

På vej mod den uordentlige CSR



Habermasiansk tilgang til CSR,
suppleret med Whiteheads
procesfilosofi

Anvendt Filosofi

Aalborg Universitet

Kandidatspeciale 10. semester

Vejleder: Jesper Garsdal

Studie Nr: 20114575

Antal anslag: 136.444

18/11-2016

Skrevet af

Sebastien Pedersen Bouchara

Forord

I en spændende tid på Aalborg Universitet har jeg på linjen for Anvendt Filosofi haft adskillige spændende, frustrerende og ikke mindst givtige udfordringer. Allerede på 2. semester begyndte min interesse for CSR at vise sig. Vores forelæser Kristian Høyer Toft præsenterede os allerede dengang for to tænkere, der skulle vise sig som værende blandt mine faglige helte. Andreas Georg Scherer og Guido Palazzo var hurtigt store inspirationskilder for mig. De gav mig en indgang til CSR, der var bredt funderet og ikke mindst med et etisk afsæt, der havde et spændende praksisnærvær. Nærmest siden jeg startede på Aalborg Universitet, har den overvejende del af mine projekter på den ene eller den anden måde haft CSR som omdrejningspunkt. Her har jeg anvendt mere eller mindre traditionelle tænkere til at hjælpe mig med at forstå den komplekse virkelighed CSR udspiller sig i. Jeg har bl.a. anvendt Slavoj Zizek, Søren Kierkegaard, Jürgen Habermas, Lennart Nørreklit samt tænkere fra Frankfurterskolens 1. generation, Theodor W. Adorno og Max Horkheimer. Bl.a. disse har hjulpet mig med at anskue og undersøge forskellige sider af CSR, men ikke mindst har de udfordret min tænkning.

Som min afsluttende opgave på Aalborg Universitet har jeg taget mig den udfordring at anfægte to af mine største faglige inspirationer. Andreas Georg Scherer og Guido Palazzo har formuleret en teori kaldet Habermas2 (herfra Hab2), som jeg har fundet anvendelig adskillige gange, og som ved gentagne lejligheder har vist sig, som hvad jeg finder den mest retfærdige og bredest favnende, tilgang til CSR. Ikke desto mindre har jeg i mit arbejde med denne teori også haft fornemmelsen af, at der var noget i teorien, jeg fandt utilstrækkeligt. Jeg har ikke kunne finde ord for utilstrækkelighederne tidligere, men i nærværende opgave er udfordringen bl.a. at ændre dette. Lidt stor i slaget kunne man sige, at jeg tager opgøret med mine mestre, men mit mål er ikke bare at sætte ord på min forestillinger om utilstrækkelighederne ved Hab2, men ydermere er målet at byde ind på, hvad jeg mener kan løse disse. Jeg syntes selv, at dette er en passende måde for mig at afslutte min kandidat på, samt en meningsfuld måde at afslutte mit studiemæssige nærvær til Andreas Georg Scherer og Guido Palazzo på.

Med bævrende underlæbe tages en, for mig, spændende udfordring op. En udfordring, der forhåbentligt udruster mig med yderligere værktøjer til at handle meningsfuldt i erhvervslivet.

God læselyst.

Indholdsfortegnelse

Forord	1
Opgavens opbygning	4
Læsevejledning og afgrænsning	5
Virksomhedsbegrebet	7
Bløde værdier internt i virksomheden	8
Bløde værdier eksternt fra virksomheden	8
Glas 7 væsenslementer	9
Virksomheden i samfundet	12
Virksomhedens ansvar	13
Virksomhedens sociale ansvar(CSR)	14
Virksomhedernes udvidede politiske ansvar	15
Soft laws og legitimitet	17
Sammenfatning med Organismebegrebet	19
Habermasiansk politisk CSR	23
Hab2	24
Diskussion af Hab2s deliberativ demokrati opfattelse	27
Procesfilosofien	31
Whiteheads etik	36
Lad creativity blomstre	39
Forslag til udbedring af Hab2 –en teorisyntese	42
Opsummering	46
Ekspertinterview	48
Ekspertinterview som analysebidrag	48
Udførelse af ekspertinterview	48
Gennemførelse af interviewet	50
Bearbejdning af interview	51
Supplerende analyse	52
Konklusion	56
Anerkendelse	59
Kildeangivelse	60

Internetkilder.....	61
Interview.....	61

Opgavens opbygning

Omdrejningspunkter for opgaven er at redegøre for de problemer, der er forbundet med en teori, der i nærværende opgave kaldes Hab2, og at finde egnede supplementer til en udbedring af de identificerede svagheder, der formuleres i denne opgave. Centralt for undersøgelsen er, at procesfilosofien bringes i spil som redskab til at komme omkring de identificerede svagheder i Hab2 teorien.

I mit tidligere arbejde med CSR har jeg ofte manglet et defineret virksomhedsbegreb til at udgøre en scene, hvor de anvendte CSR teorier får mulighed for at udspille sig og at interagere. Med baggrund i dette perspektiv har jeg i opgaven valgt indledningsvis at redegøre for et virksomhedsbegreb, hvorfra undersøgelsen tager sit afsæt. Dette begreb, omend det i sig selv ikke spiller en stor rolle for undersøgelsen i kraft af, at det ikke er centralt i den teoretiske diskussion, så bidrager det i opgaven til at sætte en scene for udførelsen af CSR.

Efterfølgende præsenteres perspektiver på, hvad en optimal CSR teori vurderes at skulle rumme. Dette inkluderes for at skabe en gennemsigtighed for læseren om det etiske fundament undersøgelsen bygger på og herved implicit udvælgelsen af anvendt teori.

Dernæst præsenteres Hab2 teorien, og centrale aspekter diskuteres, hvorfra der udledes en kritik. For at komme med bud på hvorledes man kan overkomme kritikken, præsenteres centrale elementer af Whiteheads procesfilosofi, som efterfølgende bringes i spil. Teorierne knyttes sammen i, hvad jeg har valgt at angive som en teorisyntese, og der frembringes et bud på, hvorledes Hab2 og procesfilosofi kan komplimentere hinanden i en teoretisk abstraktion.

Som et forsøg på at trække den teoretiske abstraktion ned på et mere konkret plan vil læseren afslutningsvis præsenteres for et ekspertinterview med tidligere Novo Nordisk direktør Mads Øvlisen, der giver en idé om teorisyntesens meningsfuldhed og anvendelighed i praksis.

Opgavens problemformulering er som følger:

Hvorledes kan adfærdsnormerne i Hab2 medføre en manglende evne til at rumme afvigende processer, og hvorlede kan frembringes en praksisfungerende teori så dette overkommes?

Læsevejledning og afgrænsning

Inden læseren begiver sig i kast med selve opgaven, er der et par afgrænsninger og bemærkninger, der skal gøres opmærksom på.

Der er stor forskel på hvilken type og tilgang til CSR, der giver mening for en virksomhed, hvilket bl.a. afhænger af virksomhedens størrelse, situation og berøringsflade. Visse CSRteorier giver god mening for virksomheder, der kun opererer i veludviklede lande(eksempelvis i Danmark), mens andre giver mere mening for virksomheder med en international berøringsflade. Derfor vil jeg gøre læseren opmærksom på, at når jeg senere præsenterer og diskuterer CSRteorien, så skal det forstås i forhold til *store virksomheder med berøringsflader i udviklingslande*.

Indledningsvist præsenterer jeg en virksomhedsbegreb. Jeg diskuterer ikke, hvorvidt virksomhed som organisme er korrekt, men bruger dette til at sætte kulissen. Der er formentligt nyere teori inden for virksomheds- og organisationsteori, men en diskussion af dette findes ikke i opgaven, da den værende teori er tilstrækkelig til at kunne fungere som et kontekstualiserende begreb.

I afsnittet *Procesfilosofien* beskriver jeg bl.a. Alfred North Whiteheads procesbegreb, der skal forstås helt fundamentalt, hvilket vil sige, at proces for Whitehead har en afgørende ontologisk rolle i hans filosofiske system, og adskiller sig bl.a. herved fra, hvordan procesbegrebet anvendes tidligere i opgaven. Først efter indledningen af afsnittet *Procesfilosofien* er det Whiteheads forståelse af procesbegrebet, der menes, når procesbegrebet nævnes.

Når jeg fremstiller Whiteheads filosofi, vil læseren enkelte steder blive gjort opmærksom på, at visse begreber ændrer sig. Whitehead ændrer selv benævnelsen af visse begreber, fordi det i forklaringen af et begreb giver mest mening at kalde det én ting, hvorimod det giver mest mening med en anden benævnelse i andre sammenhænge. Ændringen af et begrebs benævnelse udtrykkes eksplicit gennem opgaven.

Whitehead har mange begreber, som for mig ikke er nemme at oversætte til dansk, uden at det formegentligt vil forvirre læseren eller helt forvrænge betydningen af begreberne. Desuden har Whitehead begreber som ikke findes på dansk, og han har ydermere begreber, der findes på dansk, men som har en anden betydning end Whiteheads anvendelse af dem. For at gøre det ”simpelt” vælger jeg at anvende Whiteheads begreber på engelsk.

Sproget i afsnittet *Procesfilosofien* adskiller sig fra sproget i opgavens andre afsnit. Der anvendes fra tid til anden forklaringsteknikker, der tenderer til en skønlitterær udtryksform, men dette er udelukkende fordi, jeg mener, det kræves for at favne den dybde der er i Whiteheads filosofi. Det er ikke muligt for mig at beskrive det mere ”formelt”, uden at der vil gå noget mening tabt. Dog har jeg forsøgt at gøre det mere læse/forståelsesvenligt ved at eksemplificere de enkelte begreber gennem hverdagseksempler.

Virksomhedsbegrebet

Udover de ovenstående argumenter for at inddrage virksomhedsbegrebet som et udgangspunkt for undersøgelsen er virksomhedsbegrebet med til at sætte scenen for en faglig behandling af CSR, og fungerer i opgaven som et kontekstualiserende bidrag.

For mig at se ligger det i CSR-begrebets natur(*corporate social responsibility*), at en virksomhed er forudsætningen for at tale om CSR i praksis. Hver enkelt CSRstrategi er et produkt fra virksomheder, der defineres og aktualiseres af virksomheder. CSR kommer ikke fra et samfund, markedet, en regering eller en union, men er dog under stærk påvirkning heraf, da disse instanser i højeste grad udgør konteksten for virksomhedens CSR. Man kan ikke tale om CSR's praksis uden at tale om virksomheder, der udøver dette. Man kan formentligt diskutere CSR isoleret, på et abstrakt teoretisk plan uden at nævne virksomhederne, men så snart det skal finde sin praksisanvendelse, så snart det skal gøres til en del af den fælles virkelighed, så forudsætter det, at det reflekteres i en eller anden form virksomhed.

En CSR-strategi designs og tilrettelægges forskelligt afhængigt af hvilken virksomhed, der er tale om. Dette er en kompleks manøvre, da det ikke kun er fysiske og materielle strukturer, der sætter dagsordenen for udarbejdelsen af en CSR-strategi. Det er i lige så høj grad virksomhedens ånd, der skal forme virksomhedens CSR-strategi. Friedrich Glasl og Bernard Lievegoed forener denne polariserede forestilling om virksomhedsbegrebet, hvor man på den ene side har virksomhedens fysiske og materielle del, og på den anden side har virksomheden åndelige del, gennem forestillingen om virksomheden som værende en organisme¹. Inden for denne komplekse organisme findes forskellige subsystemer², der sammen med eksterne påvirkninger og faktorer skal bevare en bæredygtig balance, for at virksomheden fungerer optimalt³. Et sted i dette umiddelbart u håndgribelige felt findes kimen til CSR-strategiens udformning. Men for at denne udformning kan finde sted, er det nødvendigt af forstå sig på, hvad en virksomhed er som begreb.

Virksomhedsbegrebet strækker sig vidt, fra enorme virksomheder med multinationale berøringsflader så som IKEA, Vestas, Apple og Google, til små virksomheder med én eller få ansatte, lave omsætninger og national eller regional berøringsflade. Forskellene på store og små virksomheder er enorme, og der er intet, der tyder på, at disse forskelle reduceres fremover. Fokus for opgaven er som nævnt de store virksomheder med en international berøringsflade. På trods af de

¹ Glasl & Lievegoed (1997) s. 68

² Ibid. s. 54

³ Ibid. s. 69

mangfoldige tilsynekomster af virksomheder findes der ikke desto mindre tilstrækkelige fællestræk til, at virksomhederne kan samles under ét begreb.

Bløde værdier internt i virksomheden

For Lievegoed var det ikke tilstrækkeligt at anskue en virksomhed som en rationel fornuftbestemt gruppering af mennesker. Virksomheder består af mellemmenneskelige følelser, ønsker, motiver og handlinger, og rationelt håndgribelige strukturer, der på vidt forskellig vis bidrager til at udgøre den enkelte virksomheds begreb. Hver virksomhed har et kulturmønster, en ånd, en historie, der udgør virksomhedens fremtidige muligheder. Lievegoed var meget opmærksom på hvorledes ”de bløde værdier” har aktuel betydning for, hvad der kunne lade sig gøre i en virksomhed. Han gjorde således op med forestillingen om, at en virksomhed kan gøre/skabe/ændre hvad den vil⁴. Stort set en hver ændring i virksomheden har en relevant forbindelse til de ansatte. Det er ikke bare de ansattes faglige eller fysiske formåen, der afgør ændringens succes, men i lige så høj grad er det væsentligt, at de ansattes følelsesliv og deres fælles historie tænkes ind i ligningen. Den rationelle ledelsesstil er utilstrækkelig, da en virksomhed er betydeligt mere kompleks, end hvad denne ledelsesstil er i stand til at rumme⁵. Et tænkt eksempel kunne være et effektivitetsinitiativ for en produktionsvirksomhed, der kunne have nedslidende konsekvenser for de ansatte, der eksempelvis går ned med stress eller andre former for overbelastning. Arbejdskraftens stabilitet forstyrres og man kan være nødsaget til at indhente vikarer, hvilket ikke er særlig effektivt. Et andet tænkt eksempel kunne være, at man i en virksomhed har problemer med, at de ansatte er sure på ledelsen og herved er vrangvillige og ineffektive, hvilket den rationelle ledelsesstil kunne ”løse” gennem fyringer og nultolerance(fjerne problemer fremfor at behandle dem). Dette giver formegentligt ikke nye medarbejdere et samarbejdsvilligt forhold til ledelsen, og stadig står man tilbage med et ineffektivt mandskab.

Bløde værdier eksternt fra virksomheden

Ovenstående er en kort redegørelse af Lievegoeds forestilling omkring vigtigheden af også at have fokus på virksomhedens interne bløde værdier, men eksternt for virksomheden er der også et stigende fokus på de bløde værdier. Det ses i stigende grad hvorledes købsadfærden bevæger sig fordelagtigt over mod produkter og virksomheder, der har et vist etisk niveau. Desuden ses hvorledes eksempelvis EU lovgivningen fordrer en vis etisk standard hos bl.a. de multinationale selskaber⁶. Social og miljømæssig ansvarlighed har vundet stort indpas hos medierne, og NGO’erne

⁴ Ibid. s. 53

⁵ Ibid.

⁶ CSR.dk

har i samme forbindelse erhvervet sig indflydelsesrige magtpositioner, der har bidraget til, at disse i høj grad er blevet i stand til at generere offentlig mening⁷. Disse forskellige faktorer påvirker gensidigt og konstant hinanden. Ønsket om et højere etisk niveau fra visse forbrugere, virksomheder, regeringer og unioner ligger et eksternt pres på den enkelte virksomhed, om ikke kun at agere rationelt, men ligeledes at forholde sig til ”de bløde værdier”. De økologiske overudnyttelser (for ikke at glemme de sociale overudnyttelser) ser Glasl som et symptom på et rationelt fokus fra virksomhederne⁸.

Hvor en kort beskrivelse af hvorledes, det kan være uhensigtsmæssigt udelukkende at drive sin virksomhed efter rationelle principper, skal der ikke være tvivl om, at rationalitet kan bidrage positivt til en virksomhed. Forholdet mellem rationalitet og de bløde værdier internt og eksternt for virksomheden kan ses som en vanskelig balancegang, der er forskellig fra virksomhed til virksomhed, men ifølge Glasl er der adskillige elementer, der er væsentlige at have med i betragtning, når man skal lede en virksomhed.

Glasls 7 væsenselementer

Friedrich Glasl har formuleret *organisationens 7 væsenselementer* på baggrund af ledelses- og organisationsteoriens historiske udvikling. Disse ses nedenfor og er citeret fra modellen *Fig. 1: Samlet systemkoncept for organisationen: De syv væsenselementer*⁹

- (1)*Identitet*: organisationens eksistensberettigelse, mission, vision, grundlæggende værdier, organisationens historiske selvforståelse, filosofi, langsigtede mål.
- (2)*Politikker, strategier og programmer*: organisationens langsigtede programmer, forretningspolitik, ledende principper for produkt-, markeds-, pris- og personalepolitik.
- (3)*Struktur*: Vedtægter, selskabsregistrering, organisationens opbygning, ledelseshierarki og centrale og decentrale funktioner.
- (4)*Mennesker, grupper, klima*: Medarbejdernes viden og kunnen, holdninger og indstillinger og indbyrdes relationer, ledelsesstil, uformelle sociale sammenhænge og grupperinger, roller, magtforhold og konflikter; arbejdsmiljø.
- (5)*Enkeltfunktioner, organer*: Opgaver, kompetence og ansvar, indhold af opgaver inden for de enkelte funktioner, udvalg, grupper og specialister; koordinering.

⁷Crane et. al. (2014) S. 3-4

⁸Glasl & Lievegoed (1997) s. 53

⁹Ibid. s. 54 Citat fra Figur 1

- (6)*Processer, forløb*: Primære, sekundære og tertiære arbejdsprocesser: informationsprocesser, intern logistik, planlægnings- og styringsprocesser, supportprocesser.
- (7)*Fysiske midler*: Instrumenter, maskiner, apparater, materialer, inventar, transportmidler, bygninger, lokaler og finansielle midler.

Disse 7 væsenslementer inddeler Glasl i følgende *tre subsystemer*: Det *kulturelle subsystem*, der indeholder element 1 og 2, det *sociale subsystem*, der indeholder element 3, 4 og 5 og det *teknisk-instrumentale subsystem*, der indeholder elementerne 6 og 7¹⁰.

Igennem ledelses- og organisationsteoriens historiske udvikling, har forskellige teorier og tilgange beskæftiget sig med forskellige elementer. Fra taylorisme og fordisme, der primært beskæftigede sig med elementerne 5, 6 og 7¹¹, til *human resources* bevægelsen, der beskæftiger sig med et mere omfattende menneskesyn, samt dettes påvirkning af virksomhedens effektivitet og identitet, hvor elementerne 1, 2, 4 og 6 herved også bliver genstand for forskningens fokus¹². Og frem til Lievegoeds organiske udviklingskoncept, der indeholder alle 7 væsenslementer.

Virksomheden forstået som værende af samme væsenstype som en organisme, der indeholder samtlige ovennævnte væsenslementer indenfor sit begreb. En helhedsbetragtning der anser samtlige elementer som værende i nær forbindelse med hinanden, men på samme tid også separate sfærer af en virksomhed. Elementerne udtrykker på forskellig vis en virksomheds interne frihed til og muligheder for innovation, selvrefleksion og selvudformning på den ene side, og de interne fysiske og materielle omstændigheder, der rammesætter mulighedernes virkeliggørelse på den anden side. Hver side mødes ”i kamp” imellem polerne, imellem hvad man kunne kalde ånd og fysisk krop (hvad Lievegoed iblandt selv ønsker at kalde det), og virkeliggøres som handling gennem en acceptabel syntese¹³. Glasl beskriver hvorledes hver af de tre subsystemer repræsenterer henholdsvis den *åndelige pol*, den *fysiske pol* og det *virkeliggørende i midten*. Den åndelige pol er det kulturelle subsystem, den fysiske eller materielle pol er det teknisk-instrumentelle subsystem, og den virkeliggørende midte er det sociale subsystem, som den aktive midte hvor relationer, roller,

¹⁰ Ibid s. 55

¹¹ Ibid. s. 56

¹² Ibid. s. 57

¹³ Ibid. s. 62-63

strukturer, arbejdsfunktioner, områder, ledelses- og stabshierarkier har sin indbyrdes udveksling som resulterer i mere eller mindre tilsigtede og bevidste udfald¹⁴.

Glasl og Lievegoed (1997) sammenligner væsenslementerne med den menneskelige krop. Hvert organ(element) har et selvstændigt virke, men er konstant afhængig af, at de andre organer udfylder deres rolle. Intet organ rangerer over eller under et andet, men er ligestillet med de andre organer i sin vigtighed om at holde kroppen ved lige¹⁵. Uden for den fysiske krop, eller uden for virksomhedens mure, findes omverden med sit indhold af godt og ondt ”... og vor chance synes at bestå i at erkende os selv i den¹⁶”.

Denne selverkendelse findes i det kulturelle subsystem, som skal realiseres så godt som samspillet med det teknisk-instrumentale subsystem tillader. Samspillet finder som nævnt sted i det sociale subsystem, hvor indenfor planlægning og formulering af handlingsplaner er muligt i et vist omfang. Her vil jeg dog igen nævne, at selv om det her umiddelbart kunne virke til, at det kulturelle subsystem har en forrang overfor de andre subsystemer, så mener Glasl og Lievegoed at alle subsystemer er ligestillede i sin vigtighed.

Vi har at gøre med en virksomhedsopfattelse, hvor man ikke kan nøjes med at betragte virksomheden isoleret. Virksomheden bør i stedet betragtes gennem sin relation til omverden. Væsenslementerne er kendetegnene ved forskellige dele/organer af en virksomhed, men i forhold til disse har omverden også sin relevans. Virksomheden er altid en del af noget større, der har en gennemsyrende relevans for alle virksomhedens forskellige elementer. Beskrivelsen af en virksomhed som en organisme skal tages helt bogstavligt. Hvis man forestiller sig en mikroorganisme, der er i interaktion med andre organismer, hvor den hele tiden indoptager, bliver indoptaget, udskiller, ændre sig, udvikles og nedbrydes, så skal denne forestilling overføres meget bogstaveligt til virksomheden som en mikro del af et kæmpe hele, der konstant påvirker og ændres. I denne forestilling er intet statisk, og alt er under en konstant forandring, som virksomheden ikke kan undslippe.

¹⁴ Ibid. s. 67

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid. s. 71 Citat

Virksomheden i samfundet

De 7 væsenslementer beskriver alle forskellige sfærer af en virksomheds interne komponenter. Men samtlige af disse er konstant i forbindelse med omverdenen og dennes udvikling. Eksempelvis viser den teknologiske udvikling sin tydelige indflydelse på produktionsapparater, kommunikationsmuligheder, logistikmuligheder og mobilitetsmuligheder. Virksomhedens væsen er aldrig fuldstændigt isoleret af dets ydremure, men er i et konstant sammenspil med den konstant foranderlige omverden. For at have styr på sine væsenslementer er det, jf. ovenstående, ikke tilstrækkeligt at kigge på virksomheden internt. Man skal også rette blikket ud mod verden, og det samfund man er involveret i, og som på samme tid er involveret i én.

Ifølge Lievegoed er den ansatte, virksomheden, samfundet, geopolitik og naturen, en del af et større hele, der konstant har sine gensidige påvirkninger. Han er fortalere for en kosmisk tænkning, hvor eksempelvis markedet ikke kan udvikle sig uendeligt uden at forholde sig til og indordne sig efter naturens love og udviklingsevne¹⁷. Erhvervsliv, samfund og natur er herved forbundne i denne kosmiske tænkning, der flourer hos Lievegoed. Organismebegrebet er Lievegoeds forklaringsmodel til at formidle de mange forskellige sfærers sammenhæng, der udgør grundlaget for hans teoretiske udvikling. Fra den indtil videre formidlede teori om virksomhedsbegrebet, der overvejende har omhandlet de interne elementer, bevæger vi os nu ud i organismens nære omverden, samfundet.

I forhold til virksomhedens rolle i samfundet, tøver Lievegoed naturligvis ikke med at udtrykke det økonomiske aspekt. Virksomheden er en del af samfundets økonomiske liv og har i denne forbindelse en forpligtelse til at skabe en økonomisk ydelse, som han sammenligner med at politikere, som en del af samfundets politiske liv, skal skabe en politisk ydelse. Dette skal dog ikke forstås som om, at den økonomiske ydelse er det altoverskyggende fokus, og at alt andet er underordnet. På samme måde som væsenslementerne og subsystemerne er ligestillede i sin vigtighed, er samme også gældende for den økonomiske ydelses vigtighed i forhold til de andre ydelser, en virksomhed genererer. Forudsætningen for den økonomiske ydelse er, at subsystemerne er i en virksom samhørighed og balance, hvor hvert subsystem så vidt muligt bidrager optimalt til virksomheden som en integreret enhed¹⁸. Subsystemerne påvirker den økonomiske balance og vice versa. Princippet om interdependens, som vi så det mellem subsystemerne og væsenslementerne, gør sig gældende på samtlige niveauer fra den ansatte, til virksomheden, til samfundet og til

¹⁷ Ibid. s. 73

¹⁸ Ibid. s. 87-88

verdenssamfundet. Udvikling kommer naturligvis indefra virksomheden, men det sker i forbindelse med omverdenens forandring, der kræver denne ændring, hvis ikke virksomheden skal ophøre¹⁹. Man kan på sin vis sige, at virksomhedens evne til at udvikle sig bæredygtigt, er afhængigt af dens evne til at optage omverden i sig.

Virksomhedens ansvar

En multinational virksomhed findes i en kompleks virkelighed med enormt mange og forskelligartede berøringsflader. Disse berøringsflader er forbindelser, der påvirker virksomheden og påvirkes af virksomheden, hvilket stiller afgørende krav til virksomhedens måde og evne til at arrangere sig i omverdenen på. I dette arrangement ligger også et iboende ansvar. Ifølge Friedrich Glasl kan virksomheder af en vis størrelse ikke unddrage sig deres andel i det økologiske, globalt økonomiske og sociale ansvar²⁰. Hvem virksomheden har ansvar overfor (eksempelvis de ansatte, stakeholders, shareholders, samfundet osv.), grænsen for dette ansvar og hvorledes dette ansvar skal følges i praksis, er ikke eksplicit beskrevet i Glasl og Lievegoed (1997). Dog syntes deres organismeforestilling at afsløre visse områder, der hører under virksomhedens ansvar.

Glasl beskriver, hvorledes den store og veludviklede virksomhed skal være i nær kontakt med sin omverden. Gennem forpligtende partnerskaber og dialog, der stræber efter forståelse mellem de involverede virksomheder (det kunne også være de involverede mennesker, lokal samfund og regeringer), gøres den enkelte virksomheds udfordring til organiserings udfordring givet den gensidige afhængighed. Problemløsning og svarsøgning får således en bred fælles relevans for hele netværkets deltagere. Organiserings indbyrdes afhængige parter stræber efter konstruktivitet i gruppen, og denne virksomhedsorganisering beskriver Glasl som værende *virksomhedsbiotoper*²¹. Til trods for at den enkelte virksomhed ikke er underlagt akutte udfordringer, kan det alligevel være fornuftigt at prioritere ressourcer på andre dele af biotopen, der ellers ligger udenfor den ikke udfordringsramte virksomhed. Man må formode, at enhver virksomhed foretrækker, at enhver anden virksomhed selv løser egne problemer, men hvis en stærk organisering er ustabil grundet en udfordring hos den ene deltager, virker det fornuftigt, hvis de andre deltagere ønsker at afhjælpe udfordringen, således organiseringen igen virker med den tidligere styrke (og måske endda større styrke).

¹⁹ Ibid. s. 88

²⁰ Ibid. s. 157

²¹ Ibid. s. 162

Glasl og Lievegoed (1997) peger ikke på at den enkelte virksomhed er enten etisk, juridisk eller økonomisk *forpligtet* til at tage ansvar for organiseringens involverede, men nærmere at det er fornuftigt og bæredygtigt for den enkelte virksomhed at tage dette ansvar. Glasl og Lievegoed (1997) viser, bl.a. ud fra praktiske erfaringer, hvordan forskellige virksomheder udvikler sig gennem forskellige stadier. Desuden er den formuleret med henblik på at vise, hvordan man som virksomhedsleder med henblik på udvikling kan skabe sig en forståelse af den verden, der udspiller sig i og uden for virksomheden. Altså en form for virksomhedsmæssig udviklingslogik. Herfor er store dele af bogens indhold en form for rettesnor eller ”tips og tricks” til, hvordan man leder en virksomhed. Dette medfører naturligvis opfordringer til mere eller mindre bestemte former for virksomhedsdrift, organisering, muligheder osv., men en diskussion af de etiske dimensioner af virksomhedsansvar er langt hen af vejen udeblevet.

Virksomhedens sociale ansvar(CSR)

Andreas Scherer og Guido Palazzo præsenterer i deres artikel *The new political role of business in a globalized world*²² nogle perspektiver på, hvilket ansvar de mener, der tilknyttes multinationale virksomheder. De beskriver indledningsvist, hvordan der i teorierne inden for CSR og business ethics er en overvejende forestilling om virksomhedernes rolle som værende profitmaksimering. Ud fra denne såkaldte liberale tilgang til CSR forstås virksomhedsansvaret som værende at skabe arbejdspladser, overholde lokal lovgivning og betale skat²³, hvilket ifølge Scherer og Palazzo er for snæver en forestilling i en global verden.

Globalisering er bl.a. en effektiv international social, kulturel og økonomisk interaktion, der indeholder, og fortsat opretter nære forbindelser mellem farliggende lande. Mennesker, varer og økonomisk kapital er i konstant bevægelse over diverse landegrænser, hvilket stiller krav til diverse landes indbyrdes samarbejde. I kølvandet på denne udvikling hævder Scherer og Palazzo for det første, at statsautoritetens regulative magt mindskes i kraft af, at de lovgivende autoriteter fragmenteres. I forbindelse hermed ses bl.a., hvorledes adskillige økonomiske forbindelser skabes udenfor juridisk velfungerende landes territoriale lovgivning. I lande(typisk udviklingslande), hvor lovgivningen ikke er tilstrækkeligt udviklet eller ikke er tilstrækkeligt håndhævet(lande der ikke kan betegnes som havende en retsstat), kan visse virksomheder se økonomiske fordele ved at drive visse dele af virksomheden her. Udover at dette ofte får alvorlige lokale sociale og miljømæssige

²² Scherer & Palazzo (2011)

²³ Crane, et. al. (2014) s. 27

konsekvenser for de dårligst stillede i sådanne udviklingslande, viser der sig også globale konsekvenser, så som global opvarmning²⁴.

For det andet har globaliseringen affødt store sociale og kulturelle forandringer. Udover de menneskestrømme, der har krydset, og fortsat krydser, landegrænser og har blandet sig med andre kulturer, hævdes det, at der er sket en frembrusning af individualisme og nye identiteter. Dette betyder, at de nationale værdier, sociale roller og mønstre, strukturer og meninger ændrer sig i mange forskellige retninger og skaber usikkerhed omkring den nationale kultur. Denne overgang fra en mere homogen national kultur eller ånd til en meget multikulturelt sammensat befolkning, er en proces, hvor man tidligere har set eksempler på, at fundamentalister og nationalisters vrede vækkes i kraft af, at de nationale værdier destabiliseres²⁵. Set ud fra et virksomhedssynspunkt er denne udvikling med et virvar af værdier, meninger og ønsker, en kompleks virkelighed at operere i, hvis man, som Glasl og Lievegoeds organismeopstilling foreskriver, ønsker at være i en god relation til sin omverden. Der er mange diverse værdier, der skal enes under en virksomheds udvikling, og dette kan være en stor udfordring.

Virksomhedernes udvidede politiske ansvar

Den kapitaliske globale verden har været central i rollen om at højne den materielle levestandard, men der er desværre adskillige steder i verden, hvor denne udvikling har sine konsekvenser, og visse steder er konsekvenserne særdeles markante. Spørgsmålet, der melder sig, er så: Hvem har ansvaret for at hjælpe de mennesker og den natur, der beskadiges som konsekvens af den kapitalistiske bevægelse? Man kan mene, at det er de enkelte landes eget ansvar at få skabt sig en velfungerende retsstat. Altså en forestilling om en klar opdeling mellem politik og erhvervsliv, hvor ansvaret for oprettelsen eller opretholdelsen af diverse velfærdslignende og retsstatslignende initiativer, udelukkende tilfalder staten²⁶. Fortalere for denne såkaldte liberale tilgang peger på, at det er de lokale regerings ansvar at varetage de sociale og miljømæssige udfordringer. Holdninger, der baseres på præmissen om, at staterne er velfungerende²⁷. Denne velfungerendhed er dog ikke altid til stede i ovennævnte udviklingslande hvor udenlandske virksomheder anvender den lokale arbejdskraft med en økonomisk gevinst. Kort sagt, hvis virksomhederne forventer, at de lokale regeringer varetager ansvaret for at oprette eller opretholde en velfungerende stat, og at virksomhederne hermed ikke varetager dette, samtidig med at de lokale regeringer ikke har mulighed

²⁴ Scherer & Palazzo (2011) s. 902

²⁵ Ibid. s. 902-903

²⁶ Ibid. s. 904

²⁷ Ibid. s. 905

for/ønsker om varetagelsen, så står ansvaret naturligvis hen, uden at nogen varetager det. Bl.a. af den årsag mener Scherer og Palazzo, at virksomhederne kommer på kant med deres etisk ansvar ved at forvente et politisk ansvar fra organer, der ikke har mulighed for/ønsker om at varetage dette ansvar²⁸.

Globaliseringen har svækket de juridiske rammer i kraft af, at virksomheder frit kan vælge at operere i det land, der har den mindst krævende/mest favorable lovgivning. Dette medfører, udover de ovennævnte uhensigtsmæssigheder, også en risiko for, at visse stater svækker sin lovgivning med henblik på at tiltrække udenlandske virksomheder. Herved opstår risikoen for, at de forskellige stater på skift forringer landets lovgivning(eller håndvævning af samme) i negative retning, og typisk de dårligst stillede lande forringer derved fortsat deres sociale og miljømæssige påvirkninger. Ifølge Scherer og Palazzo, tillægger disse omstændigheder virksomhederne et politisk ansvar, der er efterladt af det politiske tomrum fra de lokale regeringer, og det er ikke tilstrækkeligt blot at følge lokal lovgivning²⁹. Eksempler på dette politiske ansvar kunne være at varetage miljøets interesser ved at håndtere sit spildevand eller affald, eller sociale interesser, så som at give de lokalt ansatte uskadelige arbejdsforhold eller at kæmpe imod børnearbejde.

Hvor det i den såkaldte liberale tilgang til CSR er statens opgave at lovgive således, at det enkelte menneske ikke får krænket sine rettigheder, ses det mere og mere hvordan CSR faglitteraturen fokuserer på virksomhedens medskyld og det heri liggende ansvar. Eksempelvis fik Nike offentlige knubs for deres underleverandørs anvendelse af børnearbejde. Nike havde formegentligt ikke ansat nogen børn, og vidste måske endda ikke engang at børnearbejdet foregik hos deres underleverandør, men i den offentlige diskussion forventede man, at Nike havde styr på sine samarbejdspartnere. Samarbejdspartners adfærd blev i denne forbindelse også anset som Nikes ansvar, hvilket vidner om at medskyldsbegrebet også spiller en betydelig rolle for virksomheders ansvarsfelt³⁰.

I denne politiske ansvarstagen fra virksomhedernes side, sker herved en ændring af den hierarkiske orden, hvor aktører udenfor det statslige apparat også får en medbestemmende politisk rolle i forhold til hvorledes et land/område skal drives. Den tidligere hierarkiske orden bevæger sig herved i retning af demokratisk kontrol, hvor et bredere antal aktører er medbestemmende i statens udvikling. Disse aktører er ikke kun virksomheder, men også NGO'er, foreninger og internationale

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid. s. 913

institutioner (UN, EU og NATO) der alle deltager i varetagelsen af, hvad artiklens forfattere kalder den nye ”*global regeringsform*”³¹. Denne nye regeringsform udspiller sig i praksis ofte som samarbejde mellem private aktører, men også mellem private og offentlige aktører. Disse multi-stakeholder initiativer er så bredt funderet, at arbejdet med eksempelvis at sætte etiske standarder og varetage auditering, har mulighed for at fungere mere effektivt, og beskrives som værende mere nærværende og mere i trit med den aktuelle virkelighed end tidligere³².

UN Global Compact er et af mange eksempler på organer, der umiddelbart handler efter princippet om *global regeringsform*, men ifølge Scherer og Palazzo (2011) er det ikke optimalt at centralisere udarbejdelse af ”regelsæt” eller ”politikker” (også kaldet *soft laws*³³), da den hensigtsmæssige handling ét sted, sandsynligvis er væsensforskellig fra den hensigtsmæssige handling ét andet sted. Som tidligere beskrevet er den globale virkelighed så kompleks og fyldt med diverse og modsatrettede holdninger og værdier, at det ikke er muligt at formulere universelle love, uden at disse i mange henseender er uhensigtsmæssige. Formuleringen af disse *soft laws* skal ske i en decentral deliberation, hvor bl.a. virksomheder, dem der arbejder for/i virksomheden, NGO’er og internationale institutioner, skal være med i den proces, hvori udførelsen af disse *soft laws* finder sted³⁴.

Soft laws og legitimitet

Virksomhederne har naturligvis selv ansvaret for, at disse *soft laws* formuleres. Men hvorledes kan virksomhederne opstille et regelsæt i et andet land uden at komme på kant med legitimiteten? Legitimiteten af en magtudøvelse, så som at sætte et regelsæt/*soft law*, er ”*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*”³⁵.

Scherer og Palazzo (2011) beskriver tre former for legitimitet; *kognitiv legitimitet*, *pragmatisk legitimitet* og *moralsk legitimitet*. *Kognitiv legitimitet* udspiller sig når en virksomheds handlinger accepteres på grund af handlingens formodede nødvendighed eller uundgåelighed. Altså at dens

³¹ Ibid. s. 909

³² Ibid.

³³ *Soft law* er en betegnelse for en regel der ikke er juridisk bindende og som ikke nødvendigvis har juridiske konsekvenser, men som i stedet kan betragtes som en rettesnor for praksis. Eksempler på *soft laws* er Human Rights og ses bl.a. i code of conducts og virksomheders CSR.

³⁴ Scherer & Palazzo (2011) s. 910

³⁵ Suchman (1995) s. 574 (Citat)

handlinger kendetegnes som værende acceptable fremfor ønskværdige³⁶. I denne forbindelse har virksomheden fokus på virksomhedens nære omgivers forventninger, altså hvad man kunne kalde de direkte stakeholders' forventninger, der, ifølge Scherer og Palazzo, i praksis ofte påvirkes gennem kommunikation frem for handlinger. *Pragmatisk legitimitet* udspiller sig, når en virksomheds handling accepteres, fordi det enkelte menneske(eks: den lokale bonde) vurderer også at kunne få noget ud af den på gældende handling. Accepten afstedkommer i forbindelse med det enkelte menneskes egocentriske formodning om, at omtalte handling også har gevinster for ham/hende. Her har virksomheden ligeledes fokus på virksomhedens direkte stakeholders. *Moralsk legitimitet* udspiller sig når en virksomheds handlinger³⁷ findes socialt acceptable af moralske årsager. Denne form for legitimitet hviler ikke på den enkeltes formodning om at kunne få noget ud af handlingen, men i stedet på, om handlingen anderkendes socialt som værende til gavn for det pågældende sociale hele. Det sociale hele er eksempelvis de lokale, samfundet, visse samfunds- eller befolkningsgrupper, regeringsfolk, stater eller andre stakeholders. Disse mennesker har forskellige socialt konstruerede værdistrukturer, der afgør legitimitetens udfald³⁸.

Ifølge Scherer og Palazzo (2011) baseres kognitiv og pragmatisk legitimitet på en formodning om, at virksomhedernes omkringliggende sociale miljø består af mere eller mindre kohærente moralske værdisystemer. Disse to legitimitetsformer kommer under pres i forbindelse med globaliseringens forandring af sociale og kulturelle mønstre, hvor meninger og værdier er ekstremt diverse på selv små geografiske områder. At tilpasse sig virksomhedens direkte stakeholders' forventninger er en vanskelig manøvre i den ovennævnte globaliserede multikulturelle sammensætning af mennesker, der findes i mange virksomheders opland. Derudover har adskillige virksomheder modtaget kritik for den skade, der har fundet sted i deres leverandørkæder, dvs. langt fra virksomhedens nære omgivelser. I disse tilfælde har det ikke været virksomhedens direkte stakeholders, der har været udsat for skade, men derimod ofte underleverandører langt nede i virksomhedens værdikæde. De kognitive og pragmatiske legitimitetsformers begrebsomfang omfatter ikke disse underleverandører, qua et fokus på de direkte stakeholders. Herved fremtræder uhensigtsmæssigheder ved disse tilgange³⁹. Desuden kan virksomheders handlinger have en markant påvirkning af mennesker, der ligger langt fra virksomhedens og dennes underleverandørers nære opland, hvilket begreberne om

³⁶ Ibid. s. 573

³⁷ Det kunne også være et enkelt individs, eller en institutions, handlinger, men i nærværende opgave er omdrejningspunktet som bekendt virksomhederne.

³⁸ Suchman (1995) s. 579

³⁹ Scherer & Palazzo (2011) s. 915

kognitiv og pragmatisk legitimitet ikke omfatter. Eksempelvis global opvarmning, der oversvømmer store områder i Bangladesh.

Den moralske legitimitet hævdes at kunne rumme de ovenstående udfordringer i forbindelse med globaliseringen. Den moralske legitimitet dannes socialt og argumentatorisk, hvilket vil sige, at de relevante personer(direkte stakeholders og indirekte stakeholders, så som underleverandører) og institutioner(NGO'er, foreninger) mødes, med henblik på at nå til enighed gennem "det bedre arguments ejendommelige tvangløse tvang" (herfra den ideelle diskurs). I dette møde er hensigten at neutralisere eventuelle magtstrukturer, herunder også retorik, således at den ideelle diskurs har større mulighed⁴⁰. Ideelt set får samtlige stakeholders' meninger adgang til beslutningsarenaen, hvor virksomheden stiller sin indflydelse til rådighed til offentlig kontrol. Det skal ikke nødvendigvis forstås således, at alle, der er påvirket af en virksomheds handling, skal være med til at diskutere, hvad der skal ske med virksomheden i den givne situation, men nærmere, at repræsentanter fra de forskellige påvirkede grupper skal deltage i beslutningsprocessen og heri inddrage den gruppes meninger, som han/hun repræsenterer⁴¹. Hvordan dette kunne foregå i praksis, samt kritik af denne forestilling, kommer jeg ind på senere i min fremstilling af teorien Hab2.

Med begrebet om den moralske legitimitet kommer man ikke på kant med den globale multikulturelle virkeligheds diverse værdisæt og ønsker, da disse medregnes som en del af det vidensgrundlag, der træffes beslutninger ud fra i beslutningsarenaen. Disse mange forskellige værdisæt og ønsker inddrages tidligt i beslutningsprocessen, og er herved med til at forme beslutningen. Det vil sandsynligvis aldrig blive sådan, at alle de involverede får det præcis som de vil have det, men meningen med, at parterne skal nå til enighed er bl.a. at involveringen og enigheden giver en bred anerkendelse af virksomhedens (og lokalsamfundets) handlinger, hvilket legitimitetsbegrebet netop omhandler. Den kritik adskillige virksomheder har modtaget for deres underleverandørers miljømæssigt og socialt uetiske handlinger, udebliver i langt større omfang, da repræsentanter for disse kritiske forestillinger også er inddraget i beslutningsprocessen.

Sammenfatning med Organismebegrebet

Glasl og Lievegoeds (1997) beskrivelse af virksomheden som en organisme, har givet os et virksomhedsbegreb, der sætter virksomheder i interdependent relation til samfundet, markedet,

⁴⁰ Ibid. s. 916

⁴¹ Ibid.

naturen osv. Alle ting har en relation til noget, der har en relation til noget(osv.) og alle ting fungerer i et kosmisk system, der som et hele ikke efterlader noget udenfor. De relationelle forbindelser er konstant foranderlige, og ligeledes er deres relevans for den enkelte virksomhed. Hvilke forbindelser, der er relevante for den enkelte virksomhed, har Glasl og Lievegoed gode bud på, men når det kommer til en etisk diskussion af virksomhedens sociale ansvar, er bogen mere mangelfuld. Glasl og Lievegoed (1997) fokuserer som tidligere nævnt på, hvorledes man kan forstå virksomheden og dens relation til omverden med henblik på virksomhedens udvikling, og ikke på hvorledes denne relation etisk set forpligter visse virksomheder i visse situationer til at påtage sig et socialt ansvar. Grundet dette fravær suppleres opgaven med Scherers og Palazzos (2011) forestillinger om virksomheders forpligtelse til at tage sociale ansvar i visse kontekster.

Udover Scherer og Palazzos virksomhedsetiske supplement syntes jeg, det er relevant at vise et par paralleller eller fælles opfordringer mellem supplementet og forestillingerne, der florerer hos Glasl og Lievegoed. Disse paralleller kan give et indtryk af, at de inddragede teorier ikke ligger langt fra hinanden i forestillingen om eksempelvis virksomheden i samfundet og naturen. Som tidligere nævnt har jeg i mit faglige arbejde med CSR ofte manglet et virksomhedsbegreb, der kunne spejles i en given teori. Nedenstående er et par eksempler på, hvorledes et virksomhedsbegreb kan give anledning til meningsskabende refleksion i forbindelse med CSRteori.

Det første fællestræk går på virksomheders forhold til naturen. Jævnfør Glasl og Lievegoeds organismebegreb, der forbinder virksomheden til bl.a. naturen, hævdes det, at virksomheder skal forholde sig til naturens love og udviklingsevne. Det vil sige, at man ikke bare skal producere i et væk, uden at forholde sig til, hvorvidt naturens råmaterialer fortsat vil være tilgængelige for fremtiden. Altså, en bæredygtigheds tænkning, der er forudsætningen for at drive en stabil virksomhed⁴². Bæredygtigheden beskrives ikke som et krav ud fra etiske motiver, men blot som et ”krav” for virksomhedens egen fortsatte fremtid og udvikling. Her ligger altså en opfordring til at værne om verdens natur, som *vi er en del af*. Rovdrift på denne natur kan vise sig som en ekstern risikofaktor for virksomhedsorganismen, da de omgivelser, den er i nær forbindelse med, er under en markant destruktiv forandring, der sandsynliggør en begrænsning i at kunne levere råstoffer til virksomheden.

I tråd med dette beskriver Scherer og Palazzo hvorledes virksomheder har modtaget massiv kritik for deres rovdraft på naturen, der som sidebemærkning også har vist sig også at være til skade for

⁴² Glasl & Lievegoed (1997) s. 73

sociale omgivelser. Denne skade på naturen har visse NGO'er flittigt udtrykt til offentligheden, hvilket har resulteret i, at adskillige kunder undviger virksomheder(og disses produkter) hvor etikken ikke er i orden⁴³. Hvor Glasl og Lievegoed ser uhensigtsmæssigheder i forhold til virksomhedens adgang til råstoffer, påpeger Scherer og Palazzo på, hvorledes den miljømæssige skade kan påvirke virksomhedens mulighed for at afsætte sine produkter. Lievegoed, Glasl, Scherer og Palazzo har en fælles mening om, at hensynsløs bearbejdning af naturen kan have negativ påvirkning af virksomhedens rolle som økonomisk aktør.

Et andet sted hvor en parallel forefindes, er mellem begrebet om virksomhedsbiotoper og involveringen af stakeholders og interessenter. Friedrich Glasl skriver:

*"For ligesom mange levende væsener i den organiske natur betinger og opretholder hinanden, slutter virksomhederne sig sammen som selvstændige organismer til løse socio-økologiske konstruktioner"*⁴⁴.

Glasl beskriver hvorledes virksomheder kan drage/drager fordel af at gøre op med den tidligere gængse kamptænkning, og i stedet indgå i fælles organiseringer, der er til gavn for den enkelte såvel som for hele organiseringen. Scherer og Palazzo deler også forestillingen om at indgå i ensartede organiseringer, men de har, for mig at se, en bredere forestilling om, hvem der er relevant at samarbejde med, lige fra de enkelte ansatte, de lokale, NGO'er, andre virksomheder, regeringer, foreninger osv. De er også fortalere for forestillingen om at organisere samarbejde mellem parter, hvor der ellers ofte florerer kamptænkning. De socio-økologiske konstruktioner som Glasl formulerede, skal i forbindelse med den moralske legitimitet som Scherer og Palazzo beskrev, bredes ud til også at omfatte de mennesker og den natur, der er påvirket af en virksomheds handlinger(stakeholders). Selv om Lievegoed og Glasl (1997) omhandler, hvorledes man driver en virksomhed stabilt, effektivt og med udvikling for øje, og at Scherer og Palazzo (2011) omhandler, hvorledes man som virksomhed skal forsøge at opnå moralsk legitimitet, så kan grundtanken i socio-økologiske konstruktioner meget passende kobles til forestillingen om den moralske legitimitet, dog med den forskel, at den socio-økologiske konstruktion som begreb også strækker sig til at indbefatte en mere etisk dimension med involvering af stakeholders. Man kan i denne forbindelse sige, at vi nu har et redskab for, hvordan man driver sin virksomhed optimalt og legitimt gennem socio-økologiske konstruktioner med moralsk legitimitet.

⁴³ Scherer & Palazzo (2011) s. 903

⁴⁴ Glasl & Lievegoed (1997) s. 162 Citat

Med ovenstående har vi nu et ståsted for, hvorledes en virksomhed skal betragte sig selv i forbindelse med sine omgivelser for at udvikle virksomheden stabilt, og hvorledes en virksomhed skal *sætte* sig i forbindelse med sine omgivelser, for også at være legitim. Den moralske legitimitet skal som nævnt have en bred involvering af de påvirkede sfærer, men hvorledes skal disse involveres? Hvilken form for involvering? Skal alle påvirkede/stakeholders have adgang til beslutningsarenaen gennem en form for direkte demokrati? Skal virksomhedens ledelse alene formulere soft laws med deres stakeholders in mente? Scherer og Palazzo har formuleret en CSRteori, i tråd med grundtankerne i den netop beskrevne teori, hvilket vil blive præsenteret i det følgende.

Habermasiansk politisk CSR

Virksomhederne befinder sig i en virkelighed, hvor økonomi og etik jævnligt mødes i et konfliktfyldt spændingsfelt. Hvor virksomheden med en økonomisk rolle i samfundet naturligvis har et stort fokus på økonomisk vækst, er det ikke ukendt hvordan dette fokus i praksis udspiller sig uhensigtsmæssigt i både sociale og miljømæssige sammenhænge. Scherer og Palazzo har derfor udviklet en habermasiansk inspireret CSRteori kaldet Hab2. Her tilstræbes en praksis, der som udgangspunkt hverken giver forrang til økonomiske eller sociale interesser. I deres teorifremstilling er det beskrevet, at virksomheder naturligvis skal have mulighed for at tjene penge, men dog uden at dette skal være på sociale eller miljømæssige bekostninger. Dette sker gennem (re)etablering af en politisk orden, hvor økonomisk motiverede handlinger er afgrænset af demokratiske procedurer og institutioner⁴⁵. Overordnet set udmærker teorien sig ved at definere virksomhedens soft laws gennem demokratiske processer med involverede stakeholders.

I den globale virkelighed er det, som nævnt, ikke tilstrækkeligt at følge lokal lovgivning, for at virksomheden har sin moral i orden. Man skal have moralsk legitimitet, der ifølge Scherer og Palazzo kun er muligt at opnå gennem en kommunikativ proces, hvor de involverede parter skal nå til enighed⁴⁶. Hab2 er en videreudvikling af teorien Hab1, hvor sidstnævnte har sin grundvold i Habermas' forestilling om den ideelle diskurs, der har til hensigt at skabe en gensidig forståelse af og indflydelse på en given situation. Hvis man følger begrebet om den ideelle diskurs som overordnet princip i en given forhandling eller diskussion, forudsætter begrebets styrke, at alle involverede parter er villige til frivilligt at stille spørgsmålstejn ved egne forståelser og holdninger samt at ændre disse, hvis der kommer en god grund til det⁴⁷. Hab1 fokuserer på samarbejde mellem virksomheden og dets stakeholders, der sammen løser eksempelvis konflikter gennem interaktion på mikro niveau. I praksis kunne det være, at man inviterede alle, der vurderes til at ville blive påvirket af en given handling(stakeholders), ind så vidt muligt til at diskutere, hvad man skal gøre for fremtiden.

Hab1 har dog nogle praksis udfordringer. For det første er der et problem i, at Hab1 er så afhængig af begrebet om den ideelle diskurs. Som nævnt hviler begrebet på præmissen om, at alle deltagere er villige og i stand til at lade sig overbevise, hvilket næppe ofte er tilfældet i en forhandling. For at kunne fungere stiller det et stort krav til hver enkelt af de involverede. Med så mange mennesker,

⁴⁵ Scherer & Palazzo (2007) s. 1097

⁴⁶ Ibid. s. 1103

⁴⁷ Ibid. s. 1105

der potentielt skal involveres i ”forhandlingen”, virker det usandsynligt, at *alle* er i stand til at lade sine forestillinger og holdninger transformere i lyset af det bedre arguments tvangløse tvang. Hvis begrebets præmis ikke følges af samtlige involverede, falder korthuset sammen, og bl.a. ideen om den gensidige forståelse udfordres, hvilket usandsynliggør, at den moralske legitimitet opnås, da den bygger på forestillingen om, at der opnås enighed blandt stakeholders omkring, hvad der er til gavn for det sociale hele.

Et andet problem ved Hab1 er, hvordan man i praksis skulle orkestrere et arrangement, hvor alle involverede skal nå til enighed. Hvis vi nu antager, at samtlige involverede er i stand til at følge det overordnede princip om den ideelle diskurs, så forestiller jeg mig, at denne beslutningsproces er ekstremt tidskrævende. For at eksempelvis 150 mennesker(dette er ikke højt sat, hvis man inddrager alle, der er påvirket af en virksomheds handling) med forskellige kulturelle baggrunde og fra forskellige samfundslag med vidt forskellige økonomiske ressourcer skal nå til enighed om en handling, så klares dette formentligt ikke på en weekend. Det er straks mere sandsynligt, at en sådan beslutningsproces er voldsomt tidskrævende, hvilket nemt kan være uholdbart for en del af deltagerne. Givet de presserende markeds kræfter har virksomheden formentligt ikke tid til at vente for længe med at iværksætte sin handling, samt at de lokale for at kunne deltage bliver væk fra arbejde og reducerer dermed en i forvejen lav løn. Kritikken foreskriver ikke, at den ideelle diskurstilgang er umulig, men nærmere, at den i praksis ikke passer ind som redskab, da den virker urealistisk. En CSR teori er som bekendt et redskab for virksomheder, men redskabet skal naturligvis også kunne rumme virksomheders økonomiske rolle i samfundet for at give mening i praksis, hvorfor en forbindelse mellem virksomhedens økonomiske rolle og legitimiteten skal foreligge.

Hab2

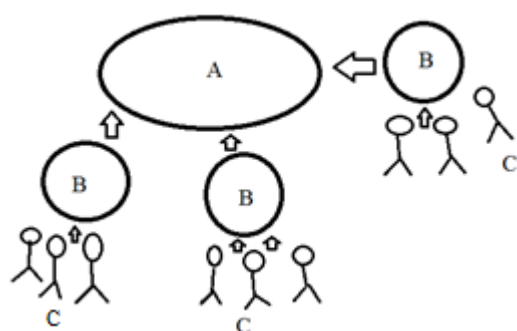
Hab2 er en teori, der er i stand til at rumme ovennævnte moralske legitimitet samt virksomhedens økonomiske rolle. Teorien bygger grundlæggende på Jürgen Habermas’ begreb om deliberativ demokrati, der ifølge Scherer og Palazzo virker ud fra forestillingen om, at virksomheders og staters velfungerenhed betinges af, at der forefindes processer af civil selvbestemmelse samt, at der ikke er belæg for at ekskludere visse dele af et samfund fra demokratisk kontrol eller medbestemmelse⁴⁸. Hab2 er en politisk tilgang til CSR i overensstemmelse med opfordringerne formuleret i opgavens afsnit *Virksomhedernes udvidede politiske ansvar*, hvor et politisk tomrum efterladt af de lokale

⁴⁸ Ibid. s. 1106

regeringer manifesterer sig som et ansvar, der tillægges netop de virksomheder, der opererer i disse områder. Dette politiske ansvar skal i praksis naturligvis udfylde kravet om moralsk legitimitet, der afhænger af beslutningsprocessens diskursive kvalitet⁴⁹

I tråd med Hab1 søger Hab2 også at involvere de tidligere omtalte stakeholders i beslutningsprocessen, men modsat Hab1, der søger at involvere samtlige stakeholders direkte, hvilket viste sig at være u hensigtsmæssigt i en travl kapitaliseret virkelighed, så søger Hab2 at inddrage *repræsentanter*⁵⁰ fra de samme grupper af stakeholders som i Hab1. Det vil sige, at ikke alle stakeholders skal sidde med ved ”forhandlingsbordet”, men i stedet have sine meninger inddraget i beslutningsarenaen via en repræsentant. Herved indføres et ekstra kommunikativt niveau imellem beslutningsarenaen og stakeholders (se figur 1). Hab2 skifter fra at operere på et mikroniveau med direkte involvering af stakeholders, til at operere på et macroniveau, hvor kun få deltager i beslutningsarenaen som repræsentanter for de forskellige gruppers meninger og holdninger. Repræsentanterne for stakeholders kunne eksempelvis være NGO’er, virksomheder, statsledere, ministerier, foreninger og civile bevægelser eller netværk. Repræsentanterne er talspersoner for forskellige samlingssteder, af uendelige strømme af meninger, værdier og holdninger, og er en nøgleaktør i den deliberative proces. De samler, kortlægger, forstærker, forener og kommunikerer ovennævnte meninger, holdninger og værdier, der som en forening af individer kvalificerer sig som en vigtig spiller i den offentlige viljedannelse⁵¹. Se figur 1.

FIGUR 1



⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ *Repræsentanterne* vil i resten af opgaven være et begreb, der omhandler dem der repræsenterer de lokales meninger, holdninger værdier og ønsker, og bringer dem ind i beslutningsarenaen. Det kunne eksempelvis være en person fra en NGO, der repræsenterer modstanden mod børnearbejde i tekstilproduktionsbranchen. I figur 1 længere fremme, er repræsentanterne mærket med B.

⁵¹ Scherer & Palazzo (2007) s. 1107

Figur 1 illustrerer de forskellige led i Hab2. A repræsenterer beslutningsarenaen. B repræsenterer repræsentanterne. C repræsenterer individerne, de lokale eller stakeholders (afhængigt af konteksten)⁵².

Ved at operere med den politiske tilgang til CSR, der bygger på en deliberativ demokratisk proces tænkning, hvor alle stakeholders' meninger i princippet har adgang til beslutningsarenaen, opnår man bl.a. moralsk legitimitet, mindsker skellet mellem beslutningstager og den beslutningen omhandler, skaber mere informerede og bredere beslutningsgrundlag, fremmer gensidig respekt og gør det lettere at rette tidligere uhensigtsmæssige beslutninger⁵³. Når virksomheden udfylder det politiske tomrum ved at iværksætte velfærdslignende initiativer, der ellers typisk forventes at blive varetaget af staten, og involverer repræsentanterne i beslutningsprocessen, så sker der en ændring af repræsentanternes institutioners karakter til pludselig at være politiske institutioner. De bliver til institutioner med en mere direkte medindflydelse på, hvorledes et givent område skal udvikles uden om staten. De bliver en mere central del af den procedure, dele af samfundsudviklingen følger.

Hab2 er i overensstemmelse med begrebet om global regeringsform, som det er formuleret i Scherer og Palazzo (2011), i den forstand at aktører uden om staten bidrager til samfundsudviklingen ved blandt andet at følge de ovenstående soft laws, og at de bidrager til at højne demokratisk kontrol/indflydelse. Hab2 kan med sin oprettelse af deliberative processer skabe moralsk legitimitet, der i samme ombæring bl.a. reducerer skellet mellem beslutningstager og den beslutningen omhandler. Som nævnt er det repræsentanterne, der skal inddrage stakeholders' meninger, holdninger, ønsker og værdier i beslutningsarenaen, og disse repræsentanter bærer et enormt ansvar for at kunne indsamle og kommunikere disse stakeholders' ytringer. Hvis repræsentanterne ikke er i stand til dette, er der risiko for, at legitimiteten ryger i kraft af, at den moralske legitimitet afgøres af den diskursive proces' kvalitet, hvor de *aktuelle* socialt konstruerede værdistrukturer tilsynekommer, udledes og senere inddrages til beslutningsarenaen.

I Hab2 er det tydeligt, at også repræsentanterne spiller en central rolle. Ved at give repræsentanterne en så betydningsfuld rolle i beslutningsprocessen styrkes udvikling af forskellige civile og sociale

⁵² I teksten vil læseren støde på disse anførsler (A), (B) og (C). Disse refererer til de forskellige niveauer i figur 1. Dvs. når der skrives (B), så refereres der til repræsentanterne som det er fremgået af figur 1.

⁵³ Scherer & Palazzo (2007) s. 1107

bevægelser. En stor del af Hab2 er også at bidrage til udviklingen af, at sociale bevægelser får en mere magtfuld/betydningsfuld position i samfundet⁵⁴.

Trods det at Hab2 bygger på en bestemt demokratiforståelse, skal det for en sikkerheds skyld alligevel nævnes, at det ikke er selve beslutningen der er det centrale, men selve beslutningsprocessen. Altså, der afholdes ikke et valg i form af at ”gå til stemmeurnerne” og sætte et kryds, men i stedet ligger det demokratiske i processen inden beslutningen. Beslutningen(valget) kan her betragtes som det naturlige efterspil af de demokratiske processer.

Diskussion af Hab2s deliberativ demokrati opfattelse

Når den tidligere statslige regeringsform delvist erstattes af den globale regeringsform, og at dette sker gennem Hab2s opfordring til deliberative processer, er der ikke kun tale om en ny regeringsform, men også oprettelse af en bestemt orden. En orden, der indeholder bestemte principper for, at den deliberative proces i praksis virker i overensstemmelse med teorien. Nærmere bestemt er der visse adgangsbetingelser for deltagelse. Disse adgangsbetingelser regulerer den egentlige adgang til den deliberative proces, ud fra bestemte *adfærdsnormer*⁵⁵.

Disse adfærdsnormer er i følge Iris Marion Young *inklusion, politisk lighed, fornuftshed*(oversat fra *reasonableness*) og *offentlighed*(oversat fra *publicity*)⁵⁶.

Inklusion er hvad der i nærværende opgave har været refereret til som inddragelse og involvering. De der skal inddrages(inkluderes) er dem, der er påvirket af handlingen(stakeholders).

Politisk lighed beskriver, at alle involverede skal involveres med lige rettigheder i forhold til ytringsfrihed -herunder at udtrykke holdninger, bekymringer, ønsker osv.- men også frihed til at stille spørgsmålstejn ved andres ytringer. Det skal fremme en lige og fri mulighed for at lade diverse meninger komme til orde. Desuden refererer politisk lighed også til, at alle involverede skal være frie i forhold til eventuelle magtstrukturer, der kunne holde deltagerne fra at ytre sig frit. Et eksempel på magtstrukturer, der kunne true den frie dialog, kunne være kastesystemet, der undertrykker lavkasternes ytringer i forhold til højkasterne. Et andet eksempel kunne være, hvis en arbejder nederst i virksomhedens hierarki frygtede, at chefen blev informeret om hans kritik og dernæst ville fyre den ansatte. Kort sagt refererer politisk lighed til ytringsfrihed og magtfrihed.

⁵⁴ Scherer & Palazzo (2007) s. 1107

⁵⁵ Biesta (2011) s. 129

⁵⁶ Young (2002) s. 23 - 26

Fornuftshed refererer til en form for debatorisk dyd, hvor man er i stand til at lytte og modtage kritik, samt at være i stand til at lade sig overbevise. Man indgår ikke i en diskussion eller debat med det mål for øje at overbevise de andre om, at man har ret, men i stedet med det mål, at man vil opnå sandheden og en indbyrdes fælles forståelse.

Offentlighed refererer bl.a. til, at de involverede sigter efter at udtrykke sig, så det fremstår klart og tydeligt for de øvrige involverede. Det er ikke sikkert, at dette altid er muligt, men det udtrykte skal i form og indhold være forsøgt tilgængeligt og forståeligt. Desuden skal den enkelte deltager kunne stå til ansvar for sine ytringer, da dette, ifølge Iris Marion Young, fremmer umagen og respekten ved at udtrykke sig i en pluralistisk forsamling⁵⁷.

I relation til Hab2 ser jeg det ikke nødvendigt, at alle, der ønsker at bidrage til den deliberative proces, *nødvendigvis* skal besidde ovenstående adfærdsnormer til fulde. Et tænkt eksempel kunne være en kenyansk kaffebondes perspektiver på de nærtliggende industriers affalds bjerge og giftudslip. Hvis vi antager, at der er oprettet en beslutningsarena(A), hvor der skal drøftes netop industriernes affaldshåndtering, og at bonden(C) nu er i kontakt med en repræsentant(B), der skal inddrage bondens meninger og holdninger til beslutningsarenaen. Bonden(C) behøver vel ikke at besidde fornuftshed, for at kunne bidrage til den deliberative proces. Bonden(C) bidrager til det vidensfundament, der er med til at udgøre beslutningsgrundlaget i beslutningsarenaen(A). Ved at udtrykke sine holdninger til repræsentanten(B) uden at besidde fornuftshed, har han herved bidraget til deliberationen uden den nævnte adfærdsnorm.

Dog er det ikke umuligt, at der er fornuftig mening i, at virksomheden har affalds bjergene. Det kan være, at affalds bjergene består af organisk materiale, der ikke har en miljøskadelig effekt, og at det dermed er en mere forsvarlig bortskaffelse af affaldet at lade det kompostere, end eksempelvis at køre det i deponi(den formodede version af den kenyanske losseplads). Her ville fornuftshed og oplysning dog kunne afhjælpe problemet, men ikke desto mindre virker deliberationen mellem bonden og repræsentanten på trods af, at bonden ikke besidder adfærdsnormerne. Måske Young (2002) beskriver normerne, fordi det afhjælper og effektiviserer den deliberative proces. Jeg vil dog ikke gå så langt som Young og sige, at alle involverede med nødvendighed skal besidde fornuftshed⁵⁸, men det er overvejende nødvendigt, for at den deliberative proces fungerer. Desuden højner fornuftshed også legitimiteten, udledt af den diskursive proces, ved at forståelsen for den

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Biesta (2011) s. 129

andens perspektiv, som fornuftshed muliggør/tilsigter, giver en tolerance eller en anerkendelse af den andens handling.

I Hab2 sidder bonden(C) som bekendt ikke med ved ”forhandlingsbordet” i beslutningsarenaen(A), i kraft af, at hans holdninger repræsenteres af en anden(B). Som det lige er vist, behøver den enkelte bonde ikke *nødvendigvis* at besidde alle adfærdsnormerne for at bidrage til deliberationen. Repræsentanten derimod har som nøgleaktør efter min vurdering en stor opgave i at besidde adfærdsnormerne, da opgaven i beslutningsarenaen som bekendt går på at nå til enighed med de øvrige involverede. Her ser jeg adfærdsnormerne som meget vigtige, for at enigheden har sin mulighed. Men at forvente at alle involverede i beslutningsarenaen besidder adfærdsnormerne, er et enormt stort ”krav” at stille. Ud fra min erfaring er det en sjælden oplevelse at møde et menneske, der besidder alle normerne. Mange mennesker har varierende grader af normerne, men at besidde dem fuldt er sjældent set. Selv for de mennesker, der faktisk besidder normerne, kan der i praksis formentlig være mange ting, der vanskeliggør adfærdsnormernes egentlige praksistilstædeværelse. Eksempelvis kan det være svært at lade sin fornuftshed træde igennem, hvis man har ligget vågen hele natten, eller har haft en dårlig morgen med skænderier med konen, børnene, naboen osv., eller værre kunne man være på vej igennem en skilsmisse, have mistet et familiemedlem eller være alvorligt syg. Jeg vil mene, det kræver overskud at ”følge” sin fornuftshed, hvilket ikke altid er tilfældet i hverdagen. Det er naturligvis altid en risiko, at hverdagen kan tynge ens overskud og påvirke ens handlingsevner i andre sammenhænge, men den deliberative proces, som den finder sin anvendelse i Hab2, og som den beskrives i Young(2002), er stærkt afhængig af, at repræsentanten i beslutningsarenaen er i stand til at lade sine adfærdsnormer træde frem. Ellers falder repræsentanten uden for ordenen, og kan ikke udfylde den rolle, personen har i den deliberative proces.

Begrebet om deliberativ demokrati, som det finder sin anvendelse i Hab2, har teoretisk set en potentielt meget bred karakter af involvering. Udfra ovenstående diskussion kunne det virke til, at ikke alle har mulighed for at deltage effektivt i de deliberative processer. Der er nemlig adgangsgivende krav i form af adfærdsnormerne, som ikke alle kan udfylde.

Nu står vi tilbage med en teori, der teoretisk set kan rumme opgavens tidligere delkonklusioner; moralsk legitimitet, at kunne rumme massive kulturelle forskelle, at kunne fungere efter det politisk udvidede virksomhedsansvar og at kunne indgå i en travl kapitalistisk virkelighed, hvor den som en sidebemærkning desuden rummer begrebet om socio-økologiske konstruktioner. Teorien har bare den skavank, at ikke alle er i stand til at indgå i den orden, der er forudsætningen for at deltage i

deliberationsprocessen. Vi har altså behov for en tilgang, der i princippet er adgangsgivende for alle individer(så vidt som muligt) uden på samme tid at komme på kant med opgavens tidligere delkonklusioner.

Procesfilosofien

I bestræbelserne på at overkomme den ovennævnte kritik af Hab2, vil jeg supplere teorien med forestillinger fra Alfred North Whiteheads procesfilosofi. Alfred North Whitehead (1861–1947) var en britisk født filosof og matematiker, der gennem sit forfatterskab har bidraget til bl.a. matematik, logik, videnskabsfilosofi, uddannelsesfilosofi og metafysik. Han var bl.a. medforfatter på Bertrand Russells *Principia Mathematica*, men af mange at hans største bedrift anerkendt som hans eget værk *Process and Reality* (herfra PR). Whitehead anses for at være en af pionererne inden for procesfilosofi, og navnligt i værket PR, viser dette sin udfoldelse⁵⁹. At ”komme ind i” Whiteheads PR er en ualmindelig stor og tidskrævende udfordring, der dog med stor ydmyghed alligevel er taget op i denne opgave, men med det udfald at jeg ikke går helt i dybden med de mere ”tekniske” forestillinger, der ligger i PR. Derimod har jeg valgt at fokusere på enkelte begreber, jeg mener, kan bidrage til at håndtere de ovennævnte udfordringer i Hab2. Udover beskrivelse af disse begreber vil læseren møde en overordnet præsentation, der fremstiller de grundlæggende tanker i Whiteheads procesfilosofi.

I Whiteheads procesfilosofi har processers virkning ikke en forskel på, hvorledes de virker som mennesker, dyr, planter eller atomer. Eksempelvis når Whitehead beskriver følelser eller at lokke, skal det ikke kun forstås som noget, der sker for mennesker, men også for dyr, planter og atomer. Når jeg i min formulering af Whiteheads procesfilosofi beskriver eksempelvis følelser eller det at lokke, og eksemplificerer det gennem hverdagssituationer eller andre eksempler, hvori mennesket er en del af, så er det vigtigt at forstå at beskrivelsernes indhold ikke er gældende eksklusivt for mennesket. Mennesket som eksempel er valgt for at fremme formidlingen af Whiteheads forestillinger. Så når jeg skriver ” *Propositions er noget der ’lokker’ handlinger og fornemmelser frem hos mennesket*”, skal dette forstås også som værende gældende for dyr, planter, atomer osv. Hvis der er steder, hvor Whitehead selv finder det relevant at skelne mellem eksempelvis mennesker og dyr, vil jeg udtrykke dette eksplicit.

Whiteheads procesfilosofi er et komplet filosofisk system, der bygger på forestillingen om, at alt er processer. Dette skal forstås i bogstaveligste forstand som en forestilling, der forkaster ideen om tingsbegrebet som Aristoteles introducerede det, ved at prædikater var knyttede til et subjekt. Aristoteles hævdede at substans er det metafysiske udgangspunkt, der har sin unikhed i at være uafhængigt af alt andet, men som kun kan beskrives igennem et logisk grammatisk subjekt, der

⁵⁹ Stanford Whitehead

bliver tillagt visse prædikater eller kvaliteter. Prædikater eller kvaliteter er ikke selvstændige kvaliteter, men er kvaliteter i forhold til noget. Dette noget er subjektet, der på sin vis beskriver den uafhængige substans. Ved at tillægge subjektet disse kvaliteter eller prædikater, udmærker den sig som en inaktiv ”uforanderlig” og afgrænset genstand. Vi har en såkaldt sproglig subjekt-prædikatskruktur, der er udgangspunktet for vores evne til at beskrive, kombinere, anvende eller forestille os tingene⁶⁰. For Whitehead er substansen ikke det metafysiske udgangspunkt, men i stedet er det processer⁶¹. Alle ting er en serie af processuel tilblivelse, der går fra at være én midlertidig proces af tilblivelse til en eller flere nye. En ting er ikke lukket inden for sit begreb, men er i stedet processer af konstant tilblivelse, der udvikler sig og til sidst bliver til noget nyt⁶². Modsat Aristoteles, hvor substans er den metafysiske primære kategori, der med sin ”egenhed” er uafhængig af alt andet, mener Whitehead ikke, at ting er uafhængige af hinanden, men i stedet, at de er *i* hinanden. Den faktiske(oversat fra det engelske actual) verden er en proces, hvilken er en tilblivelse af hvad Whitehead kalder for *actual occations*⁶³.

Actual occations(også kaldt actual entities og events) er en proces af at erfare verden. En erfaring af noget i dets midlertidige aktuelle tilstedeværelse. Betragter en person samme genstand eller person på et senere tidspunkt, er det en ny actual occation, da både betragteren, det betragtede og omgivelserne er forandrede. Whitehead beskriver det selv som ”a drop of experience”, der eksisterer i øjeblikket. De kan variere i styrke og påvirkning, fra gudsbegrebet til et blad, der bliver blæst hen ad vejen. Uanset styrken eller indvirkningen på den enkelte person eller genstand, er actual occations beskrivende for det samme; en subjektiv midlertidig erfaring af verden⁶⁴. Det subjektive og midlertidige ved erfaringen er afgørende for hvorledes den actual occation erfares. Følelser, stemninger, begrebssystemer, sprog og personlig historie er alle den subjektive tilblivelsesproces’ komponenter, der på samme tid alle påvirker erfaringens udfald, og som beskrives af Whitehead som værende *prehensions*⁶⁵.

Prehensions kan være mere eller mindre bevidste og virker forskelligt fra situation til situation. Det ene øjeblik kan eksempelvis jeg stå og betragte en hamster, der løber i sit hamsterhjul. Jeg er glad i det øjeblik. Jeg har ikke noget i kalenderen, udover en glædelig middag, uden børn, med min kone,

⁶⁰ Stanford Aristoteles

⁶¹ Stanford Whitehead

⁶² Stanford Whitehead

⁶³ Whitehead (1928) s. 22

⁶⁴ Ibid. s. 18

⁶⁵ Ibid. s. 19

senere på dagen. Desuden er jeg generelt glad for dyr, og bliver i øjeblikkets betragtning af dyret fascineret af dets evne til at få hjulet til at spinde med så høj fart. I øjeblikket fascineres jeg af dyrets evne og dets iver. Senere på dagen kan middagen være aflyst grundet babysitteren(svigermor) har meldt afbud, og at min kone har lagt sig syg. Nu skal jeg passe en syg kone og to små drenge, der alle er frustrerede over, at børnene ikke skal mødes med deres mormor. Mens jeg forsøger at generere overskud til at opmuntre familiemedlemmerne(inklusive mig selv), hører jeg hamsterhjulet lave en vedvarende pibelyd. Nu er det imidlertid ikke vanskeligt at forestille sig, at mit nuværende øjeblik, denne actual occasion, erfares væsentligt forskelligt. Selv om det er samme genstand, der erfares, i samme geografiske placering, er mine prehensions forandret i denne nye actual occasion, og herved er min erfaring af den actual occasion også anderledes. Kort sagt kan mine prehensions siges at forme indgangen til mit erkendelsesapparat og dets reelle muligheder, mens actual occasions kan siges at være det medie, der aktualiserer mit erkendelsesapparat, som de begge foreligger i øjeblikkets unikhed.

Inden jeg går videre til beskrivelse af næste begreb, er det vigtigt at nævne, at Whitehead anvender begrebet *event* som et tilfælde, hvor flere actual occasions er samlet. Omvendt kunne man sige, at en actual occasion er en event med kun en occasion/et tilfælde. Hamster eksemplet skulle egentligt beskrives med eventbegrebet for at være helt korrekt, men jeg fandt det nødvendigt at fastholde actual occasion og beskrive det, da det er et af Whiteheads mest centrale begreber. Tilfældet hvor en række interrelationelle actual occasions er samlet, betegnes som en event⁶⁶. Meningen med behovet for at gøre opmærksom på Whiteheads bevægelse fra begrebet actual occasion til event ligger i, at det er et mere direkte meningsfuldt begreb at anvende, når det senere i opgaven sættes i forbindelse med CSR og Whiteheads etik. Jeg gør opmærksom på at jeg fra nu af anvender eventbegrebet frem for actual occasion.

*”In all philosophic theory there is an ultimate which is actual in virtue of its accidents. It is only then capable of characterization through its accidental embodiments, and apart from these accidents is devoid of actuality. In the philosophy of organism(Whiteheads procesfilosofi :red) this ultimate is termed 'creativity'”*⁶⁷

Den ultimative kategori i Whiteheads filosofi er *creativity*. Ifølge Whitehead har events unikhed sin absolutte rod i creativity. Creativity er nyhedens(oversat fra novelty) princip. Naturligvis ikke at

⁶⁶ Ibid. s. 73

⁶⁷ Ibid. s. 7 Citat

forveksle med tv-avisen, eller som begrebet bliver brugt i hverdagstale, som en historie eller anekdote, modtageren ikke har hørt endnu. Det skal rettere forstås som skabelse af noget unikt, noget andet, der ikke var der før. Creativity skaber den unikke forbundethed mellem alle de processer, der prehendes, har været prehended og muligt kan prehendes. Det er det ultimative princip, der samler/forbinder universets kaotiske uorden til øjeblikkets event, hvor der kan erkendes gennem forbundethedens orden. Lige som solen kan siges at være forudsætningen for liv på jorden, så er creativity også forudsætningen for processer og sammenhængen i verden⁶⁸.

Jeg vender lige tilbage til hamstereksemplet. Mine utilfredse børn er en del af mig ligesom jeg er en del af dem. Ikke bare biologisk, men også psykologisk. I vores fortid sammen har vi glædet, udfordret, beroliget og foruroliget hinanden, og hermed skabt hinanden, som vi er i dag. I opgøret med subjekt-prædikat strukturen er vi ikke endeligt afgrænsede subjekter, men processer, der udvikles og hele livet har været under udvikling. Udover denne strøm, hvor vi som processer er uendeligt og kaotisk forbundet, sættes ”mangenheden” i eventen via creativity. Vi tilbliver os selv i og gennem vores uendelige relationer, og er os selv som singularitet via og i kraft af hinanden. De mange bliver til en, og forøges med en i eventen. Creativity som den ultimative kategori findes ikke bare i menneskelige relationer⁶⁹. Den findes mellem og i genstande, mennesker, atomare kvantespring, dyr, planter og gud.

Vi har her at gøre med en virkelighed, der er under konstant forandring, men hvad er det, der ansporer denne forandring? Hvad er det, der så at sige lokker en beslutning frem for en anden? Hvorledes har denne nyhed adgang til verden? Whitehead har en forestilling om *propositions*, som er, hvad han beskriver som ”*lures for feelings*”⁷⁰. Propositions er noget, der ”lokker” handlinger, refleksion og fornemmelser frem hos mennesket. De er nyhedens forbindelse til vores verden, der ”viser sig” som en form for fornemmelse eller følelse. For at forklare hvordan dette sker i praksis, vil jeg eksemplificere med en af jazzmusikkens store banebrydere, John Coltrane, mere specifikt hans plade *A Love Supreme*. Inden *A Love Supreme* blev udgivet, var de enkelte numre i jazzmusikken meget præget af at være ret forudbestemt. Det vil sige, at som den klassiske musik, der spilles efter noder, hvor numrene under forskellige orkestrets fremførelse af samme nummer, ikke varierer voldsomt, så introducerede Coltrane her en tradition, der i fremførelsesøjeblikket er mere fri. Coltranes orkester spiller efter en form, som er bestemte akkorder på bestemte taktslag.

⁶⁸ Ibid. s. 21

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid. s. 25

Coltrane derimod, spiller frit efter hvad han fornemmer/føler, der passer ind; han improviserer. Han har ikke bestemte akkorder på bestemte taktslag, men følger naturligvis formen som rammen for hans improvisation. I eventen aktualiserer Coltrane de følte propositions, men disse propositions kommer et sted fra. Dette ”sted” beskrives gennem begrebet *potentiality*.

Denne *potentiality* som Coltrane er i kontakt med, kan ikke føles eller fornemmes af enhver. Netop den livsproces Coltrane havde, gjorde ham i stand til at mærke og formulere/aktualisere de følelser eller fornemmelser, som netop han gjorde, samtidig med, at de andre i orkestret også bidrog til denne *potentiality*s mulighed for at blive aktualiseret gennem Coltrane. Coltranes muligheder er betinget af, hvad de spiller, men han bestemmer selv, hvad han spiller. *Potentiality* er der hele tiden, men kun Coltrane havde forbindelse til dem, som han havde på *A Love Supreme*. Når Coltrane intuitivt fornemmer muligheden for at spille nye akkorder, fornemmer han propositions, som en fri fornemmelse af det fysiske niveau af ubevidstheden⁷¹.

Med Coltrane eksemplet ligges der op til, at der er enorm forskel på hvilke propositions, forskellige processer, er til at prehende. Rettere sagt lægges der op til en form for rettethed eller sigte. Nu har Whitehead som sagt gjort op med subjekt-prædikat logikken, men ikke desto mindre arbejder han med et subjektbegreb, der er afgørende for hvordan, og hvad der prehendes. Dette begreb kalder jeg for subjektifikationsprocessen, da et hvert subjekt er en tilblivelsesproces, og ikke en fuldstændigt afgrænset entitet. Det er ikke et ”fast” subjekt, der prehender, men nærmere sættes subjektet i eventen. Coltrane, der havde en bestemt livsproces, der gjorde ham i stand til at prehende visse ting, på sin egen måde, er knyttet til Coltranes subjektifikationsproces. Følelserne eller fornemmelserne der prehendes, gøres til en del af subjektifikationsprocessen, i det øjeblik det prehendes⁷². De tidligere nævnte subjektive tilblivelsesprocessers komponenter, der er knyttet til prehention, kan enten inddrage eller frastøde data fra andre processer. Både inddragelsen og frastødelsen fra andre processer er med til at sætte subjektet; herunder dets rettethed og måde at inddrage på. Hver gang noget inddrages eller frastødes, intensiveres subjektifikationsprocessens kompleksitet. At en proces’ kompleksitet intensiveres vil sige, at processen optager flere kontraster. Den bliver mere defineret, og på sin vis også rammesat, men samtidig også med en større kompleksitet og rettethed⁷³.

⁷¹ Ibid. s. 186

⁷² Ibid. s. 40-41

⁷³ Ibid. s. 84-85

For en hver subjektifikationsproces(herunder bl.a. personligheder, institutioner, ting og begreber) gælder det, at udvælgelsen(inddragelsen og frastødelsen) af data, fornemmelser eller følelser fra andre processer, er en form for *følelsesintensiverende proces*, der fortsætter indtil subjektifikationsprocessen opnår, hvad Whitehead kalder for *satisfaction*. Når subjektifikationsprocessen er satisfied, er det en endelig enhed, der er fuldstændigt determineret. Subjektifikationsprocessen i denne tilstand er ikke længere åben for ændringer, og dets mulighed for at intensivere dets kompleksitet, er herved fuldstændigt elimineret⁷⁴. Rettere sagt ophæves subjektet i tilstanden satisfaction, da den ikke længere kan tilblive, men er lukket og nu kan fortsætte i en eller flere nye processer⁷⁵. Da Whitehead ikke arbejder med at prædikater knyttes til et subjekt, er det vigtigt at understrege, at det ikke er subjektet, der udvælger og intensiverer følelserne, men rettere; den konstante udvælgelse og intensiveringen af følelser *er* subjektet; det konstituerer subjektivitet processuelt⁷⁶.

Whiteheads etik

I PR synes Whitehead ikke at være rundhåndet i sin formulering af, hvorledes hans procesfilosofi bidrager til etikken. Der findes enkelte steder, hvor moral nævnes, men et egentligt billede af hans egen etik synes at være udeblevet. Dog har Michael Halewood og Judith A. Jones kunne udlede deres forestillinger af, hvad Whiteheads etik er i retning af.

I begreberne actual occation, eller event, og prehention ligger der en klar forestilling om midlertidighed. Noget er aldrig det samme fra det ene øjeblik til det andet, hvilket kan gøre det vanskeligt at formulere en etik gennem absolutte almengyldige regler, så som Kants *kategoriske imperativ*. Det etisk rigtige må variere fra situation til situation, navnlig når opgavens omdrejningspunkt har med mange mennesker at gøre. Men hvem skal formulere den midlertidige konkrete etiske handling? Hvilke værdier skal prioriteres? Og hvad er det i øvrigt, der skaber værdier?

For lige at starte et sted, vil Michael Halewood hjælpe os med at forstå hvor værdibegrebet befinder sig i Whiteheads filosofi. Den vestlige idehistorie har siden Platon, diskuteret det såkaldte fakta-

⁷⁴ Ibid. s. 211-212

⁷⁵ Ibid. s. 84

⁷⁶ Bl.a. det danske sprog er bygget op efter at vi knytter prædikater til et subjekt, når vi skal beskrive substansen. Netop dette mener Whitehead er utilstrækkeligt til at rumme hele virkeligheden, da det metafysiske grundprincip ikke er substans(der beskrives gennem subjekt), men proces. Man skal således være opmærksom på at når man anvender sproget som det er, er der en stor del af virkeligheden der ekskluderes(Whitehead (1928). s. 11-13). Jeg nævner dette fordi jeg selv falder i, hvad man kunne kalde for, de metafysiske sprogfælder, i mine beskrivelser, men jeg er opmærksom på dette og forsøger at navigere uden om.

værdi problem. Altså problemet om hvorvidt værdierne ligger i det faktiske, eller om værdierne ligger hinsides det faktiske, som vi så trækker ned over verden og det faktuelle, eller om værdier er et konstrukt eller en konsekvens, ved den måde menneskehjernen er skruet sammen på. Whiteheads måde at behandle problemet/spørgsmålet på er en form for blanding af forskellige forestillinger. For Whitehead kan man ikke opdele fakta og værdi, uden at man er i gang med at skille virkeligheden ad. I sin processtænkning er virkeligheden bestående af ting, der dels ”repræsenterer” den faktiske verden, men samtidigt ”repræsenterer” det også nyheden(novelty)⁷⁷. For at beskrive dette har Whitehead sit begreb om *eternal objects*, der ligger hinsides den faktiske⁷⁸ verden og ”lokker”(oversat fra ”lure”) subjektifikationsprocessen til at anerkende det som værdi og aktualisere det i eventen. *Eternal objects*’ lokkende karakter er den relevante forbindelse mellem subjektifikationsprocessen, *eternal objects* og fakticitet. For subjektifikationsprocessen er *eternal objects* ikke bare muligheder, men relevante muligheder. *Eternal* er for Whitehead ikke det samme som uendelighed. *Eternal* er kort sagt noget, der i en abstraktion fra et historisk tidspunkt har en tidsløs kvalitet. Objekt er hvad som helst, der kan erfares. Dette objekt behøver ikke være en del af den faktiske verden. Skipper Skræk, Julemanden og matematik er også erfarbare objekter, der dog ikke er faktiske. Meget at det vi erfarer, ”eksisterer” som potentialiteter, men ikke som fysiske faktualiteter⁷⁹. Potentialiteter findes i/som *eternal objects*, der har sin adgang til verden gennem eventen, hvori de *eternal objects* føles af subjektifikationsprocessen og bliver ”indlejret” i denne i øjeblikket og frem efter.

*”Only a selection of eternal objects are ”felt” by a given subject, and these eternal objects are then said to have ”ingression” in that subject.”*⁸⁰

Ifølge Michael Halewood er værdibegrebet meget væsentligt for Whitehead på trods af, at det kun ses tre gange i PR. Ifølge Halewood skal Whiteheads værdibegreb forstås i bredeste forstand. På den ene side minder det lidt om Platons ideverden, hvor værdierne findes hinsides den faktiske verden, men modsat dette er Whiteheads værdier ikke statiske entiteter, der kun ligger hinsides det faktiske, men i stedet dynamiske værdier, der er følt gennem *eternal objects*, som sættes i øjeblikkets actual occasion. På sin vis er værdierne i tingene, og på sin vis ligger værdierne

⁷⁷ Halewood (2008) s. 9

⁷⁸ Jeg bruger *faktisk* i stedet for Whiteheads actual. Whitehead anvender actual som noget der er i verden, modsat *real* som ikke behøver at være i verden. Pippi Langstrømpe er *real* men ikke *actual*. Events, eller actual occasions, skal også forstås som noget der *faktisk* er i verden.

⁷⁹ Whitehead (1929)s. 25, 27.

⁸⁰ Ibid. s. 41 Citat

hindsides det faktiske, hvor de ”venter” på at blive aktualiseret. Hvor neo-kantianerne mener, at vi mennesker i vores begrebsliggørelse af den faktiske virkelighed laver en handling, hvori vi også forbinder værdier til noget, så mener Whitehead ikke det er korrekt at adskille begrebsliggørelsen fra eksistensen af fakta. Begrebsliggørelsen og fakticiteten er uadskillelige eller integrerede. Begrebsliggørelsen, som ikke kan skilles fra fakticiteten, er at føle et eternal object, som er potentialiteten, som en værdi der skal aktualiseres i eventen. Kort sagt er eternal objekt Whiteheads forsøg på at vise, at værdier ligger immanent i fakticiteten⁸¹.

Det skal siges, at der er stor forskel på hvad forskellige subjektifikationsprocesser føler. Judith A. Jones tolker Whitehead således, at der er en form for vilje, der konstituerer subjektiviteten i eventen. Denne vilje er subjektifikationsprocessen rettethed der, så at sige, beskriver subjektets ”stil” eller ”måde”. Subjektifikationsprocessens rettethed er en form for særegen adgang til de eternal objects, der ansporer subjektets ”opmærksomhed” gennem de værdier subjektet er i stand til at føle, hos eternal objects⁸². Det subjektet som proces tager med sig videre fra eternal objects, hvilket er en handling, der finder sted i eventens øjeblik, er følte værdier, som processen nu aktualiserer som faktiske værdier. MAO værdierne er bogstaveligt talt indarvet i fakticiteten⁸³.

Michael Halewood (2008) gør os opmærksom på, at Whitehead i sit værk *Adventures of Ideas*(herfra AI) mere eksplicit beskriver sit værdibegreb, hvor navnligt en ting er mere tydeligt i dette værk. Her findes en forestilling om, at subjektifikationsprocessens prehendede fortid, der har medvirket til at skabe processen, som det er i en given event, er engageret i dels at modificere og tilrettelægge fremtiden, dels at samle forskellige værdier til en event, og dels at ”afrette” værdierne mod andre formål⁸⁴. På trods af de tidligere beskrivelser af Whiteheads værdibegreb, får man her fornemmelsen af, at mennesket på sin vis kan stræbe efter visse værdier i fremtiden. Hvor Whitehead i PR minder lidt om Platon, i forbindelse med begrebet om eternal objects, så er der i AI noget, der synes lidt aristotelisk ved, at her også findes noget i subjektifikationsprocessen, der minder om *dyder*. Ens livsforløb/proces med udfordringer, succeser, nedture, opdragelse, oprør, undervisning osv., er dels med til at forme hvilke værdier, man er i stand til at erkende, men også hvilke værdier man vil skabe eller opretholde for fremtiden. Man får fornemmelsen af at Whiteheads filosofi har en meget optimistisk karakter, hvor det der fornemmes som en værdi i

⁸¹ Halewood (2008) s. 11-12

⁸² Jones (1998) s. 8.

⁸³ Halewood (2008) s. 12

⁸⁴ Ibid. s. 19

forhold til subjektifikationsprocessen, vil blive udviklet til det bedre, såfremt dette giver mening. Dette skal således ikke forstås som et afslag på det tidligere værdibegreb fra PR, men nærmere som en uddybning.

Som det allerede er antydnet tidligere, er subjektifikationsprocessens rettetthed ikke isoleret fra omverden, da det er eventens *relation* til subjektet rettettheds adgang til eternal objects, der determinerer udfaldet af den kommende handling. De aktualiserede værdier det enkelte subjekt som proces er i stand til at erkende i verden, forholdes i eventen til processens "egne værdier"/prehendede fortid, og er udgangspunktet for den moralske vurdering, der afgør hvilke værdier, der skal/kan intensiveres i en given handling. MAO. optakten til den moralske handling består i at vurdere det værdimæssige miljø, altså det, der driver eksempelvis den objektive verden, i forhold til subjektifikationsprocessens egne værdier, der i samspil danner mulighederne for handling samt handlingens retning⁸⁵. Det er således subjektifikationsprocessen vurderer, hvordan verden trænger til ændringer. Men i hvilken retning mener Whitehead, man skal handle? Er der, ifølge Whitehead, noget mere universelt (abstrakt), der er rettesnor for den moralsk rigtige handling?

Lad creativity blomstre

*"The nature of evil is that the characters of things are mutually obstructive. Thus the depth of life requires a process of selection. But the selection is elimination as the first step towards another temporal order seeking to minimize obstructive modes."*⁸⁶

Whitehead beskriver ondskab som en proces, der er selvundergravende i den forstand, at den ikke inddrager netop de vigtige elementer i dens miljø, der er forudsætningen for dens egen tilblivelse. Den onde handling er en destruktion af udvikling i andre processer. Handlingens egen tilblivelse karakteriseres af Whitehead som god grundliggende i kraft af, at det er en udvikling, men det onde ligger i destruktionen af omstændighedernes eller miljøets processers muligheder. For Whitehead forstås det gode som udvikling, der åbner op for creativity, mens det onde er udvikling, der modarbejder creativity⁸⁷. Man skal altså ikke kigge på den enkelte handling for at afgøre hvorvidt den er god eller ond, men i stedet skal man kigge på de processer, der leder op til og/eller affødes af handlingen, for at vurdere handlingens moralske karakter. Derfor skal moralvurderingen af den enkelte handling analyseres ud fra de processer, der sammen viser sig som eventen. Det vil bl.a.

⁸⁵ Jones (1998) s. 10

⁸⁶ Whitehead (1928) s. 340. Citat

⁸⁷ Jones (1998) s. 10

sige, at vurderingens udfald er tidsligt knyttet til den specifikke event⁸⁸. Dette skal også vidne om noget meget centralt ved den procesfilosofiske tilgang nemlig det, at man ikke kigger isoleret på noget, da alt er proces og herved ikke adskilt, men indeholdt i hinanden. Ved analyse af en event skal man tolke på de processer, der leder op til eventen, samt de eventuelle udfald eller den udvikling eventen har ført med sig. Ved at kigge på eventen isoleret får man ikke fat i virkelighedens dybde, som også er processer, men man bliver kun i stand til at udlede ”overfladiske” forestillinger.

Det overordnede normative element i, hvad jeg kalder for Whiteheads etik er, at den gode handling anleder den ultimative kategori, creativity⁸⁹. Nu forholder det sig imidlertid sådan, at processer kan vise sig som værende destruktive for andre processer. Betyder dette så at man kun kan handle etisk korrekt, ved at iværksætte handlinger, der ikke er destruktive for andre processers creativitymuligheder? Er det moralsk forkasteligt at skabe processer, der blokerer creativity for eksempelvis seksuel misbrug af børn? Seksuel misbrug af børn er, ifølge min forestilling, processer der er meget destruktive for creativitys muligheder i andre processer. Der findes adskillige eksempler på hvorledes personer, der som børn har været udsat for seksuelle overgreb, senere i deres liv er selvmordstruede og lider af bl.a. depression, angst, spiseforstyrrelser, forskellige former for misbrug osv. Det moralsk forkerte i seksuel misbrug af børn er, i whiteheadiansk forstand, ikke den seksuelle omgang med børn, men de ovennævnte afledte effekter, der destruerer creativity muligheder for de misbrugte personers evne til eksempelvis at udfolde en lykkelig tilværelse.

Ved at lave en moralsk vurdering af en event kunne man indvende, at man herved kun har et midlertidigt billede af en moralsk handling, som kan have en anden karakter på et senere tidspunkt. Det er imidlertid heller ikke helt forkert. Det skal forstås således, at det *er* et midlertidigt billede, men at man gennem analysen af de processer, der leder op til eventen, udleder de ”drivende værdier” der får eventen til at fremstå, som den gør. Det giver det fremtidige perspektiv en retning; en *sandsynliggørelse* eller en *vished* af hvorledes fremtidens potentielle muligheder ser ud, dog uden at man kan vide præcis hvordan fremtiden vil udspille sig.

De værdier der er erkendt i en event, kan på sin vis være uoverensstemmende med en subjektifikationsproces’ egne værdier. Denne uoverensstemmelse erkendt i eventen, er en proposition der ”lokker” et ønske om handling frem hos individet. Handlingen kan have blokerende

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

eller forhindrende effekter for andre processer, men ifølge Jones tolereres dette, hvis det kan bidrage til at subjektifikationsprocessens, og/eller andre subjektifikationsproces', kompleksitet forøges. Sagt på en anden måde, en handling med begrænsende effekter for andre processer er acceptabelt, hvis det gør subjektifikationsprocessen i stand til at have en større rummelighed af creativity-fordrende værdier⁹⁰.

Nu har vi altså en form for whiteheadiansk etik, vi kan bruge som et redskab, til når vi senere skal give et bud på, hvordan de tidligere formulerede udfordringer i Hab2 kan overkommes. Men vi skal huske på, at rollen for Whiteheads procesfilosofiske bidrag til opgaven ikke kun er at give et etisk redskab og et procesbegreb. Det procesfilosofiske bidrag skal også kunne håndtere de ovenstående tidligere delkonklusioner, som er om, at CSR tilgang skal kunne rumme: Moralsk legitimitet, massive kulturelle forskelle, det politisk udvidede virksomhedsansvar og at indgå i en travl kapitalistisk virkelighed.

⁹⁰ Ibid. s. 13

Forslag til udbedring af Hab2 –en teorisyntese

Det er centralt at forstå, at Hab2 i nærværende opgave anskues som en orden med en form for top-down tilgang. Først har vi ordenen, dernæst skal folk så tilpasses/tilpasse sig den, hvis de vil inkluderes. Ordenen giver som sådan også god mening i mange henseender, men set ud fra et processuelt perspektiv, er denne orden ikke tilstrækkeligt åben over for at lade nyheden(novelty) vise sig. Rettere sagt, så vil der med stor sandsynlighed, fra tid til anden, opstå nogle værdistrukturer, der ville gavnes af, at ordenen ændres. Eternal objects har stadig mulighed for at blive følt af dem, der udgør orden(både de inkluderede og ikke inkluderede), men ordenen er alligevel så lukket eller indiskutabel, at muligheden for at aktualisere et følt eternal object er reduceret. Jeg forestiller mig, at reduktionen af mulighederne for at aktualisere eternal objects gør sig gældende i højere grad hos dem, der står uden for ordenen, og som ikke er inkluderet. Hvis disse mennesker har noget at indvende, der kunne forstyrre ordenen, så afvises de naturligvis. Ordenen først, så dem ordenen omhandler/bør omhandle.

Enhver proces har det mål at opnå *satisfaction* gennem at intensivere indholdet af kontraster maksimalt. Når vi nu har at gøre med en orden, der er primær, og eksklusivt til rådighed for dem der lader sig indgå under ”reglerne” kaldet adfærdsnormer, så kommer vi i problemer, når vi har med ”for” afvigende processer at gøre. Fra et procesperspektiv er Hab2, som orden, en proces der er for satisfied, hvis den ikke kan rumme disse afvigende processer. Hab2 er for ”afsluttet” og for intensiveret til at rumme de processer, som den helst skulle inkludere. Så længe man opererer med henblik på at inkludere folk, der betragtes som ekskluderede fra ordenen, så understøtter man den nuværende orden.

Det skal dog nævnes at opgaven anfægter Hab2's teoretiske fundament, altså problemet med adfærdsnormerne. I den forbindelse vil jeg gøre opmærksom på, at det ikke er umuligt, at Hab2 i visse tilfælde i praksis er en orden, der er tilstrækkeligt åben for afvigende processer til, at disse kan rummes i ordenen, og hvis det er tilfældet så behøver vi ikke at ændre på ordenen endnu, men det virker højst usandsynligt, at dette skulle være tilfældet særligt mange steder, i kraft af at globaliseringen har medført, at mange forskellige kulturer og sociale mønstre blandes sammen.

Hvor Hab2's orden på sin vis tages for givet, og anskuer ”dem der ikke vil inddrages” som afvigere, der selv er ude om det(sat meget på spidsen), så kunne vi starte med at få vendt forestillingen på hovedet. Altså, fremfor at ordenen har forrang, og at de enkelte så skal tilpasse sig/tilpasses for at blive inkluderet, så kunne man sige, at vi har en mangfoldighed af processer(mennesker). Disse er

primære, og så skal vi have skabt en orden herom. En orden der ikke er låst, men rettere åben for konstant forandring; en processuel orden. Her ville det være interessant at lave et udkast til en eller flere nye ordener, eller i stedet forsøge at fjerne orden fuldstændigt.

Jeg vil lige diskutere det sidste først. For Whitehead er det ikke muligt at fjerne orden uden at man mister evnen til at erkende. Det er på sin vis det, der binder kontrasterne meningsfuldt sammen i processen. Ordenen er en del af den *måde*, man inkorporerer kontrasterne på i subjektifikationsprocessen, som ”*patterned contrasts*”⁹¹. Ved at fjerne ordenen vil der formegentligt være meningsløst kaos, hvor ingen ville kunne kommunikere eller handle i verden. Jeg tror sammenhængskraften i Whiteheads system ville bryde sammen, hvis man fjernede ordensbegrebet, eller rettere vil der for Whitehead altid være orden i en eller anden forstand. Orden er fint til at give struktur, stabilitet og sammenhæng, men en orden der er for fikseret, gøres til en hæmsko for ordenen selv. Da en orden ikke som sådan kan standse processer, men kun aflede eller inddrage processer, så vil en for lukket orden, der udfordres intenst af visse processer, enden bryde sammen(og fortsætte som/i en anden proces) eller være tvunget til at ændre/udvikle sig, så den kan inkludere/integrere de udfordrende processer. Sidstnævnte er højst usandsynligt, hvis subjektifikationsprocessen er for satisfied. Orden er nødvendigt, eller rettere uomgængeligt, men man skal være opmærksom på, hvorledes man opretholder ordenen. En orden er, set ud fra et procesperspektiv, ikke noget, der opretholdes af sig selv, men noget der konstant opretholdes af andre processer.

Hvis man i stedet skulle forsøge at lave et udkast til en eller flere nye ordener, der er formuleret ud fra et procesfilosofisk perspektiv, kunne man måske komme uden om adfærdsnormerne, som de er beskrevet tidligere i opgaven. I dette tilfælde må jeg desværre erkende, at jeg ikke er i stand til at formulere en sådan ny og mere åben/bevægelig orden, dels fordi skabelse af en sådan orden er meget kontekstafhængig, og skal konstrueres efter de aktuelle processer ordenen skal kunne indeholde. Dette ville formentligt kræve, at jeg har en bestemt kontekst eller event, hvor ordenen skal formuleres efter, samt at jeg har tid til at følge de kommende events, der opstår i kølvandet på bl.a. indføring af ordenen. Desuden er jeg sandsynligvis ikke i stand til at tænke mig en orden, der er bedre end Scherer og Palazzo’s Hab2 orden. Selv hvis jeg var, ville det være urealistisk at tro, at jeg var i stand til dette på den korte tid, jeg har til at færdiggøre dette projekt.

⁹¹ Whitehead (1928) s. 115

Fra et etisk perspektiv har Hab2 har ganske mange styrker, hvilke en destruktion af Hab2 som orden muligvis ville tabe. Dermed ikke sagt at en ny orden ikke ville kunne have samme styrker som Hab2, men jeg spekulerer på, om det overhovedet er nødvendigt at forkaste Hab2s orden helt. Jeg forestiller mig, at det ikke er umuligt at bevare Hab2 som orden, men i stedet for at betragte den som fikseret og låst, så skulle man måske med fordel betragte den processuelt. Ved at betragte Hab2 som en lukket orden, er det underforstået at Hab2 som proces, er meget intensiveret og nær tilstanden satisfaction. Som nævnt er en satisfied proces fuldstændigt lukket overfor ændringer, hvilket er et problem hvis opretholdere af ordenen kunne have gavn af mere fleksibel. Udfra en procesperspektiv er ordenen som den opretholdes til at være, og så er det vel ikke umuligt at opretholde ordenen på en mindre satisfied måde?

Med Whiteheads procesfilosofiske perspektiver kunne det virke til, at Hab2 kunne trænge til at blive betragtet som værende på et tidligere stadie i sin subjektifikationsproces, der er længere fra at være satisfied og hermed mere åben. Som vist i teorifremstillingen er Hab2 sådan set meget retfærdig og har adskillige positive evner eller effekter. Opgavens tidligere delkonklusioner var, at en tilgang til CSR skulle kunne rumme: Moralsk legitimitet, travl kapitalistisk virkelighed, politisk udvidede ansvarsbegreb, kulturforskelle/kultur kaos. I forhold til de tidligere delkonklusioner havde Hab2 adskillige styrker. Den kunne måske fungere som udgangspunktet for et inkluderende samarbejde. Måske behøver man ikke forkaste den, men i stedet betragte den som et udgangspunkt, der står til rådighed for at ændre sig efter hvad forskellige processer ville kunne gavnes af. Altså, man kunne betragte Hab2s orden som en proces, der er på et tidligt stadie i sin subjektifikationsproces, der gør den mere åben. Én blandt mange gode ting ved procesfilosofi er, at den betragter orden som noget, der konstant opretholdes af processer, og er herved ikke nødvendigvis fast og umulig at ændre. Det kan være at ordenen er perfekt i en sammenhæng, mens den i en anden er håbløs. Sidstnævnte ville naturligvis kræve en ændring af ordenen, hvilket sandsynligvis ville være muligt ved at ændre på processernes betragtning af, og tilgang til, ordenen. Altså hvordan ordenen opretholdes som proces.

Vi er nu nået frem til, hvad jeg har valgt at kalde en teorisyntese, hvor jeg har valgt at fastholde Hab2 som udgangspunktet for det inkluderende arbejde med CSR, men til forskel fra Scherer og Palazzos anvendelse af Hab2, vælger jeg at betragte Hab2 processuelt, hvilket åbner ordenen op for ændringer, hvis dette giver mening i en given event. Dvs. at adfærdsnormerne ikke længere er et must for, at det inkluderende arbejde kan lade sig gøre.

Dog forestiller jeg mig en situation hvor ordenen har været en daglig del af praksis i adskillige år, og altid har været betragtet og opretholdt som låst. Her kunne der være vanskeligheder ved et forsøg på at ændre betragtningen af ordenen fra den ene dag til den anden. Et enormt, for ikke at sige et uendeligt, antal processer ændrer formegentligt ikke betragtningerne af og tilgangene til ordenen særlig hurtigt. Og et forsøg på at ændre disse kunne forestilles som værende en stor udfordring, men jeg forestiller mig alligevel, at et forsøg på en ændring af betragtningerne og tilgangene til ordenen, kunne have sine fordele til trods for, at det formegentligt ville tage væsentligt længere tid, end hvis man ville skabe denne åbenheds betragtning af og tilgang til ordenen, i en situation der ikke har opretholdt en lukket orden i flere år. Ved denne tilgang til Hab2s orden, følges Whiteheads forestilling om at "den gode handling" skaber de bedste forudsætninger for creativitys muligheder.

Som nævnt er det acceptabelt at iværksætte et godtgørende initiativ, der er barrierer for andre processer i det lokale samfund, hvis initiativet bidrager til at højne mulighederne for creativity. Eksempelvis er global regeringsform, kombineret med moralsk legitimitet, en proces der formår at forbedre forudsætningerne for creativity på trods af, at den ændre/blokerer for den tidligere magtstruktur/magtproces, hvilken i en lang række tilfælde har vist sig som undertrykkende for den enkelte borger. Global regeringsform giver mulighed for at flere subjektifikationsprocesser kan inddrages i samfundsudviklingen gennem nye processer. Magtprocessens(global regeringsform) kompleksitet eller evne til at rumme forskelligheder, har højnet den tidligere magtproces, og kan betragtes i overensstemmelse med fordringen om at højne mulighed for creativity.

Tidligere i opgaven beskrev jeg Hab2s overvejende udfordring som værende adfærdsnormerne, der var begrænsningen for Hab2s evne til at inkludere. Meningen med at indføre Whitehead var i den forbindelse, at han skulle afhjælpe dette problem. Hab2 følger som bekendt Habermas' begreb om deliberativt demokrati, der ifølge Iris M. Young (2000) er betinget af, at deltagerne i de deliberative processer besidder de ovennævnte adfærdsnormer. Når man anså Hab2s orden som fastlåst, så er adfærdsnormerne en kendsgerning. Nu er jeg imidlertid nået frem til, at det alligevel giver mening at bevare Hab2s orden, da den, ud fra opgavens tidligere delkonklusioner, som udgangspunkt er retfærdig at tage afsæt i, men med Whiteheads bidrag skal ordenen betragtes som en proces med åbenhed for forandring. Hvis der så er nogle processer, der kommer på kant med ordenen, så har man muligheden for at ændre den. Men ændringen afhænger absolut af de forskellige processuelle events, hvilket vil sige, at ændringerne vil variere betydeligt afhængigt af hvilke processer, der skal opretholde ordenen. Man kan således ikke sige hvilken retning ændringen vil tage, men det er heller

ikke vigtigt. Det vigtige er, at vi kan skabe en proces, der er, hvad man kunne kalde kontekstsensitiv. Men et par spørgsmål, der nu melder sig, er dels, hvorvidt der er muligt at ændre tilgangen til ordenen i praksis, dels om det vil have nogen betydning at ændre tilgangen, og dels, om det giver mening for en virksomhed at operere med en sådan tilgang.

For at udvide opgavens undersøgelse til også at udfordre min fremstillede teorisyntese, har jeg valgt at inddrage et ekspert interview. Teorisyntesen er en teoretisk diskussion eller en teoretisk abstraktion, men på trods af opgavens argumenter, er det ikke sikkert at teorisyntesen giver mening i praksis. Derfor valget om at inddrage en ekspert. Men inden præsentation af interviewmetode, interviewindhold osv., vil jeg foretage en kort opsummering af opgavens centrale undersøgelsespunkter.

Opsummering

For at gøre denne opsummering kortfattet, vil jeg starte med at nævne, at den inddragede teori nåede frem til, at et inkluderende arbejde med CSR i et udviklingsland, i en globaliseret verden, skal kunne rumme de tidligere nævnte delkonklusioner. Hab2, der kunne rumme dette, blev introduceret, men viste sig som havende ulemper ved at være afhængig af adfærdsnormerne, der knyttede sig til Hab2s orden. Med formålet om at udbedre Hab2s skavank, blev Whiteheads procesfilosofi introduceret. Gennem redegørelse af et udvalg af Whiteheads begreber nåede vi frem til et procesfilosofisk begreb, der gjorde os opmærksom på, at ordenen Hab2 indeholder, kunne åbnes op gennem påvirkning af ordenens opretholdere. Ved at anskue ordenen som proces er det underforstået, at den ikke er statisk, men en konstant tilblivelse, der konstant opretholdes. Gennem en diskussion af procesfilosofiens bidrag til Hab2 blev det fundet meningsfuldt ikke at forkaste Hab2s orden, men i stedet gøre den til udgangspunktet for en proces, der kan ændre sig, hvis en given situations værdisæt ville gavnes af dette. Ved analyse af Whiteheads værdibegreb opstod opmærksomhed på at man skulle forsøge at skabe de bedste udfoldelsesmuligheder for creativity, hvilket sandsynliggøres ved, at arbejde med en procesfilosofisk tilgang til Hab2s orden.

Gennem opgaven har der været et fokus på de teoretiske abstraktioner i forbindelse med koblingen af Hab2 og procesfilosofi, som et teoretisk bud på at overkomme de udpegede svagheder ved Hab2 teorien. Udover de teoretiske abstraktioner ønsker jeg med undersøgelsen at evaluere den teoretiske syntese i et praksisperspektiv for at kunne analysere den praktiske anvendelighed af syntesen. Dette bidrag tilføres undersøgelsen via inddragelsen af et ekspertinterview med henblik på at indhente

praksissynspunkter som refleksion på den udarbejdede synteseteori, og dermed som et supplerende analytisk bidrag til undersøgelsen, via ekspertens viden om emnet.

Ekspertinterview

Hvorvidt er det muligt at ændre tilgangen til ordenen i praksis? Vil det i praksis have nogen nævneværdig betydning at ændre tilgangen til ordenen? Vil det give mening for en virksomhed at operere i et miljø hvor ordenen er så åben? Disse spørgsmål vil være interviewsamtalens undersøgelsespunkter.

Jeg har været så heldig at få stablet et interview på benene med adjunkteret professor Mads Øvlisen. Mads Øvlisen er tidligere Novo Nordisk A/S direktør, hvor han bl.a. indførte, hvad man inden for CSRteori kalder for triple bottom line, som i korte træk er et forsøg på at ligestille vigtigheden af social og miljømæssig ansvarlighed med økonomi. Inden jeg beskriver hvorfor jeg betragter ham som relevant at sparre med om min teorisyntese, vil jeg nævne, at han er medlem af The United Nations Global Compact Board, har siddet i Lego A/S's bestyrelse i perioden 1991-2008(som formand i perioden 1996-2008) samt, at han er adjunkteret professor på CBS med CSR som fagområde.

Han er relevant fordi han har en omfangsrig praksiserfaring med CSR. Udover, at han har været en central person i formuleringen af Novo Nordisks CSR strategi, så har han også en stor erfaring indenfor implementering af CSR strategier.

Ekspertinterview som analysebidrag

I kraft af ønsket om at spejle de teoretiske overvejelser i praksisperspektivet og herved søge at validere de teoretiske overvejelser, betragtede jeg det som væsentligt at inkludere interviewet med Mads Øvlisen, for at drøfte den teoretiske syntese med en person med et omfattende kendskab til CSR fra erhvervslivet, og derved sikre en vis validitet i drøftelserne om synteseteoriens brugbarhed og reliabilitet i undersøgelsens konklusion. Ekspertinterview foretages typisk med eksperter, der udtrykker sikre meninger, og besidder status indenfor et bestemt felt⁹².

Udførelse af ekspertinterview

Ved foretagelse af ekspertinterview er det væsentligt for interviewerens at være opmærksom på, at der grundet den interviewedes rolle som ekspert, kan opstå en assymetri i forholdet mellem de to parter og, det er derfor væsentligt at være velforberedt på emnet, der skal drøftes⁹³.

⁹² Kvale & Brinkman (2009) s. 169

⁹³ Ibid.

I planlægningen af, hvorledes interviewet skulle gribes an, orienterede jeg mig i forskellig litteratur om de anbefalinger og metoder, der er forbundet med udførelsen af et ekspertinterview. Flere af anbefalingerne har fungeret som en form for erhvervet viden, der har gjort mig opmærksom på elementer, der skal overvejes og holdes for øje, men metoder og anbefalinger har ikke været anvendt stringent.

I overvejelserne om, hvorledes jeg bedst ville kunne sikre en indhentning af den væsentligste viden for undersøgelsen, uden at gå på kompromis med muligheden for en naturlig og udviklende samtale, valgte jeg at opbygge interviewet med udgangspunkt i tre centrale undersøgelsespunkter. En målrettet men forholdsvis løs struktur, der i drøftelserne af hver af de væsentligste undersøgelsespunkter, levner plads til afstikkere og efterfølgende uddybninger.

”Forskningsinterview varierer med hensyn til en række dimensioner, de er forskellige hvad angår graden af struktur fra velorganiserede interview, der følger en række standardformulerede spørgsmål, til åbne interview hvor specifikke temaer er i fokus, men hvor spørgsmålene ikke har nogen forudbestemt rækkefølge og formulering.”⁹⁴.

Jeg vurderede, at ville befinde mig mest komfortabelt i et interview med en forholdsvis løs struktur vel vidende, at risikoen for afstikkere i interviewet vil være mere til stede, end det er tilfældet ved et mere stringent struktureret forløb. Dog vurderes det, at et godt flow giver mig den bedste mulighed for at udlede brugbare perspektiver og samtidig anvende interviewet som en udviklende samtale.

”Interviewet der har karakter af ekspertinterview, kan betragtes som en samtale, hvor der udveksles synspunkter mellem to personer om et specifikt tema”⁹⁵.

Hvis eksperten allerede på forhånd har forberedt et indlæg eller en struktur til interviewet, kan det medvirke til at øge et assymetrisk forhold imellem interviewer og eksperten, da dette kan bringe interviewet i en anden retning end tiltænkt, og interviewer risikerer hermed nemmere at miste styringen⁹⁶.

I bestræbelserne på at minimere Øvliens planlægning til interviewet har jeg fravalgt at sende en oversigt over de tiltænkte spørgsmål forud for interviewet, til trods for, at jeg naturligvis

⁹⁴ Kvale (2007) s. 131 Citat

⁹⁵ Kvale (2007) s. 27 Citat

⁹⁶ Kvale & Brinkmann (2009) s. 169

overvejede, hvad det mest korrekte var at gøre. At forberede eksperten kunne være en hensynsfuld gestus, men ikke desto mindre vurderede jeg, at Øvlisen er tilstrækkelig ekspert på emnet, der skal drøftes til, at det uventede ikke vil virke ubehagelig. Dertil kommer, at jeg forud for interviewet har en forhåbning om, at mine spørgsmål kunne frembringe en umiddelbar og impulsiv reaktion, som muligvis i løbet af samtalen ville kunne ændres gennem den efterfølgende drøftelse af spørgsmålet. Dette, vurderer jeg, vil kunne bidrage med interessante vinkler på spørgsmål/besvarelsene og et godt og naturligt flow i interviewsamtalen.

Gennemførelse af interviewet

Inden der blev tændt for diktafonen var der en indledende samtale, hvor der blev takket for medvirken og det blev afklaret med Øvlisen, at han er indforstået med at samtalen optages. Det oplyses hvad formålet med samtalen er, og hvad forventningerne er til hans bidrag til undersøgelsesprocessen. Ifølge Kvale er det væsentligt at interviewereren gør sig klar hvilket omfang af åbenhed, med hensyn til formålet med interviewet, der skal præge samtalen/interviewet⁹⁷.

Hvor planen var indledningsvis at præsentere Øvlisen for de samlede tanker omkring syntesen mellem Hab2 og procesfilosofi, udspillede interviewet sig alligevel således, at selve præsentationen var præget af afstikkere, hvormed analysen påbegyndes meget tidligt i interviewet. Da jeg forud for interviewet havde reflekteret over scenarier med afstikkere og var afklaret med, at et godt flow i samtalen havde høj prioritet, oplevede jeg at være fortrolig med afstikkere, selvom de fandt sted tidligere end forventet. Dog holdt jeg løbende mine tre centrale undersøgelsespunkter for øje, da det var behandlingen af disse, der var det overordnede succeskriterie. I nedenstående præsenteres de centrale undersøgelsespunkter.

- 1: At udforske *muligheden* for at ændre tilgangen til ordenen.
- 2: Vil det have nogen nævneværdig betydning i praksis, blot at ændre tilgangen til ordenen?
- 3: Er det meningsfuldt for en virksomhed at arbejde med så løs/åben en orden, som procesfilosofien bidrager med?

⁹⁷ Kvale (2007) s. 131

Bearbejdning af interview

Som nævnt tidligere blev interviewet optaget. Netop det at optage interviewet gør, at intervieweren kan fokusere på interviewets emne og dynamik fremfor at tage noter⁹⁸. I den efterfølgende behandling af analysematerialet blev transkribering fravalgt, dels udfra et tidsmæssigt perspektiv men ligeledes ud fra vurdering af, at transkriberingen kan skabe en distance i interviewet og et ønske om undgå en bearbejdning af materialet inden analyse, og hermed bevare tonefald og pauser som de udspiller sig mv. Ifølge Kvale findes der en begrænsning i lydoptagelse fremfor videooptagelse af interviewet i kraft af, at de visuelle indtryk som mimik og gestik går tabt⁹⁹. Dog vurderes at disse indtryk ikke har nogen relevans for det aktuelle interview.

⁹⁸ Kvale (2007) s. 161

⁹⁹ Kvale (2007) s. 161-162

Supplerende analyse

Forholdsvis tidligt i interviewet stod det klart at adskillige grundprincipper i procesfilosofi ikke var fremmede for Øvlisen. Allerede under min præsentation af Hab2 kommenterede Øvlisen:

” Jeg mener ikke, at en virksomhed kan sætte sine mål i et vacuum. Det har ingen mening, hvis en virksomhed siger: Dette er mine samfundsansvarsmål. Dette er mine sociale mål. Du er nødt til at lade dine værste kritikere udfordre dig på dem ”(interview 6:32)

Denne kommentar syntes jeg peger i retning af, at man som virksomhed skal forsøge at inddrage de udfordrende processer i sin formulering af virksomhedens samfundsansvar. Han kommenterer ikke på, hvorvidt det giver mening at arbejde med en åben tilgang til orden, da han på dette tidspunkt i interviewet endnu ikke er blevet præsenteret for dette perspektiv. Ikke desto mindre mener jeg at udtalelsen peger i retning af, at inddragelse af udfordrende processer er et must, hvis en virksomheds formulerede CSR skal give mening. Øvlisen kommer med et eksempel på, hvorledes de i Novo Nordisk i sin tid havde inviteret repræsentanter fra NGO'en Sustainability John Elkington ind, til at drøfte Novo Nordisks CSR strategi. Drøftelserne omhandlede bl.a. hvorvidt de i Novo Nordisk kunne argumentere for den måde, de gjorde tingene på, og de mål de satte sig(7:30). Hvis de ikke kunne argumentere for dette, så siger Øvlisen,

”måtte vi enten blive bedre til at argumentere, eller så måtte vi ændre målene ”(8:15).

Denne kommentar refererer jeg tilbage til senere, hvor jeg beskriver forestillingen om, at en proces, der udfordres, enten søger at stabilisere sig, og på sin vis lukke/afgrænse sig(altså blive mere intensiveret og tættere på satisfaction), eller den kunne forsøge at inkludere de udfordrende processer, og på sin vis åbne sig. Ifølge min overbevisning anerkendes denne sammenligning af Øvlisen, der efterfølgende beskriver, hvorledes man i sin beskæftigelse med ledelse meget tidligt, finder ud af, at forestillingen om, at man kan skabe den fantastisk stabile og ”endelige” organisation, er en illusion. For Øvlisen er en organisation på et tidspunkt et *”state of mind”*(16:00), som på det næste tidspunkt er forandret. Altså peger meget i retning af, at han anerkender forestillingen om, at det giver god mening at anskue virksomheder processuelt, hvilket var en af de centrale dele af undersøgelsen.

Det er min overbevisning, at Øvlisen ser inddragelse af udfordrende processer, som meget vigtigt for en virksomheds udvikling. At samarbejde med en organisation der værdimæssigt ligger langt fra egne værdier, er et meget værdifuldt samarbejde(18:35). Det er her muligheden for læring,

forståelse og udvikling ligger. Selv internt i virksomheden mener Øvlisen det er vigtigt at have en struktur, der ikke lukker sig om sig selv, men som er agil og lader emnerne bestemme virksomhedens organisering, altså en bottom-up tilgang, der behøver en åben orden. Dette bidrager til at lade innovationen og nyheden blomstre(24:20). Denne del minder i høj grad om Whiteheads forestilling om, at man skal forandre at skabe de bedste muligheder for udfoldelse af creativity. Nyheden og innovationen får de bedste betingelser i en virksomhed, hvis den har en åbenhed og forestilling om sin egen uafsluttedhed. Hvis en orden lukkes, så lukkes der også for, hvad Øvlisen flere gange nævner som *impulser*, der kunne rykke på opfattelser og skabelser af innovation. I forhold til spørgsmålet om hvorvidt det vil have nogen betydning i praksis at ændre tilgangen til en given orden, står det klart at Øvlisen betragter det som centralt, at en virksomhed ikke arbejder med for lukkede ordener, såfremt virksomheden ønsker at skabe gode betingelser for innovation. Som jeg forstår Øvlisen, er der ikke tvivl om, at det har en vigtig betydning, at have en processuel tilgang til orden. Men efterfølgende bevægede samtalen sig også i retning af, at orden skal være der til en vis grad.

Øvlisen gør opmærksom på, at en virksomhed uden en orden(hvis vi antager at dette er muligt) er et kaos. En virksomhedskultur skal udspilles inden for nogle regler og nogle værktøjer for ikke at ende i kaos, men det er en afbalancering af værdisæt, værktøjer og regelsæt, der konstant skal udfordre hinanden, for at give mening(26:00). Desuden er orden også vigtig i forbindelse med at fortælle omverdenen og dem i virksomheden, hvad virksomheden står for, og hvor den vil hen(27:15). Det er ikke alt, hvad en virksomhed foretager sig, der står til diskussion(30:45) Hvis alt stod til diskussion, kunne man forestille sig, at virksomheden skulle bruge kolossalt meget tid på snak frem for handling. Det at sætte en orden er et fantastisk redskab til effektivt at drive noget i en bestemt retning. Da Novo Nordisk indførte triple bottom line, var det en handling om at sætte en orden, der kunne udvikle virksomheden. Dette er på den ene side en orden, der er afgrænsende og kun i lille grad til diskussion, men det er ydermere en invitation til kritikere om samarbejde, som på den anden side er en orden, der er meget åben, eller i hvert fald har stor evne til at indeholde kontraster. Triple bottom line havde i følge Øvlisen en god virkning indadtil, hvor den udfordrede Novo Nordisks medarbejdere, men også udadtil hvor mulighederne for kritik/forståelse blev højnet(31:20).

Hvis man skal betragte de sidste 14 linjer som svaret på, hvorvidt en virksomhed kan operere med åbne ordener, så kan man sige, at det er meget vigtigt for en virksomhed at have en vis grad af orden for at kunne handle effektivt og stabilt i verden. På den anden side giver det ikke mening at

lade virksomheden lukke sig om sig selv. Orden er en balancegang mellem kaos og mening, der konstant udfordrer hinanden, og det er absolut vigtigt, at man i sin tilgang til CSR er opmærksom på ikke at låse eller afvise ordener fuldstændigt. Som Whitehead kunne have formuleret det, så gælder det om at lade creativity få de bedste forudsætninger, hvilket ikke sker i kaos eller i isolation, men i spændingsfeltet her imellem. For Øvlisen er det målet at åbne døren for ”impulserne for fornyelse”, men på samme tid ikke at være underlagt *for* kaotiske forhold. Det er absolut kontekstafhængigt hvordan man skal lade creativity og impulser for fornyelse blomstre, men det ligger også fast, at orden ikke endeligt skal fikseres.

Som analysebidrag til opgaven synes undersøgelsespunkterne besvaret. Øvlisen tolkes ikke bare til at anerkende muligheden for, at ændre sin tilgang til ordener, men ydermere mener han det er nødvendigt for, at få en mere agil organisation der former sig efter emnerne, og ikke omvendt. At ændre tilgangen til ordenen er, for Øvlisen, ikke bare en mulighed, men af stor betydning for, at en virksomhed kan udvikle sig i en virkelighed hvor man ofte bevæger sig i situationer, hvor ens viden kan synes utilstrækkelig, og hvor fremtiden kan være svær at spå om.

Ud over svar på undersøgelsens overordnede spørgsmål syntes jeg, at Øvlisen siger noget interessant i forhold til, at en virksomhed vil gøre gavn af at ligge sin CSRstrategi op ad sine kernekompetencer(11:30). Som jeg forstår det, skal disse være integreret som en form for orden, virksomheden sætter. Det giver en struktur, en rettethed og en ånd i virksomheden, der kan give meningsfuldhed indadtil og udadtil. Dels kan man udrette bedre resultater i sin CSR, ved at beskæftige sig med det, man ved noget om, men omvendt skaber det også en adgang til viden og talenter inden for sit felt ved, at man rækker ud i verden på de områder, som virksomheden beskæftiger sig med. Med en sådan anskuelse betragtes CSR som en nerve i virksomhedens ånd, der åbner dørene for en verden af muligheder og kvaliteter, men selvfølgelig også som en afgrænsning eller en specialisering. CSR er i denne forbindelse ikke noget man overfladisk arbejder med, fordi man af hensyn til forbrugeradfærd mener man bør, men i stedet som noget, der skaber rettethed og bidrager til innovation i virksomheden. CSR betragtes og anvendes af Øvlisen som en dør til muligheder, hvor man i det gnidnings- og konfliktfyldte farvand finder kimen til at skabe værdifulde forandringer, for både virksomheder og erhvervsfolk, men bestemt også for folk og miljø, der ligger uden for virksomheden. Hvor jeg tidligere i opgaven formulerede mit behov for at have et kontekstualiserende virksomhedsbegreb i forbindelse med at arbejde fagligt med CSR, syntes jeg Øvlisen i en vis forstand deler opfattelsen. Ikke på den måde at virksomhed som

organisme blev formuleret, inden vi kunne tale om CSR, men rettere at en forståelse af virksomhedsbegrebet og den konkrete virksomhed er centralt i arbejdet med CSR. Hvilken type viden giver mening at skabe sig adgang til (hvilke kritikere skal involveres)? Hvilke forandringer kan virksomheden rumme? Hvordan belønnes en afdeling eller en person i forhold til virksomheden CSR? Hvordan kan CSR gennemsyre samtlige af virksomhedens subsystemer? Hvorfor giver det mening at indføre social og miljømæssig bæredygtighed i virksomhedens formålsparagraf? Virksomhedsbegrebet er ikke bare kontekstuel spændende og en rar reference. Det er omdrejningspunktet for at arbejde med CSR i praksis.

Orden skal i nærværende opgave bestemt ikke forstås som en negativ ting, men man skal være opmærksom på, hvorledes man er med til at opretholde denne orden. For Novo Nordisk var deres orden, kaldet CSR, ifølge Øvlisen med til at drive virksomheden til at være en attraktiv arbejdsplads, med evnen til at tiltrække kvalificerede medarbejdere, men også en virksomhed der er i stand til bredt at inkludere/rumme udfordrende processer. Men det er som nævnt en konstant balance, der skal holdes mellem kaos og isolation, for at impulserne for fornyelse har sin adgang til at blive aktualiseret.

Konklusion

Opgaven tog sit udgangspunkt ved at sætte scenen med et virksomhedsbegreb, formuleret af Friedrich Glasl og Bernard Lievegoed. Her blev virksomheden beskrevet som en organisme, der er i konstant samspil med sin omverden. Denne omverden er bl.a. markedet, andre virksomheder, det lokale og nationale samfund, staten, andre stater og miljøet, som virksomheden konstant skal forholde sig til. At betragte en virksomhed isoleret, er en usikker betragtning, der udelukker adskillige relevante faktorer. Friedrich Glasl og Bernard Lievegoed (1997) er et forsøg på at formulere et virksomhedsbegreb, der dels giver læseren værktøjer til at forstå virksomheden og den kontekst denne er en del af, samt at det kan inspirere virksomhedsledere til måder at udvikle deres virksomhed på.

Når det kommer til hvad en virksomheds ansvarsområder er, er bogen mere mangelfuld. Den beskriver en form for virksomhedsmæssig udviklingslogik, men CSR er ikke udtrykt eksplicit som en del heraf. Derfor blev Andreas Scherer og Guido Palazzo (2011) introduceret til at formulere hvilke sociale ansvar en virksomhed bør varetage, samt hvordan dette skal gøres og undersøges.

Globaliseringen har medført, at store menneskestrømme har bevæget sig hurtigt over landegrænser. Dette har blandet mange mennesker sammen, trods deres meget forskellige kulturelle og sociale baggrunde. Denne udvikling har destabiliseret nationale kulture således, at værdier, sociale roller, mønstre, strukturer og meninger, har bevæget sig i mange forskellige retninger. Dette udgør en kontekst, der kan være vanskelig at navigere i for en virksomhed. Men en CSRteori, der er rettet mod at fungere i et udviklingsland, skal kunne rumme denne mangfoldighed.

Ifølge Scherer og Palazzo, bør en virksomhed med operationer i et udviklingsland ikke nøjes med at forvente, at lokale regeringer varetager borgernes interesser. Der er adskillige eksempler på, at de lokale regeringer enten ikke er i stand til, eller ønsker at bruge ressourcer på at etablere en stat med en lovgivning, der er til gavn for samtlige borgere. Men blot fordi en lovgivning er så svag, at man nemt kan handle uetisk uden at handle ulovligt, betyder det ikke at man som virksomhed skal udnytte det. Ifølge Scherer og Palazzo tillægger disse omstændigheder virksomhederne et politisk ansvar, hvor virksomhederne bør handle efter et ”regelsæt” kalde soft laws, som har en tilstrækkelig høj etisk standard.

Når disse soft laws skal formuleres, skal dette ske med en nær forbindelse til de lokale. Man skal have moralsk legitimitet, for ikke at komme på kant med ovenstående. Moralsk legitimitet dannes

socialt og argumentatorisk ved at stakeholders mødes, med henblik på at nå til enighed om, hvad der er bedst for det fælles hele.

Hvordan dette skal operationaliseres i praksis, blev formidlet gennem teorien Hab2. Hab2 skaber en effektiv forbindelse mellem beslutningsarenaen og stakeholders, det giver stakeholders indflydelse på, hvorledes dele af samfundet skal ledes. Hermed bidrager Hab2 til bl.a. at mindske skellet mellem beslutningstager og stakeholder. Hab2 vurderes at have den skavank, at der var visse forudsætninger for at Hab2s system/orden kan lade sig gøre. Disse blev kaldt adfærdsnormer, og kan betragtes som adgangsbilletten til at blive inkluderet. Problemet med adfærdsnormer er dels, at de er meget vigtige for at Hab2 fungerer i praksis, dels at de medfører nogle nærmest urealistiske ”krav” til deltagerne.

For at komme med bud på hvordan man kunne komme udenom Hab2s udfordringer, blev Alfred North Whitehead introduceret i undersøgelsen. Whitehead peger på at verden skal betragtes som et virvar af uendeligt mange processer, der er under konstant forandring. Rettere sagt er alt bestående af processuelle tilblivelser, der ved udfordring af andre processer enten brød sammen og opstod som en ny proces, eller integrerede de udfordrende processer.

For at nærme os en forståelse af hvad procesfilosofien kunne bidrage med til udbedring af Hab2, blev der redegjort for dele af Whiteheads etik. Her fandt vi kort sagt frem til, at den gode handling skulle give de bedst mulige forudsætninger for creativity. Hvor en handling, der også er en proces, kunne have destruktive effekter for visse processer, var dette at tolerere, hvis det kunne give anledning til en større opblomstring af creativitys muligheder.

Hvor Hab2 havde problemer med adfærdsnormerne, der var fikseret i ordenen, så kunne vi med procesfilosofien forstå, hvorledes ordenen ikke nødvendigvis behøvede at være låst. Udfra et procesperspektiv er ordenen, hvad den opretholdes til at være. Dvs. at man kan åbne op for ordenen ved at ændre tilgangen til den. I stedet for at forsøge på at formulere en ny orden valgte jeg at beholde Hab2, da den egentligt er meget retfærdig og effektiv. Hab2 skal fungere som udgangspunkt for det inkluderende arbejde, men den skal kunne ændres, hvis det findes meningsfuldt. Vi stod så tilbage med en teorisyntese mellem Hab2 og procesfilosofi. Som rettesnor for hvornår det giver mening at ændre på ordenen, havde vi forestillingen om, at en handling skulle give bedst mulige betingelser for at lade creativity blomstre.

Afslutningsvis blev der indført en supplerende analyse, gennem et interview med tidligere Novo Nordisk direktør Mads Øvlisen. Meningen med interviewet var at undersøge hvorvidt teorisyntesen, dels var mulig i praksis, dels om den kunne ændre noget/have nogen betydning i praksis, og dels om det overhovedet gav mening for en virksomhed i praksis. Tidligt under interviewet stod det klart, at procestænkning ikke var fremmed for Øvlisen. For Øvlisen gav det ikke mening at definere virksomhedens samfundsansvar i et vacuum, og ydermere var det vigtigt, at man organiserede sig i forhold til emnerne, og ikke omvendt. Jeg var efterladt med et klart indtryk af, at teorisyntesen kunne anerkendes af Øvlisen, men derudover beskrev han hvorledes, at tilgangen til orden er en balance hvor man ikke skal fastholde en orden. Men på den anden side skal man heller ikke forkaste orden helt. Som opgavens titel antyder, skal man på vej væk fra ordenen. Men kun på vej, og ikke endeligt forkaste orden. Hvor udgangspunktet med Hab2 var en fast orden, skal vi på vej væk fra ordenens låsthed, men endog bevare en orden der giver struktur og rettethed.

Anerkendelse

Som en sidste bemærkning har jeg behov for at formulere min taknemmelighed til opgavens bidragsydere. Først, og som primær bidragsyder, har min kone været en enorm faglig og personlig støtte, men ikke mindst har hun givet mig plads/tid til at fordybe mig i opgaven. Tak for hjælpen og tålmodigheden. Uden hende ville opgaven uden tvivl være mindre interessant. Dernæst har visse forelæsere bidraget til at inspirere min tænkning, hvor navnligt Kristian Højer Toft har præsenteret mig for meget teori, inden for CSR og business ethics. Tak for din faglige inspiration. Tak til Mads Øvlisen for at tage sig tid til at høre på en nordjysk studerendes sjove ideer, og ikke mindst for at tage mig og mine spørgsmål og forestillinger alvorligt. Inden specialet havde jeg væsentligt anderledes forestillinger om, hvad jeg skulle beskæftige mig med i opgaven. Den alt overvejende grund til, at opgaven indeholder procesfilosofi, skyldtes min vejleder Jesper Garsdal. Trods de store frustrationer, der anledes i et forsøg på at forstå Whiteheads procesfilosofi, så er jeg Jesper meget taknemmelig for at have vist mig en tænkning, jeg formegentligt ikke kommer til at ligge fra mig.

Stor tak til alle ovenstående, og andre der har bidraget uden at være nævnt her.

Kildeangivelse

Biesta, G. F. F. (2011) *God Uddannelse i Målingens Tidsalder –etik, politik, demokrati*. Forlaget Klim.

Brinkmann, S. (2009) *Interview –En introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Crane, A., Matten, D., Spence, L. J. (2014) *Corporate Social Responsibility –Readings and cases in a global context*. 2. edition. Routledge

Glasl, F., Lievegoed, B. (1997) *Udviklingsledelse –fra pionervirksomhed til netværksorganisation*. Forlaget Ankerhus.

Halewood, M., (2008) *On Value and Values in Later Whitehead*. Artiklen er præsenteret på konferencen: Second International Conference. Beyond Metaphysics? Transcontinental Explorations in Alfred North Whitehead's Late Thought, at Claremont Graduate University, California. Pdf. kan findes på:
<https://whiteheadresearch.org/occasions/conferences/beyond-metaphysics/papers/HalewoodM-OnValueAndValuesInLaterWhitehead.pdf> Besøgt mellem 25/8 - 16/11 2016

Jones, J. A., (1998) *"Teach Us to See It": A Retrieval of Metaphysics in Ethics*. Penn State University Press.

Kvale, S., (2007) *Interview –En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

Scherer, A. G., Palazzo, G. (2007) *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business And Society Seen From A Habermasian Perspective*. Vol. 32, No. 4, 1096 – 1120. Academy of Management Review

Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011) *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*. Journal of Management Studies 48:4 June. Blackwell Publishing.

Suchman M. C. (1995) *Managing Legitimacy –strategic and institutional approaches*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-610 Published by: Academy of Management

Whitehead, A. N., (1928) *Process and Reality –corrected edition*. The Free Press, New York.

Young, I. M. (2002) *Inclusion and Democracy*. Oxford University Press Inc., New York

Internetkilder

Csr.dk: <http://csr.dk/eu-vedtager-nyt-direktiv-om-ikke-finansiel-rapportering> Besøgt mellem 25/8 - 10/11 2016

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Statsl%C3%A6re_og_politisk_videnskabsteori/legitimitet Besøgt mellem 25/8 - 10/11 2016

Stanford Whitehead: <http://plato.stanford.edu/entries/whitehead/#Aca> Besøgt mellem 25/8 - 10/11 2016

Stanford Aristoteles: <http://plato.stanford.edu/entries/aristotle-metaphysics/#SubMatAriMet> Besøgt mellem 25/8 - 10/11 2016

Interview

Interview med Mads Øvlisen foretaget på CBS d. 1/11-2016 (vedlagt som lydfil)