

Virksomhedens strategiske proces baseret på interessentinvolvering

Af Thorbjörn Meyer

Resumé

I forbindelse med udarbejdelsen af en Ph.D.-afhandling udvikler forfatteren i sit forskningsprojekt en ny og anderledes strategisk proces, der, gennem interessentinvolvering og åben dialog, løbende tilfører organisationen ny viden om den verden, som den handler i forhold til og som den selv er en del af. Udgangspunktet er en opfattelse af virksomheden som en slags »transformationssystem«, som en koalition af interessenter anvender til at fremme deres egne værdier og de aktuelle forventninger, som de i forbindelse hermed retter mod virksomheden. Dette betyder både en ny og udvidet opfattelse af virksomhedens »vi« (hvem er de centrale aktører, der udveksler bidrag og belønninger som grundlag for virksomhedens eksistens?) og et behov for løbende at tilføre organisationen en ny og anderledes viden om dette »vi«, dvs. de berørte parters værdier og forventninger i forhold til virksomheden. Målet er, at virksomheden i stedet for at handle som en slags autonom »damptrøle«, der i uvidenhed om sine handlingers konsekvenser alene søger at tilfredsstille nogle få interessents værdier og forventninger, udvikler sig til en aktivt lærende og erkendende organisation, der konstruerer sit billede af sig selv i et samspil med hele, eller i hvert fald centrale elementer af, interessentkoalitionen. Der er således tale om en proces, der sætter virksomheden i stand til at styre sin udvikling dynamisk i forhold til interne og eksterne forandringer og forandringstendenser. Som led i forskningsprojektet er en sådan proces igangsat i Sparekassen Nordjylland og i Holmegaard kommune.

Gennem udvikling og afprøvning af en række operationelle værktøjer i disse virksomheder er det målet at udvikle organisationen, så den bliver mere åben over for nye typer af afhængighed, internt som

ekstern, og mere bevidst omkring den praktiske håndtering af disse afhængigheder.

I artiklen lægges der vægt på metoden, dvs. hvad der rent faktisk gøres, og hvad det kan bruges til.

1. Forandring er tidens erhvervsmæssige virkelighed

Det post-industrielle informationsfund har stillet virksomhedens ledelse over for en turbulent og mangedimensional erhvervsmæssig virkelighed: ændrede markedsforhold, hastig og uforudsigelig udvikling og ikke mindst et voksende antal subkulturer og ekspertkulturer med hver deres værdier, mål og forventninger.

Typisk står ledelsen i en situation, hvor der stilles krav til virksomheden om både effektivitet og om fleksibilitet og innovationsevne. Samtidig står ledelsen over for et voksende behov for helhedsorientering, der bl.a. giver sig udtryk i større krav om hensyntagen til og ansvar over for miljø og natur, individ og samfund.

2. Indkredsning af problemet

En dominerende markeds- og konkurrence-mæssig orientering i virksomhedernes ledelse har medført, at en økonomisk, instrumental synsvinkel benyttes både til styring af virksomheden og til måling af resultaterne. Faren herved er, at perspektivet let bliver kortsigtet, ofte med en for ensidig fokusering på økonomi og effektivitet. Hermed kan virksomheden så at sige oparbejde latente regninger ved

Virksomhedens strategiske proces baseret på interessentinvolvering

Af Thorbjörn Meyer

Resumé

I forbindelse med udarbejdelsen af en Ph.D.-afhandling udvikler forfatteren i sit forskningsprojekt en ny og anderledes strategisk proces, der, gennem interessentinvolvering og åben dialog, løbende tilfører organisationen ny viden om den verden, som den handler i forhold til og som den selv er en del af. Udgangspunktet er en opfattelse af virksomheden som en slags »transformationssystem«, som en koalition af interessenter anvender til at fremme deres egne værdier og de aktuelle forventninger, som de i forbindelse hermed retter mod virksomheden. Dette betyder både en ny og udvidet opfattelse af virksomhedens »vi« (hvem er de centrale aktører, der udveksler bidrag og belønninger som grundlag for virksomhedens eksistens?) og et behov for løbende at tilføre organisationen en ny og anderledes viden om dette »vi«, dvs. de berørte parters værdier og forventninger i forhold til virksomheden. Målet er, at virksomheden i stedet for at handle som en slags autonom »damptrøle«, der i uvidenhed om sine handlingers konsekvenser alene søger at tilfredsstille nogle få interessents værdier og forventninger, udvikler sig til en aktivt lærende og erkendende organisation, der konstruerer sit billede af sig selv i et samspil med hele, eller i hvert fald centrale elementer af, interessentkoalitionen. Der er således tale om en proces, der sætter virksomheden i stand til at styre sin udvikling dynamisk i forhold til interne og eksterne forandringer og forandringstendenser. Som led i forskningsprojektet er en sådan proces igangsat i Sparekassen Nordjylland og i Holmegaard kommune.

Gennem udvikling og afprøvning af en række operationelle værktøjer i disse virksomheder er det målet at udvikle organisationen, så den bliver mere åben over for nye typer af afhængighed, internt som

ekstern, og mere bevidst omkring den praktiske håndtering af disse afhængigheder.

I artiklen lægges der vægt på metoden, dvs. hvad der rent faktisk gøres, og hvad det kan bruges til.

1. Forandring er tidens erhvervsmæssige virkelighed

Det post-industrielle informationsfund har stillet virksomhedens ledelse over for en turbulent og mangedimensional erhvervsmæssig virkelighed: ændrede markedsforhold, hastig og uforudsigelig udvikling og ikke mindst et voksende antal subkulturer og ekspertkulturer med hver deres værdier, mål og forventninger.

Typisk står ledelsen i en situation, hvor der stilles krav til virksomheden om både effektivitet og om fleksibilitet og innovationsevne. Samtidig står ledelsen over for et voksende behov for helhedsorientering, der bl.a. giver sig udtryk i større krav om hensyntagen til og ansvar over for miljø og natur, individ og samfund.

2. Indkredsning af problemet

En dominerende markeds- og konkurrence-mæssig orientering i virksomhedernes ledelse har medført, at en økonomisk, instrumental synsvinkel benyttes både til styring af virksomheden og til måling af resultaterne. Faren herved er, at perspektivet let bliver kortsigtet, ofte med en for ensidig fokusering på økonomi og effektivitet. Hermed kan virksomheden så at sige oparbejde latente regninger ved

ikke at tage tilstrækkeligt hensyn til relevante interessenter og disses værdier og forventninger, det være sig i forbindelse med natur og miljø eller samfund. Selvom disse »regninger« ikke fremgår af det økonomiske regnskab vil de på et eller andet tidspunkt forfalde til betaling. Der er andre værdier på spil end produktkvalitet og økonomisk effektivitet og der er flere interessenter end producenten og kunderne. En virksomhedsstyring alene ud fra et økonomisk, instrumentalt perspektiv kan ikke løse dette problem. Ledelsen har derfor brug for operationelle planlægnings- og styringsmetoder, der tager hensyn til flere interessenter og flere beslutningskriterier, sådan at værdier og forventninger hos relevante interessenter, der på langt sigt har betydning for virksomhedens overlevelse, også bliver repræsenteret i virksomhedens aktuelle ledelse og strategi.

3. En strategisk proces der tilfører virksomheden større viden og flere ressourcer

Via etablering af en samtalekultur mellem interessenterne kan det sikres, at den strategiske planlægning og ledelse baseres på »fuld« viden om relevante interessenters værdier og forventninger.

Med »fuld« viden menes en udvidelse af den økonomisk, instrumentale synsvinkel ved også at anlægge et kulturelt, systemisk perspektiv. Dette kan ske ved at identificere og involvere virksomhedens centrale interessenter i dens strategiske styring. Det bygger på en identifikation af relevante interessenter, disses værdier og de dertil knyttede forventninger, som interessenterne retter imod virksomheden, samt en indsamling af aktuelle data herom.

Disse data indsamles i en *åben dialog*, der foregår mellem virksomhedens interessenter, herunder ledelsen. Der skabes herved en tilstand af motivation og engagement, som gør det muligt at identificere en virksomhedsvision, et eksistensgrundlag (mission) og brede strategiske mål, der af dialogens parter forstås

og accepteres, dvs. anerkendes som legitime. Det er hele dette forløb, som i projektet benævnes: »Virksomhedens Strategiske Proces«. Ud fra en strategisk tankegang vil en vækst i interessenternes identifikation med og engagement i virksomheden tilføre den flere ressourcer til målopfyldelse og udvikling.

En virksomhedsstyring på et sådant grundlag stiller krav til *lederadfærden og strategien* og påvirker *organisationsudviklingen*. Det er projektets empiriske mål ved hjælp af cases at dokumentere, hvordan disse tre størrelser udvikler og ændrer sig over tid, når virksomhedens strategiske proces løbende tilfører organisationen en ny og anderledes viden baseret på interessentinvolvering og åben dialog.

4. Den anvendte metode

For at opfylde projektets mål er det nødvendigt at udvikle – og afprøve – en række *operationelle værktøjer*, der kan igangsætte og udbygge den strategiske proces i private og offentlige virksomheder. Disse baseres på interessentværdier og de dertil knyttede forventninger, som de forskellige interessenter retter imod virksomheden, og som de selv er med til at identificere. Virksomheden er i denne sammenhæng interessenternes fælles berøringspunkt, midlet til at realisere deres forventninger, hvor dialogen, som tidligere nævnt, skaber en vision, et eksistensgrundlag (mission) og brede strategiske mål, der af de berørte parter forstås og opfattes som legitime og acceptable i forhold til egne værdier og forventninger. En periodisk vurdering af dialogens kvalitet (de berørte parters opfattelse af samspillet resultat i forhold til egne værdier og forventninger) kan finde sted ved hjælp af stikprøveundersøgelser blandt de forskellige interessentgrupper. Sådanne analyser, der klarlægger interessenternes vurderinger af, hvordan de føler virksomheden har levet op til deres forventninger kan benævnes Interessentvurderinger, Samspilsanalyse eller Strategisk Status (Sparekassen Nordjylland har hidtil valgt at bruge benævnelsen »Det

Etiske Regnskab«. I artiklen er anvendt benævnelserne »Strategisk Status« og »Strategisk Regnskab«. Her vurderer et repræsentativt udsnit af hver interessentgruppe anonymt i hvor høj grad, de føler, at virksomheden har opfyldt deres forventninger. Andre værktøjer udvikles til at sikre, at dialogen løbende gennemføres og udbygges.

Projektet udvikles ved *aktionsforskning*, hvor forskeren er direkte involveret som forandringsagent. Dette tilgodeses ved at anvende case-virksomheder, der er motiverede for at introducere, implementere og udbygge den strategiske proces. Det drejer sig primært om en privat servicevirksomhed, Sparekassen Nordjylland (det 6. største pengeinstitut i Danmark) og en syd-sjællandsk kommune (Holmegaard kommune). Andre private og offentlige virksomheder indgår også i projektet. I Sparekassen følges projektet over en tre-årig periode, i kommunen over to år. Projektet afsluttes med udgangen af 1992 og er på nuværende tidspunkt (juni/juli 1991) halvvejs.

Dokumentationen af, hvordan processen påvirker virksomhedens lederadfærd, strategiopfattelse og struktur, indsamles ved deltagende observation samt interviews med relevante informanter i case-virksomhederne.

Teoretisk forankres projektet tværviden-skabeligt i bl.a. følgende discipliner: teori om ledelse og lederadfærd, strategi, organisationsudvikling, virksomhedskultur og værdier. Som hjælpediscipliner inddrages endvidere markedsanalyse og statistik.

5. Projektets gennemførelse i case-virksomhederne

Følgende er en kort omtale af projektets faser og begreber samt aktiviteterne i case-virksomhederne. Fasernes rækkefølge har været forskellig i de berørte organisationer.

Projektets faser:

Projektet kan opdeles i faser som følger:

- 0) Bevidstgørelsesfasen (ved start af nyt projekt)

- 1) Identifikationsfasen
- 2) Analysefasen
- 3) Dialogfasen
- 4) Konfrontationsfasen

Bevidstgørelsesfasen

Denne fase, der kun er aktuel ved opstart af et helt nyt projekt, omfatter en analyse af status quo (klarlægning af virksomhedens strategiske situation og kultur), orientering om konceptet, samtaler (foreløbig identifikation af centrale interessenter og opstilling af hypoteser) og planlægning. Endvidere aktivering af ledere, øvrige ansatte og andre centrale interessenter (typisk ved hjælp af samtaler og seminarer). I forhold til kommunen skønnedes det nødvendigt at gennemføre en interviewundersøgelse af borgmestre og kommunaldirektører i 30 kommuner over hele landet for at kunne indkredse typiske samspilsproblemer i en dansk kommune og derudfra opstille relevante hypoteser. Først herefter afholdtes seminarer med politikere og topembedsmænd, ligesom der blev gennemført en temadag for ansatte og udsendt information til borgerne. I Sparekassen indledtes med samtaler med ledergruppen, samarbejdsudvalget og udvalgte ansatte. Herefter nedsattes en styregruppe og en projektgruppe, der sammen med fællestillidsmanden og forskeren opstillede hypoteser og foretog den videre planlægning. I andre virksomheder er der typisk startet op med et to-dages seminar for ledergruppen.

Identifikationsfasen

Ved hjælp af eksplorative undersøgelser (typisk gruppeinterviews) gennemføres en endelig identifikation af centrale interessenter, deres værdi-sæt og dertil knyttede forventninger over for virksomheden. Disse formuleres sammen med repræsentanter for hver enkelt interessentgruppe i målbare udsagn for hver af de identificerede værdier, og på grundlag heraf udarbejdes der spørgeskemaer til brug for »field research«. Sædvanligvis vil de centrale interessenter omfatte aktionærer, ledelse, ansatte (evt. opdelt i undergrupper),

kunder (forskellige kundegrupper), lokalsamfund, leverandører, natur/miljø, media, det store samfund osv. I udgangspunktet startes processen som regel med nogle af de vigtigste, hvorefter kredsen gradvis udvides. Nogle interessenter kan ikke identificeres direkte (f. eks. natur/miljø), hvorfor der må anvendes talsmænd eller surrogatinteressenter. I et tilfælde med en svensk industrivirksomhed, der vurderede miljøet som en særlig vigtig interesse, blev der indgået aftale med en militant, men meget professionel miljøorganisation. Aftalen gik ud på, at miljøorganisationen frit kunne opsætte måleinstrumenter på fabrikkerne, idet de samtidig forpligtede sig til at indgå i en dialog med ledelsen om, hvilke miljøforbedrende foranstaltninger, der på grundlag af måleresultaterne burde iværksættes. Såfremt der ikke kunne opnås enighed herom, stod det miljøorganisationen frit for at anvende resultaterne selv, herunder at formidle disse til media. I Holmegaard kommune blev bevidstgørelses- og identifikationsfasen kombineret og fik et betydeligt omfang. Dette skyldtes den tiltagende fremmedgørelse mellem forvaltningen på den ene side og de institutionsansatte og borgerne på den anden side. Det viste sig således vanskeligt at motivere parterne til at deltage i processen. Efter de indledende samtaler og seminarer med politikere, topembedsmænd og ansatte blev der derfor afholdt fremtidsværksteder for ansatte og borgere med henblik på at give disse grupper lejlighed til allerede i udgangspunktet at formulere og diskutere de vigtigste samspilsproblemer. Først herefter var der skabt basis for at gennemføre gruppeinterviews og formulere hver interessentgruppes værdier, og de forventninger som i tilknytning hertil rettedes mod kommunen. På grundlag heraf kunne der i et tæt samarbejde med hver interessentgruppe udarbejdes spørgeskemaer til brug for field-research. Bevidstgørelses- og identifikationsfasen, der blev gennemført sammen med en gruppe cand. merc.-studerende, omfattede også en række work-shops, hvor både politikere, topembedsmænd, ansatte og borgere blev involveret.

Analysefasen

Denne fase omfatter gennemførelse af en »field research«, der, udfra interessenternes egne formuleringer, klarlægger deres aktuelle vurdering af samspillet med virksomheden. Erfaringerne har vist, at mens der er stor lighed mellem værdierne for en specifik interessentgruppe på tværs af forskellige organisationer, så er der til gengæld større forskelle, når det drejer sig om de konkrete forventninger, som en interessentgruppe i relation til en bestemt værdi aktuelt retter imod virksomheden. Et eksempel kunne være »Tryghed«, der typisk vil indgå i de ansattes værdier. De aktuelle forventninger til tryghed, som er de kriterier, der måles på, ændrer sig imidlertid både over tid og fra virksomhed til virksomhed. Dette er årsagen til at interessenterne i deres vurderinger ikke anmodes om at prioritere de enkelte værdier, men alene (typisk på en 5-trins Likert skala) vurderer i hvilken udstrækning deres forventninger til virksomheden i forhold til en konkret værdi er blevet opfyldt. Prioriteringen af værdierne og forventningerne samt afvejningen i forhold til andre interessentgruppers værdier og forventninger vil være afhængig af tid og kontekst og finder sted i dialogen og i forhold til konkrete handlinger. Således kunne man eksempelvis tænke sig, at »Tryghed« på et bestemt tidspunkt og/eller i forhold til en konkret handling ville indgå med stor vægt fra de ansattes side, mens den i en anden sammenhæng ville være af inferior betydning. Den Strategiske Status, som er resultatet af analysefasens field-research bliver hermed både en måling af, hvordan interessenterne aktuelt vurderer interaktionen med virksomheden og en ny platform for den videre samtale.

Det, der adskiller Den Strategiske Status fra gængs markedsanalyse, hvor vi f. eks. kender til Trivselsundersøgelser og imageundersøgelser, er dels, at Den Strategiske Status bygger på værdier og forventninger, der er identificeret af de pågældende, interessenter selv, dels at den omfatter alle de centrale interessenter på én gang, og endelig at resultaterne ikke kun tilgår ledelsen, men offentliggøres

og i detaljer diskuteres i og mellem interessentgrupperne. Hermed bliver Den Strategiske Status et operationelt værktøj for hele interessentkoalitionen. Denne kan hermed som system både flytte grænser og blive stærkere i en strategisk proces mod realisationen af en fælles vision.

Dialogfasen.

Dialogfasen omfatter oprettelse af samtalegrupper (dialogcirkler) for hver interessentgruppe, med henblik på behandling af samspilsproblemer, der er synliggjort i analysen. Grundlaget er Den Strategiske Status, som i sin interne udgave er udarbejdet for de enkelte geografiske områder eller funktioner. Hver dialogcirkel vil typisk omfatte fra 12 til 30 deltagere. Forskeren fungerer som en neutral proceskonsulent. Der fokuseres primært på de kriterier (forventninger), hvor Den Strategiske Status viser negative vurderinger. Teknikken er følgende: Først diskuteres årsagerne til de negative vurderinger. Hvilke problemer findes? Der anvendes en brainstorming teknik, hvor alt noteres op på vægaviser og senere ordnes i temaer. Efter denne kritikfase gås over til en utopifase, hvor virkelighedens begrænsninger sættes ud af kraft. Der anvendes igen en brainstorming-teknik, hvor gruppen kommer med alle mulige forslag til løsning af problemerne og forbedring af samspillet. Igen noteres alt op på vægaviser og ordnes i fællesskab i temaer. Herefter kan hver enkelt vælge sig ind på det tema han/hun føler mest for. Hver temagrube søger herefter at gøre det valgte utopiske forslag realistisk, præsenterer det i plenum, der nu fungerer som »djævelens advokat«, og finpudser herefter forslaget. Forslagene dokumenteres endelig i et forslagskatalog. Dialogcirklerne, der er inspireret af Kvalitetscirkler og Fremtidsværksteder, har i praksis vist sig at fungere særdeles godt. Med henblik på at indhente yderligere erfaringer gennemføres de i sparekassen først i Aalborg-området, for senere at bredes ud i hele organisationen. Det er her hensigten at arbejde med følgende interessenter: aktionærer, ledelse, ansatte, privat-

kunder, erhvervskunder og lokalsamfund. For både privat- og erhvervskunder indgår 3 forskellige kundestørrelser (mindre, mellem og store). For lokalsamfundet opereres med opinionsledere inden for 14 specificerede interesseområder.

Konfrontationsfasen

Processen bringes nu videre ved at konfrontere de forskellige interessentgrupper med hinanden. Dette gøres ved, at hver dialogcirkel vælger et antal talsmænd, som indgår i et analytisk værksted. Her debateres de forskellige forslagskataloger med henblik på om muligt at kombinere og udarbejde fælles forslag. Aktionærer og ledelse indgår ikke i de analytiske værksteder, men inddrages atter i processen på næste niveau. Dette er for at de ikke qva deres status skal komme til at lægge en dæmper på debatten. Et eksempel kan illustrere mulighederne i et analytisk værksted. En af de ansattes værdier i sparekassen er »Personlig udvikling«. I forbindelse hermed forventer de ansatte at få mulighed for jobrotation. For kunderne er »Menneskelig Respekt« og »Gensidig Tillid« væsentlige værdier. Heri indgår forventningen om at være et kendt ansigt, der får en venlig og personlig betjening. Når bankrådgiver Jensen flyttes, og kunden pludselig møder Andersen i stedet for, opstår der en konflikt. Det er umuligt uden videre at overføre det personlige forhold og tilliden til en fremmed. De fleste pengeinstitutter og deres kunder kender til problemet. Ved åbent at diskutere denne konflikt mellem de to berørte parter kan der findes en løsning. Den indebærer måske et forudgående brev fra pengeinstitut til kunde og et par møder mellem alle tre, Jensen, Andersen og kunden. Den indebærer nok også, at kunden ender med at føle sig overbevist om, at Andersen kender kundens forhold lige så godt som Jensen. Kan parterne blive enige om, hvad der konkret skal til, for at kundens tillid kan overføres fra Jensen til Andersen, så kan Jensen flyttes, og Andersen overtage hans plads. Konflikten er løst. Ikke alle konflikter kan løses så nemt, men en række taktiske pro-

blemer kan løses lokalt. Andre konflikter står tilbage, men så er ledelsen ihvertfald i stand til at handle på baggrund af »fuld« viden i stedet for uvidenhed og usikre fornemmelser. Nogle problemløsningsforslag har også en mere strategisk karakter, involverer flere parter og/eller rækker længere ud i fremtiden.

Derfor er næste skridt, at de analytiske værksteder, på baggrund af de reviderede forslagskataloger, vælger talsmænd, der indgår i et strategisk værksted for hele virksomheden. Dette værksted afvikles i to faser, hvor aktionærrepræsentanter og ledelse inddrages i anden fase. Til slut udarbejdes en strategisk hvidbog med handlingsplan og budget. Hvad blev slutresultatet? Hvad vælger ledelsen at gøre for at forbedre samspillet? Hvad blev udsendt? Til hvornår og hvorfor? Alt dette gøres tilgængeligt for interessenterne og er basis for den fortsatte dialog og strategiske proces.

Processen gentages herefter periodisk med identifikations- og analysefasen.

Resultatet af analysefasens field research er et Strategisk Regnskab, hvor ledelsen i sin beretning redegør for sine beslutninger og den indsats, der blev sat i gang på grundlag af den strategiske hvidbogs handlingsplan, mens status viser interessentvurderingen. Hvordan vurderer de berørte parter indsatsen? Med det Strategiske Regnskab som grundlag gennemføres atter en konfrontationsfase, der igen resulterer i en strategisk hvidbog med handlingsplan og budget. Cirklen er sluttet.

6. Evaluering af den strategiske proces

I begge case-virksomheder har processen medført større motivation og identifikation. I både kommunen og sparekassen viste det sig f.eks. i identifikationsfasen, at de ansatte i relation til virksomheden havde to værdisæt med tilhørende forventninger. Det ene, der havde relation til egen arbejdsgruppe, var karakteriseret af langt mere positive forventninger end det andet, der havde relation til hele virksomheden og topledelsen. Andet års stra-

tegiske status for sparekassen viser imidlertid tydeligt, at der er tale om en ændret, og langt mere positiv opfattelse af sparekassen som sådan. Identifikationen med hele virksomheden har undergået en signifikant forandring. Dette var jo netop hensigten. På længere sigt forventes det, at processen vil medføre en større bevidsthed om – og identifikation med hele interessentkoalitionen. Herudover blev det ved en række personlige interviews efter den første strategiske status klarlagt, at mange ansatte ikke havde besvaret spørgeskemaerne, til dels på grund af usikkerhed med hensyn til anonymiteten, men mest fordi de simpelthen betragtede det som et »paradenummer«, en »éngangsforestilling« og noget, der kun havde interesse for ledelsen. Selvom der er benyttet en anden dataindsamlingsmetode i forbindelse med den anden strategiske status (hvilket vanskeliggør sammenligninger over tid) viser det sig, at disse indvendinger ikke længere er aktuelle. I stedet opfattes processen som en mulighed for at blive hørt og øve indflydelse på egne arbejdsforhold. I forbindelse med gennemførelsen af dialogcirkler og værksteder forventes motivationen at blive yderligere styrket, ligesom det antages, at den vil brede sig i virksomheden. I kommunen viser processen tilsvarende tendenser.

I forskningsprojektet gennemføres nu, i et samarbejde med Institut for Teoretisk Statistik, en række analyser af interessentvurderingerne både fra 1989 og 1990. Hensigten er at reducere antallet af målekriterier og udarbejde forenklede fremstillinger, en »strategisk profil«, eller »samspilsprofil«, der i nogle få og overskuelige fremstillinger (grafisk og/eller ved hjælp af index) kan anskueliggøre relationerne til de enkelte interessentgrupper. Det tilstræbes her at nå frem til en form, der også kan muliggøre sammenligninger mellem forskellige virksomheder. Hermed kan Det Strategiske Regnskab for alvor blive et operationelt og børsrelevant supplement til det økonomiske regnskab, idet førstnævnte langt tydeligere vil anskueliggøre virksomhedens fremtidsmuligheder. Disse vil jo afhænge af, hvordan de berørte parter opfatter samspillet

med virksomheden, og det vil være denne opfattelse, som vil være det kvalitative grundlag for de fremtidige bidrags- og belønningsstrømme i interessentkoalitionen.

Et andet spørgsmål, der trænger sig på, er forholdet mellem det bureaukratiske system og lederadfærden, hvor det forventes, at strategisk lederadfærd, forstået som dette at sætte mål sammen med andre og gennemføre dem i et samarbejde med andre, ligeledes vil brede sig ud i organisationen, medføre læring, gøre regelstyringen sekundær og mere fleksibel og aktivere nye ressourcer. En lignende effekt forventes at gøre sig gældende i forholdet til de eksterne interessenter. Her har det allerede været muligt for sparekassen at tage fat på konkrete samspilsproblemer og forbedre sin strategiske situation, ligesom kunder og lokalsamfund har vist sig mere tilbøjelige til selv at tage initiativ til en dialog med sparekassen, også om andre forhold end de økonomiske. Dette vil igen øve indflydelse på organisationen og dens struktur. Processens påvirkning af lederadfærd og organisation gøres nu til genstand for et nærmere studium i forskningsprojektet.

Etisk eller strategisk?

Til slut et par bemærkninger om den diskussion omkring etik, som har kendetegnet debatten om det projekt, der gennemføres i sparekassen. Det er denne debat, videreført med et netværk af forskere og erhvervsledere, som efterhånden har medført en klarere erkendelse hos forskeren af projektets sande karakter og teoretiske ståsted. I stedet for etisk proces (og etisk regnskab) drejer det sig reelt om ledelsesproces, strategi, organisationsforandring (og strategisk regnskab). Det er naturligvis ideelt fra et filosofisk, humanistisk synspunkt at inddrage alle berørte parter i en debat og skabe konfliktløsninger ud fra en etisk begrebsopfattelse, hvor den enkelte har ret til at have sine egne synspunkter, hvis han/hun samtidig accepterer sin pligt til at respektere andres forskellighed. Men er det ikke mere ideologisk end realistisk? Det er også ideologisk at tro på, at der kan skabes konsensus i

en dialog, hvor kun rationelle argumenter accepteres. Eller at tale om en proces, hvor der ikke findes nogen autoritet uden for samtalen, og hvor *fælles* værdier benyttes til at opløse konflikter. Det er imidlertid blevet forfatterens opfattelse, at sådanne definitioner og betragtninger i forhold til realiteterne i processen virker forvirrende, upræcise og ikke særligt operationelle. Begrundelsen for at inddrage andre dimensioner end de økonomiske er etisk, hvis man ønsker at definere det sådan, eller pragmatisk, hvis man ser sådan på det. Problemet, der behandles i forskningsprojektet er gammelkendt og genfindes i en række organisatoriske studier af uformel struktur, institutionelle bindinger, netværk og kultur. Processen er ny og anderledes. Når den operationaliseres ved anvendelse af forskellige værktøjer er etiketterne imidlertid ikke helt ligegyldige. Reelt er der klart tale om en strategisk og ledelsesmæssig proces, der som sådan ikke har noget at gøre med etik. I processen identificeres der heller ikke fælles værdier, men *konflikterende* værdisæt. I øvrigt måles der ikke på værdier, men på forventninger (udtrykt som saglige udsagn), hvor værdierne er overordnede rammebetegnelser, men sidstnævnte er de operationelle målekriterier. Erfaringerne, bl. a. fra kommunen, viser således, at værdierne ikke (kan) anvendes i dialogen eller i forbindelse med forsøg på konfliktløsninger, men at det afgørende derimod er den viden og information, der genereres qua dialog og proces. Endelig er det ledelsen og lederadfærden, der til syvende og sidst er bestemmende for processens igangsættelse og forløb, hvor processens opgave er at formidle en ny og anderledes viden, som både kan skabe et langt mere nuanceret beslutningsgrundlag i den aktuelle virksomhedsledelse og udvikle virksomhedens identitetsopfattelse over tid.

Det er på denne baggrund, at forfatteren ønsker at afskære den lidt formålsløse etikdiskussion, der i relation til forskningsprojektet i al for stor udstrækning har udviklet sig til en etiket-diskussion. Med den rette betegnelse kan debatten forhåbentlig fremover

dreje sig om indholdet, der sigter på ledelsesprocessen og er solidt forankret i ledelses- og organisationsforandringsteorien. Derfor er artiklens titel nok så rammende blevet »Virksomhedens strategiske proces baseret på interessentinvolvering«.

Litteratur:

Ackoff, Russel, »Business Ethics and the Entrepreneur« i *Journal of Business Venturing*, 2, 1987, pp 185 – 191.

Argyris, Chris & Donald Schoen, »Reciprocal Integrity« i Srivasta, S. & Associates (ed.), *Executive Integrity*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1988.

Argyris, Chris et al, *Action Science*, Jossey Bass, San Francisco 1985.

Barnard, Chester I, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. 1971

Bennis, Warren & Burt Nanus, *Leaders*, Harper & Row, New York, N.Y., 1985.

Christensen, Søren & Poul Erik Daugaard Jensen, *Kontrol i det stille*, Samfundslitteratur, København, 1986.

Christensen, Søren & Jan Molin, *Organisationskulturer*, Akademisk Forlag, København, 1983.

Collin, Finn, *Organisationskultur og forandring*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, IOA, København, 1987.

Dawkins, Richard, »Co-operative Evolution« i Carlisle, John A. & Richard Parker, *Beyond Negotiation*, Wiley, New York, N.Y. 1989.

Deal, T. E. & A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.

Freeman, R. Edward & Daniel R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1988.

Gambetta, Diego, »Can we trust trust?« i Gambetta, Diego (ed), *Trust*, Basil Blackwell, London, 1988.

Hirschman, Albert. O., *Passions and the Interests*, Princeton University, N.J., 1977.

Janis, Irving L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, Mass., 1972.

Jensen, Hans Siggaard, Peter Pruzan & Ole Thysen, *Den etiske udfordring*, Handelshøjskolens forlag, København, 1990.

Johnsen, Erik, *Filosofrollen*, endnu ikke offentliggjort manuskript, København 1991

Junk, Robert & N. Müllert, *Fremtidsværksteder*, Politisk Revy, København, 1984.

Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Allen & Unwin, London, 1984.

Kolb, David A., *Experiential Learning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.

Kreiner, Kristian & Thorbjörn Meyer, »Fra en selv-bærende organisation til en selvlærende« i *Det Etiske Regnskab 1990*, Spar Nord Holding a/s, Aalborg 1991.

Lawler III, Edward E., *High Involvement Management*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1986.

March, J. G. & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, N.Y., 1958.

Mason, Richard O. & Ian I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Wiley, New York, N.Y. 1981.

Meyer, Thorbjörn, »Status« og »Undersøgelsens metode, projekt- og udviklingsmål« i *Det Etiske Regnskab 1990*, Spar Nord Holding a/s, Aalborg 1991.

Meyer, Thorbjörn & Peter Pruzan, »Designing value-based Educational Systems«, paper til NATO Asilomar Conference, Monterey, Ca., Dec. 2 – 7, 1990.

Mingers, John A., »An Introduction to Autopoiesis – Implications and Applications«, *Systems Practice*, vol. 2, no. 2, 1989, pp 159 – 181.

Mintzberg, Henry, *Power in and around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1983.

Morgan, Gareth, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, Ca., 1986.

Nørreklit, Lennart, *Aktørsmetoden*, AUC, Aalborg, 1987.

Ouchy, William, *Tvang eller tillid*, Borgen, København, 1982.

Open Systems Group (ed), *Systems Behaviour*, Chapman, London, 1988.

Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penquin, London, 1986.

Rokeach, Milton, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, N.Y., 1973.

Rokeach, Milton, *Understanding Human Values*, The Free Press, New York, N.Y., 1979.

dreje sig om indholdet, der sigter på ledelsesprocessen og er solidt forankret i ledelses- og organisationsforandringsteorien. Derfor er artiklens titel nok så rammende blevet »Virksomhedens strategiske proces baseret på interessentinvolvering«.

Litteratur:

Ackoff, Russel, »Business Ethics and the Entrepreneur« i *Journal of Business Venturing*, 2, 1987, pp 185 – 191.

Argyris, Chris & Donald Schoen, »Reciprocal Integrity« i Srivasta, S. & Associates (ed.), *Executive Integrity*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1988.

Argyris, Chris et al, *Action Science*, Jossey Bass, San Francisco 1985.

Barnard, Chester I, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. 1971

Bennis, Warren & Burt Nanus, *Leaders*, Harper & Row, New York, N.Y., 1985.

Christensen, Søren & Poul Erik Daugaard Jensen, *Kontrol i det stille*, Samfundslitteratur, København, 1986.

Christensen, Søren & Jan Molin, *Organisationskulturer*, Akademisk Forlag, København, 1983.

Collin, Finn, *Organisationskultur og forandring*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, IOA, København, 1987.

Dawkins, Richard, »Co-operative Evolution« i Carlisle, John A. & Richard Parker, *Beyond Negotiation*, Wiley, New York, N.Y. 1989.

Deal, T. E. & A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.

Freeman, R. Edward & Daniel R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1988.

Gambetta, Diego, »Can we trust trust?« i Gambetta, Diego (ed), *Trust*, Basil Blackwell, London, 1988.

Hirschman, Albert. O., *Passions and the Interests*, Princeton University, N.J., 1977.

Janis, Irving L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, Mass., 1972.

Jensen, Hans Siggaard, Peter Pruzan & Ole Thysen, *Den etiske udfordring*, Handelshøjskolens forlag, København, 1990.

Johnsen, Erik, *Filosofrollen*, endnu ikke offentliggjort manuskript, København 1991

Junk, Robert & N. Müllert, *Fremtidsværksteder*, Politisk Revy, København, 1984.

Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Allen & Unwin, London, 1984.

Kolb, David A., *Experiential Learning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.

Kreiner, Kristian & Thorbjörn Meyer, »Fra en selv-bærende organisation til en selvlærende« i *Det Ethiske Regnskab 1990*, Spar Nord Holding a/s, Aalborg 1991.

Lawler III, Edward E., *High Involvement Management*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1986.

March, J. G. & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, N.Y., 1958.

Mason, Richard O. & Ian I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Wiley, New York, N.Y. 1981.

Meyer, Thorbjörn, »Status« og »Undersøgelsens metode, projekt- og udviklingsmål« i *Det Ethiske Regnskab 1990*, Spar Nord Holding a/s, Aalborg 1991.

Meyer, Thorbjörn & Peter Pruzan, »Designing value-based Educational Systems«, paper til NATO Asilomar Conference, Monterey, Ca., Dec. 2 – 7, 1990.

Mingers, John A., »An Introduction to Autopoiesis – Implications and Applications«, *Systems Practice*, vol. 2, no. 2, 1989, pp 159 – 181.

Mintzberg, Henry, *Power in and around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1983.

Morgan, Gareth, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, Ca., 1986.

Nørreklit, Lennart, *Aktørsmetoden*, AUC, Aalborg, 1987.

Ouchy, William, *Tvang eller tillid*, Borgen, København, 1982.

Open Systems Group (ed), *Systems Behaviour*, Chapman, London, 1988.

Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penquin, London, 1986.

Rokeach, Milton, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, N.Y., 1973.

Rokeach, Milton, *Understanding Human Values*, The Free Press, New York, N.Y., 1979.

Schein, Edgar H., *Organisationskultur og ledelse*, Valmuen, København, 1986.

Tannenbaum, Robert, Newton Marguiles, Fred Massarik & Associates, *Human Systems Development*, Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1987.