påvirkes af organisationen i interessentbegrebet skyldes det en antagelse om at: "To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect" (Freeman 1984:46).

I interessentmodellen fremhæves især motivationsaspektet bag handlen, i og med det antages, at motivation lader sig forstå ud fra et kendskab til værdier. Værdier forstås bredt som de overbevisninger der begrundet målene bag menneskers målrettede handlen. R. Edward Freeman begrundet interessentmodellens og værdibegrebets relevans med, at ledelse omhandler ledelse af mennesker - 'people management': "If we truly want to understand why organizations work the way they do, we must have a comprehensive understanding of human values. Therefore managers are adopting 'values management' techniques, 'excellence programs', 'culture management', one-minute management and so forth. Management theorists are busy trying to find a place for concepts like 'symbolism', 'myths', 'culture', 'individualism and collectivism', 'strategy implementation', and 'strategic human resource management' all in the name of better 'people management' (Freeman 1988:6).

Ud fra en grundantagelse om, at menneskers handlen motiveres af behov og værdimæssige overbevisninger, bliver det klart, at ledelse forstået som strategisk

handlingskoordinering fordrer indsigt i og adgang til motivationsfaktorer, som værdier. "We have discovered that organisations consist of human beings. And if you closely examine human beings, you find a complex network of values. Values are the ultimate reasons we have for doing what we do" (Freeman 1988:6).

Med Freeman's definition bliver værdibegrebet sat lig med faktorer som kan begrunde og motivere handlen. Tankegangen giver mening på det abstrakte niveau hvis vi forstå relationen mellem kognitive, normative og evaluative udsagn som udtryk for tre forskellige typer af overbevisninger, der i sig selv motiverer, fordi de er overbevisninger og fordi den som har en given overbevisning er beredt på at handle ifølge den. Handlingsberedskabet ligger som en iboende konsekvens af begrebet overbevisning, for hvis ikke man selv var overbevist om sin overbevisning ville det rettelig være forkert at kalde det en overbevisning. I dette lys, som svarer til Platons tredeling i det sande, det gode og det skønne, kan viden som udtrykker faktuelle udsagn forstås som den form for overbevisninger der er velbegrundede og sande. Normative udsagn kan forstås som normerende udsagn der udtrykker velbegrundede overbevisninger om hvad der er rigtigt at gøre. Evaluative udsagn kan forstås som udsagn der udtrykker værdimæssige overbevisninger om hvad der for den enkelte opleves som skønt og af værdi. Freeman forudsætter implicit, at begrundelse og motivation er identiske for individet. Værdier defineres på individniveau som de ultimative grunde vi har til at gøre det vi gør.

Hvis menneskers mål og værdier var helt forskellige ville de logisk set ikke støde sammen. Det er kun fordi vi deler værdiopfattelser at der opstår fordelingskonflikter og konkurrence om goderne. Hvis ikke de to parter begge ønskede et givent område ville grænsekrieger ikke opstå. Hvis ikke hr. og fru Hansen begge ville have sovs på kartoflerne ville der ikke opstå konflikt om den sidste skefuld sovs. Interessentmodellen er interessant, fordi den indebærer, at organisationen i stedet for selv at konstruere andre aktører og gætte på hvem de egentlig er og hvad de står for lader dem repræsentere sig selv. Interessentmodellen kan udvides med et princip om at lade aktører og interessenter tale for sig selv. I stedet for kunstigt at konstruere interessenterne i et 3. person perspektiv som et "de" indgår man som interessentorienteret i en dialog med et "du" hvor de selv udtrykker forventninger, værdier og interesser med et "jeg eller vi". At lade aktører præsentere og repræsentere sig selv, er et princip der sikrer aktørernes autonomi. En autonomi, der er en nødvendig forudsætning for en mulig autentisk repræsentation af interessenternes

forventninger. Problemet for en klassisk hierarkisk ledelse er, at man kun ved at lade andre udfolde sig under fuld autonomi får et autentisk billede af dem. Bruges for meget direkte magt møder man ikke hele mennesker, kun masker. Autenticitet forudsætter således autonomi. R. Edward Freeman formulerer eksempelvis interessentmodellens autonomibegreb som: "The principle of individual autonomy says that each individual has a basic right to pursue his or her own projects in a manner that is free from coercion and interference from others. If these projects affect others then it is a different story, but even so, conflicts must be solved in a manner which respects the autonomy of each individual" (Freeman 1988:82).

Freeman lægger hermed særlig vægt på friheden for ekstern tvang. Dette er ikke helt urealistisk idet virksomheder normalt ikke kan bruge magt overfor eksempelvis kunderne, politikerne og offentligheden. En genuin interessentorientering gør det på den anden side muligt at få viden om og indblik i forskellige forventninger og interesser interessenterne måtte have. En sådan viden om motiverende værdier er en betingelse for at forandre for at forbedre. Et eksempel på brugen af denne tankegang som ledelsesredskab findes i konceptet etisk regnskab som det blev udviklet i blandt andet Sparekassen Nordjylland i slutningen af 1980erne og i begyndelsen af 1990erne (Bordum 1998:399-405).

En kommunikativ vinkel på Interessentbegrebet

Allerede Barnard fremhævede at en væsentlig ledelsesfunktion var at "sikre kommunikationssystemet, at sikre væsentlige indsatser samt formulere og definere mål" (Bakka & Fivelsdal 2002:96). Ledelse forstået som koordination af individuelle handlingsplaner behøver dog ikke at blive defineret af formel eller uformel udpegede ledere. Det sker overalt i samtaler mellem mennesker. Filosofen Jürgen Habermas udarbejdede en samtals etik, den såkaldte diskursetik, med baggrund i teorien om kommunikativ handlen, hvori vægten lægges på konsensuel handlingskoordination. Habermas indtager et perspektiv som ligner interessentmodellens relation til den enkelte interessent, når han skriver: "I include among 'those affected' (or involved) anyone whose interests are touched by the foreseeable consequences of a general practice regulated by the norms at issue" (Habermas 1996:107). Habermas' grundtanke er at en norms iboende begrænsning af mulig adfærd frivilligt gøres til de berørtes selvbegrænsning i og med at der etableres velbegrundet enighed om normens gyldighed (jf. Bordum 2001).

De mulige interessenter er i princippet hele menneskeheden, men de fleste organisationer påvirker i en konkret praksis kun et lille udsnit af populationen. Ser vi på en enkelt konkret beslutning, vil gruppen af berørte logisk set være afgrænset af beslutningsindholdet. Lukning af en kantine på en arbejdsplads berører en mindre gruppe mennesker, mens placering af et atomkraftværk eller en losseplads berører en større gruppe mennesker. Den rabiate terrorist eller den uheldige biokemiker, der genspøjser dødbringende vira med colibakterier kan eksempelvis tage beslutninger, der med tiden berører hele menneskeheden.

Interessentmodellen definerer en organisations eksistensberettigelse som værende identisk med tilfredsstillelsen af interessenters behov og ønsker. En effektivt ledet virksomhed er en der både former, opfylder og imødekommer interessenternes forventninger bedre end det ellers ville have været tilfældet hvis man ikke var indgået i et samarbejde med organisationen eller hvis relationen ikke var underlagt bevidst ledelse. Dette krav om ledelsesmæssig handlingskoordinering kan ikke alene løses med markedsmekanismer og brug af pengemediet, men kræver interaktion og kommunikation med interessenterne. Dette tager tid og er underlagt det faktum, at den relation som

formes ikke er kvalitativt bedre end den kommunikation hvori og hvormed denne relation formes.

Kommunikationen med interessenter må være anerkendende. En fortolkning af G. W. F. Hegels pointe omkring anerkendelsens dialektik er at man kun kan lade sig anerkende af den anden, hvis man selv anerkender den anden og dennes anerkendelse (Hegel 1977:§178). Hvis man vil anerkendes af den anden vil det være selvophævende hvis man ikke selv anerkender den anden. For hvordan kunne man ellers anerkende den andens anerkendelse? Interessentmodellen kan begrundes analogt hertil. Kun ved at anerkende sine interessenter kan en organisation skabe grobund for selv at blive anerkendt af sine interessenter, og anerkende interessenternes anerkendelse. I spørgsmålet om tillid gælder det også i en vis udstrækning at det ofte er ved at udvise den anden tillid at tillid vindes. Selvom de færreste virksomhedsledere har studeret Hegel er det blevet en udbredt praksis at etablere dialog med sine interessenter og lade dem indgå aktivt som medproducenter i vidensproduktion, planlægning, produktudvikling og produktdesign. Man vil som virksomhed kende sine kunder, og vil også gerne skabe kundeloyalitet ved at være kendt, godkendt og anerkendt af sine kunder.

Eftersom interessenternes forventninger spiller en så central rolle for hvordan relationerne og koalitionerne former sig knytter begrebet an til interesser, værdier og spørgsmålet om tillid. Interesser skal forhandles og skaber et forhandlingsspil om hver enkelt relation mellem organisation og interessent. Tillid og mistillid skabes relativt til forventninger og opfyldelsen af disse. Tillid er en grundlæggende forudsætning for succesfuld etablering af samarbejdsrelationer. Derfor er afklaring og justering af forventninger centralt for tillidsledelse. Kun ved at leve op til forventningerne interessenterne måtte have opstår tilliden. Interessentorienteret ledelse handler om aktivt at afstemme forventninger angående bidrags- og belønningsrelationer til den enkelte interessent, enten ved at skabe konsensus eller ved at forhandle sig frem til et kompromis. Derfor er sammenhæng mellem hvad man tænker, siger og gør meget vigtig for at opretholde tilliden til organisationen (Bordum 2001b:44). Værdier og andre overbevisninger er grundlæggende det som skal formidles og som skal være delte førend et samarbejde kan fungere optimalt og selvkørende. Forhandlingsledelse, værdiledelse og tillidsledelse er derfor ofte udsprunget af yderligere overvejelser over interessentmodellen.

Ledelsesteknikkerne er baseret på etablering af refleksive dialoger om interessenterne forventninger til organisationen.

At sådanne kommunikative ledelsesredskaber er blevet så vigtige i moderne ledelse skyldes nok nogle generelle samfundsmæssige tendenser som følger af udbredt verdsliggørelse og individualisme. Viden og normer brydes af globale kulturkløfter og har, selvom de defineres universelt og formelt, i praksis mistet deres samfundsformat så de sjældent på forhånd er delt af alle. Viden og normer kan derfor kun fungere lokalt, men kun hvis de genskabes og formes i et fælles sprog i en gensidig dialog. Sprogliggørelsen og ekspliciteringen af viden, normer og værdier og tilhørende forsøg på at måle og holde regnskab med disse størrelser kan derfor ses som organisationers modtræk til samfundsmæssige tendenser til social disintegration.

Med Ackoff, Freeman og Habermas udvides interessentmodellens relevans fra kun at gælde i et organisationsdefineret mikroperspektiv til også at gælde i et samfundsmæssigt makroperspektiv. Hvem der berøres afgøres ikke organisationsinternt men af omstændighederne og af de berørte selv. Dette er fuldt ud konsistent med Ackoffs konstatering af at jo mere interessentorienterede organisationer bliver, desto mere bliver grænsen mellem organisation og dens omverden flydende og uklar (Ackoff 1982). Med den ny fokus på etik og konsensusdannelse flyttes diskussionen fra ekstern ledelseskontrol til også at inddrage den indre styring og motivation som hidrører fra kultur, viden, normer og værdier. Dette er alle forhold som i forvejen er svære at holde udenfor organisationens virksomhed, fordi de altid gennemtrænger og gennemsyrrer den. Som vi har set adskiller de strategisk tilgange til interessentbegrebet sig fra de etiske og kommunikative på især tre områder. Det ene er ledelsens rolle. I de strategiske perspektiver tilskrives ledelsen at have overblik og adgang til helheden. I de kommunikative og etiske opstår helheden i og med den enighed som om muligt kan opstå ved at interessent og organisation deler en given overbevisning, samt dens begrundelse og er enige om interessentrelationens form og indhold. Det andet område er forholdet til kommunikation. De strategiske perspektiver ser primært kommunikation med interessenterne som en envejsstyret relation, hvor informationer går den ene vej og påvirkning går den anden vej. Denne tilgang er grundlæggende set monologisk og følger monologens struktur. I det kommunikative perspektiv lægges der vægt på gensidigheden i dialogen. Tilgangen er grundlæggende dialogisk idet begge parter ligeværdigt definerer

relationen som skabes i og med udvekslingen af begrundelser og argumenter. Enhver kan afbryde en dialog og overgå til andre kommunikationsformer hvis ikke ligeværdigheden og dialogens betingelser er tilstrækkeligt opfyldt. Det væsentlige er at forhandlinger og kompromisdannelse bygger på de samme rammebetingelser og normer som dialogen. Det tredje område er vægtningen af henholdsvis konflikt og konsensus, der anskuet som processer bliver til konflikthåndtering og konsensusdannelse. De strategiske tilgange til interessenterne lægger meget vægt på interessekonflikt og ser kommunikationen med interessenterne som et forhandlingsspil hvori magt spiller en væsentlig rolle. De kommunikative tilgange ser reflektivt på konsensusdannelse som det egentlige formål og som det mest stabile punkt hvoromkring en interessentrelation kan etableres og genskabe sig selv. Vægten lægges derfor proceduralt på konsensusdannelse som en metode der er operativ uden brug af magtressourcer. Hvilken strategi for kommunikation med interessenter der passer bedst til den erhvervsøkonomiske virkelighed skal lades usagt. Det er dog væsentligt at huske på at mange relationer slet ikke kan formes med penge og magt, men altid allerede er underlagt konsensusdannelse som metode. Tillid, kærlighed, legitimitet, viden, moral, normer, og relationer mellem magtmæssigt uafhængige eller magtmæssigt sidestillede størrelser eksempelvis på tværs af hierarkier og ressortområder lader sig eksempelvis ikke forme alene ved brug af formel magt.

I et kommunikativt perspektiv på interessentrelationen bliver den strategiske afgørelse reflektiv idet ledelsen beslutter sig for om en given interessentrelation skal behandles som et forhandlingsspil eller skal udfoldes som en magtfri dialog, der hvor omstændighederne ikke allerede har afgjort relationens form. Endvidere skal det overvejes hvilke interessenter der kommunikerer med, hvordan der kommunikeres og hvor ofte der tages kontakt. En ting er hvilke interessenter der officielt og i festtaler udpeges som de vigtigste, noget andet er hvordan og hvor meget der faktisk kommunikeres med de enkelte interessenter. De virkelige interessenter er de som virksomheden faktisk bruger tid og opmærksomhed på. Det gælder for både det kompromissøgende forhandlingsspil og for den dialogiske konsensusdannelse at begge dele foregår med kommunikation som medium. Både strategidannelse og implementering af strategien er kommunikative processer. Strategi i virksomheder er kommunikation, som har en særlig målsættende og målrettende karakter.

Ledelse af ledelsesprocessen foregår kommunikativt ved udformningen af vision, mission, værdigrundlag og anden kommunikation der har relevans for virksomhedens strategiske ledelse, dvs. for formning af dens aktiviteter med henblik på dens langsigtede overlevelse. Interessentmodellen forudsætter underforstået at der er et overskud af ressourcer, et "slack" som ledelsen kan flytte rundt på i strategisk øjemed. Som Edward Freeman siger: "Standard views of corporate strategy describe it as a process which answers four essential questions: 1. Where are we going? 2. How do we get there? 3. What is our blueprint for action? 4. How do we measure or control progress? (Freeman 1988:13). Vision og mission er fremtidsrettede målsætninger som også udgør et højeste niveau i et strategisk hierarki for begreber til ledelse af ledelsesprocesserne. Et begrebshierarki hvor forskellige tidsperspektiver og opgaver på det givne strategiske niveau både adskiller og samler ledelsen af ledelsesprocessen i en strategisk arbejdsdeling.

Det Strategiske Hierarki		
For strategisk ledelseskommunikation		
Strategisk niveau:	Handler oftest om:	Har et tidsperspektiv som er:
Vision	Ønskede fremtidige tilstande	Fremtidsorienteret
Mission	Målsætninger for den nære fremtid	Fremtidsrettet
Strategisk niveau	Struktur	Langsigtet
Taktisk niveau	Funktion	Mellemlangt sigt
Operativt niveau	Proces	Kort sigt
Handlingsniveau	Produktion	Her og nu

Med en kommunikativt anlagt vinkel på interessentmodellen, som også Erik Johnsen de seneste år har været fortaler for kommer den strategiske fordeling af virksomhedens kommunikative ressourcer i forhold til de enkelte interessenter i fokus (Johnsen 2002). I en kommunikativt anlagt tilgang til interessentbegrebet må man strategisk forholde sig til

hvordan man kommunikativt håndterer interessentrelationen forstået som henholdsvis en udvekslingsrelation, en beslutningsrelation, en magtrelation, en afhængighedsrelation, en netværksrelation, og som en tillidsrelation. Det er en plathed at sige at man som virksomhed vil interessere sig for sine interessenter, med mindre både interessen og interessenten er klart specificeret i den givne situation. Opbygning af et kommunikativt beredskab og velovervejede fordeling af de kommunikative ressourcer bliver en væsentlig ledelsesopgave når interessenttankegangen søges aktivt anvendt til virksomhedsledelse.

Ligesom Aristoteles sagde at venner er de som man faktisk bruger sin tid sammen med, fordi venskaber kræver tid, tager interessentorientering tid. En tid som gives og bruges i en aktiv interessentorienteret ledelse. Ledelse af ledelsesprocesser i form af en vision for virksomheden skal kommunikeret til interessenter, men kan lige såvel blive skabt i kommunikation med interessenter. Alt sammen noget som tager tid, men som en aktiv ledelse giver sig tid til. En interessent er både en virksomheden har interesse i og interesserer sig for, og omvendt.

Referencer:

Russell Ackoff (1982): *Creating The Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons.

Russell L. Ackoff (1986): *Where do You Intend to Go Now?* in Johnsen 1986, "Trends and Megatrends in the Theory of Management". Bratt International. Copenhagen, Denmark.

Russell L. Ackoff (1987): *Business Ethics and the Entrepreneur*. *Journal of Business Venturing* 1987. Elsevier Science Publishing Co., Inc., 52 Vanderbilt Ave, New York.

Jørgen Frode Bakka (1998): *Interessentmodellens Udvikling*. I Berg & Poulfelt (ed): *Ledelseslæren I Norden – En Tribut til professor Erik Johnsen*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Jørgen Bakka og Egil Fivelsdal (2002): *Organisationsteoriens Klassikere*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Chester I. Barnard (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Anders Bordum (1998): *Diskursetikken og Det Ethiske Regnskab*. Ph.D. afhandling. Handelshøjskolen i København. Ph.D. serie 4.98.

Anders Bordum (2001): *Diskursetik og Den Positive Selvreference*. København: Samfundslitteratur.

Anders Bordum (2001b): *Viden om fælles værdier*. *Ledelse i Dag*, Nr.42, s. 32-47.

Anders Bordum (2002): *The Theory of Positive Self-Reference*. MPP Working Paper No. 10/2002.

R. Edward Freeman (1984): *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc. Massachusetts, USA.

R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert (1988): *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice Hall, N.J, USA.

R. Edward Freeman (ed.) (1991): *Business Ethics - the state of the art*. Oxford University Press, Inc., New York, USA.

Milton Friedman (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Jürgen Habermas (1987): *The Theory of Communicative Action - lifeworld and system: a critique of functionalist reason*. Vol. II. Boston: Beacon Press.

Jürgen Habermas (1996): *Between Facts and Norms - Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Polity Press. Great Britain. Published in association with Blackwell Publishers Ltd.

G. W. F. Hegel (1977): *Phenomenology of Spirit*. Oxford: Oxford University Press.

Erik Johnsen (1968): *Studies in Multiobjective Decision Models*. Lund: Studentlitteratur.

Erik Johnsen (1975): *Teorien om Ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck.

Erik Johnsen (1985): *Ledningsprocessen i företag, förvaltningar och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Erik Johnsen (1993): *Strategisk analyse og syntese: en kvalitativ metode*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Erik Johnsen (2002): Managing the managerial process: a participative approach. Copenhagen: DJØF.

James G. March & Herbert A. Simon (1958): Organizations. New York: John Wiley.

Eric Rhenman (1964): Virksomhedsdemokrati og organisation. Steen Hasselbalchs Forlag, København. Oversat fra: Företagsdemokrati och företagsorganisation: om organisationsteoris tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering. Stockholm: P. A. Nordstedt & Söner.