

## Forventninger til Moderne Virksomheder - en seminarrapport

Mac, Anita

*Publication date:*  
2003

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Mac, A. (2003). *Forventninger til Moderne Virksomheder - en seminarrapport*. (s. 1-9). Roskilde Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Forventninger til moderne virksomheder  
- en seminarrapport

Zira Søby Bloch & Anita Mac (red.)

**Center for Værdier i Virksomheder**

**Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi**

**Februar 2003**

# Indhold

<b>Forord.....</b>	<b>3</b>
<b>Forventninger til moderne virksomheder.....</b>	<b>4</b>
<b>Et journalistisk perspektiv på forventninger til moderne virksomheder...</b>	<b>9</b>
<b>Værdier i virksomheder.....</b>	<b>18</b>
Kort om IDA.....	18
Den gamle fagforening.....	19
Den moderne fagforening: nye tider, nye roller.....	19
Fleksibilitet, kompetenceudvikling og det hele liv.....	20
Fra knowledge management til videnskabelig væksthus.....	21
Flere forventninger til den moderne virksomhed.....	22
Fra IDAs egne politikker.....	23
<b>Bløde værdier i hård konkurrence.....</b>	<b>25</b>
En uvildig platform .....	26
Sund forretningssans.....	28
People, planet og profit .....	29
Markedsføring af Etikbasen.....	29
<b>Forventninger til supplerende beretninger i årsregnskabsloven .....</b>	<b>31</b>
Supplerende beretninger i årsregnskabsloven.....	31
Forventninger, forhåbninger og udfordringer .....	36
Nogle få redskaber .....	38
Kilder.....	41
<b>Forventninger til senmoderne virksomheder - forskningens blik.....</b>	<b>45</b>
Forskningens bidrag.....	48
Kommunikationens motorveje.....	50

Dimensioner.....	52
<i>Den saglige kompleksitet.....</i>	<i>52</i>
Organisationer i orkanens øje.....	54
<i>Den sociale kompleksitet.....</i>	<i>55</i>
<i>Den temporale kompleksitet.....</i>	<i>57</i>
De tre dimensioner interrelateret.....	58
Implikationer.....	61
<i>Udviklingstræk i omverdenen.....</i>	<i>61</i>
<i>Konsekvenser for viksomheden.....</i>	<i>62</i>
Mælkevejen 4. sal th.....	63
Kilder.....	64
<b>Bilag.....</b>	<b>66</b>
Program.....	66
Deltagerliste.....	67

## Forord

Denne rapport udgør nummer 3 i en skriftserierække, der er udgivet af forskningsprojektet "Værdier i Virksomheder" fra Institut f. Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi på Roskilde Universitetscenter. Flere oplysninger om forskningsprojektet og dets udgivelser findes på hjemmesiden [www.viv.ruc.dk](http://www.viv.ruc.dk)

Rapporten "Forventninger til moderne virksomheder - en seminarrapport" indeholder en samling af flere af de indlæg, der blev præsenteret ved et seminar afholdt af VIV-projektet den 24. september 2002 med titlen "Forventninger til moderne virksomheder". Formålet med seminaret var at etablere en debat mellem virksomheder og samfundsaktører om, hvilke forventninger der stilles til virksomheder, og virksomhedernes svar på disse forventninger. Bag i rapporten findes programmet for seminaret samt deltagerlisten.

Indlæggene i rapporten skal ses som forskellige samfundsaktørers bud på, hvordan de fortolker og reagerer på det forventningsbillede, der hersker i og omkring virksomheder i dag. Desuden indeholder rapporten et par forskningsfaglige indlæg om henholdsvis udviklingen af nye regnskabsformer, og om hvordan man kan forstå det forventningsbillede, der knytter sig til virksomhederne i et evolutionært perspektiv. Disse bidrag har meget forskellige udtryk, men kan alle ses som empiriske eksempler på, hvordan emner som socialt ansvar, etnisk- og kønsmæssig ligestilling, etik, bæredygtige produkter, samhandelsprincipper etc, er blevet nøgleord for virksomhederne og deres omverden.

# Forventninger til moderne virksomheder

Af Anita Mac

Forskningsleder f. Center for Værdier i Virksomheder

Vi har givet dette seminar titlen "Forventninger til moderne virksomheder". Hermed ønsker vi at åbne for en debat om, hvilke forventninger både omverdenen og virksomhedernes selv stiller til virksomheden som aktør i samfundet.

Dette tema for seminaret er valgt, fordi forventningerne til virksomheder er i forandring. Der tales meget om, at moderne virksomheder bør leve op til en række krav og forventninger fra samfundet. Vi hører nye ord i debatten: Det etiske hensyn. Den sociale ansvarlighed. Det rummelige arbejdsmarked. Den bæredygtige virksomhed.

Der opstår nye alliancer og bevægelser. Der er dels nye partnerskaber, hvor virksomhedsledere deltager i netværk, der både taler om det globale ansvar for at medvirke til social udvikling af lande, og som indgår i partnerskaber mellem regeringer, NGO'er og virksomheder. Copenhagen centre er et eksempel herpå. Også Netværk for socialt ansvar", motiveret af socialministeriet, er et eksempel herpå.

Virksomheder beretter om hvordan den tager ansvar og handler etisk. Vi ser det i etiske regnskaber, vi ser det i virksomheders formuleringer af missioner og visioner og vi ser at virksomheder gør brug af diverse mærkningsordninger inden for bæredygtighedsdiskursen.

Etisk, vil nogen sige, er et åbenlyst modsætningsforhold til virksomhedernes logik. Virksomheder handler efter en økonomisk logik, ikke efter en etisk logik. Virksomheder tager ikke virkelige etiske hensyn, de tager etiske hensyn i det omfang det kan betale sig.

Andre vil sige, at det lige netop kan betale sig for virksomheder at tage etiske hensyn, fordi de dermed opnår en positiv profilering i samfundet.

Der er også debattører, der anser etiske hensyn for at være hævet over den økonomiske logik, som noget virksomheder gør af moralske grunde, som en ny overbevisning der vokser frem i kommunikationen mellem erhvervsliv og det omgivende samfund.

Imidlertid er det vores opfattelse, at man kan betragte de nye forventninger til virksomheder, som nye betingelser for at drive virksomhed. Det er ikke et modsætningsforhold og det er ikke moral, der er hævet over økonomiske indtjeningskrav. De nye forventninger afspejler efter vores opfattelse nogle forandringer i de samfundsmæssige betingelser for erhvervslivet, det vil sige for de kvalitative sider af økonomiske aktivitet.

Virksomheder vænner sig til at stille flere spørgsmål til deres aktiviteter og beslutninger. Det er ikke godt nok, at en aktivitet kan sælges på et marked og indfri indtjeningskravet. Det er nødvendigt også at stille spørgsmål til, om en given aktivitet er legitim.

Legitimitet vil sige samfundsmæssig acceptabel. Legitimitet rækker ud over ejerkredsens accept og ud over de lovbundne regler. Legitimitet inkludere også offentlighedernes og stakeholders accept. De nye forventninger til virksomhederne er derfor et udtryk for, hvad man som virksomhed må leve op til, for at opnå samfundsmæssig accept.

I virksomheder ses en strøm af formuleringer af *værdier, missioner og visioner*. Disse værdigrundlag signalerer kriterier og målsætninger, som virksomheder formulerer for deres aktiviteter og beslutninger. Disse værdigrundlag er virksomhedernes fortolkninger af omverdensforventninger og udtrykker deres refleksioner over hvorledes de definerer sig selv i forhold hertil.

Vi kan iagttager forskellige typer af værdier, som bruges af virksomheder:

1. Værdier, der formulerer sociale normer på arbejdspladsen (F.eks. respekt, mangfoldighed) og værdier, der formulerer arbejdsnormer (F.eks. ansvar, selvledelse, kundefokus). Denne typer værdier har primært et organisationsinternt sigte og vedrører forventninger mellem medarbejdere og ledelse. Disse værdier formuleres ofte som fælles værdier, som både medarbejdere og ledelse skal handle efter. Dermed bestræber man sig på at skabe forventningsfællesskaber, og således ophæve latente konflikter og særinteresser.

2. Værdier, der formulerer virksomhedens egen begrundelse for dens aktiviteter (f.eks. at sikre adgang til sunde produkter; skabe livskvalitet for brugerne etc). Denne type værdier vedrører primært virksomhedens markedsmæssige relationer, idet der knyttes social-etiske begrundelser til køb og salg af specifikke produkter. Virksomheden begrundes dermed sine kerneaktiviteter (produkter/services) med værdimæssige argumenter.

3. Værdier, der formulerer om virksomhedens samfundsmæssige ansvar (f.eks. sociale og miljømæssige hensyn). Denne typer værdier vedrører virksomhedens bredere, samfundsmæssige relationer, til offentligheder og stakeholders, idet der signaleres ansvarlighed for problemstillinger af samfundsmæssige karakter, som ikke er direkte knyttet til virksomhedens kerneaktiviteter.

Det er omfattende forandringer, der lægges op til, både organisations interne og i forhold til omverdensrelationerne.

Forventningsdannelsens processer er kompliceret. Mange aktører spiller med, og det er karakteristisk, at virksomhedernes selv deltager særdeles aktivt i forventningsdannelsen, ved at kommunikere deres værdier og politikker offentligt. Vi kan ikke betragte forventningsdannelsens processer som simple input-output, det vil sige som omverdens forventninger til virksomheder og virksomheders reaktion herpå. Virksomhederne er en aktiv part i processen.



Det er denne forventningsdannelse, vi med debatten gerne vil sætte fokus på i dag.

For det første har vi lagt op til debat om *hvilke forventninger* forskellige interessenter i samfundet stiller, og til debat om hvordan virksomheder reflekterer disse forventninger. For det andet lægger vi op til debat om, *hvilke roller forskellige aktører på området egentlig spiller*. Det er selvfølgelig oplagt at spørge, om forbrugerne i deres individuelle valg handler i overensstemmelse med forventninger om miljø, sikkerhed, sundhed osv. Men man kan også spørge, om medarbejderne egentlig er indstillet på f.eks. den etniske integration på arbejdsmarkedet? Hvad er det for historier pressen interesser sig for? Er miljøbevægelsen indstillet på at diskutere det svære dilemma mellem vækst og miljø?

Vi har inviteret: Erhvervsredaktør Claus Skovhus\* fra dagbladet POLITIKEN, til at fortælle om pressens rolle som forventningsdannende aktør. Fra WWF holder Lars George Jensen et oplæg om muligheden for at danne partnerskaber mellem industri og miljøbevægelsen. Leif Dyrmosé\* fra Ingeniørernes fagforening, IDA, bidrager med at tematisere medarbejdernes forventninger til deres arbejdsplads. Mette Reissmann\* fra Forbrugerinformation fortæller om et nyt tiltag - etikbasen - som virksomheder kan bruge til at kommunikere deres etiske værdier. Fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen eksemplificerer Vinni Pietras-Jensen\* de forskellige nye regnskabs-og rapporteringsformer, som virksomheder kan tage i anvendelse med henblik på at evaluere og opgøre deres værdiarbejde. Herefter viser Susanne Stormer fra Novo Nordisk, Novos arbejde med stakeholder relations i lyset af virksomhedens internationale erfaringer. Frank Bill fra Dansk Industri taler om det virksomhedsstrategiske perspektiv i forhold til de mange forskelligartede samfundsmæssige krav, virksomheden stilles overfor. Endelig giver kommunikationsrådgiver Susanne Holmström\* et overblik over erhvervslivets refleksioner over deres samfundsmæssige rolle, i et historisk perspektiv.

De med \* markerede indlæg er gengivet i denne rapport.

# Et journalistisk perspektiv på forventningerne til moderne virksomheder

Af Claus Skovhus

Erhvervsredaktør på Politiken

Jeg har beskæftiget mig med erhvervsjournalistik siden slutningen af 1980'erne og har siden marts 1997 været redaktør for Politiken erhvervsredaktion. Ifølge temaet for dette seminar er det underforstået, at pressen, i dette tilfælde Politiken, har særlige forventninger til virksomhederne - det har vi, men næppe på linie med alle andre aktører.

Pressens stakeholder-interesse ligger i en helt anden boldgade. Vi er i princippet ligeglade med, hvordan virksomhederne opfører sig, vi er bedøvende ligeglade med om selskaberne tjener penge eller om de opfører sig ordentligt ud fra en eller anden defineret synsvinkel.

Det, der interesserer os, er debatten om samfundsudviklingen. Den tager på en erhvervsredaktion afsæt i virksomhedernes forhold til omverdenen - eller sagt med omvendt fortegn. Vi lytter til de forskellige stakeholdere, der måtte have en særlig interesse i en bestemt virksomhed. Vi skal formidle budskaberne, der måtte gå mellem de forskellige aktører.

Dette sagt ud fra en rendyrket journalistisk synsvinkel. Avisen som institution har naturligvis holdninger. De bygger på vores grundsyn som en social-liberal avis, der frisindet forholder sig til den verden vi lever i. Vi er mod snævertsynethed, indspisthed, magtfuldkommenhed, hykleriet osv., men for den frie debat.

Vi vil konstant udfordre borgerskabet, magthaverne og beslutningstagerne i bred forstand. Og vi vil overraske. Vi vil give rum for anderledes tænkning. Og i øvrigt også plads til anderledes tænkende. Jeg tror bestemt, at vores mange kernelæsere

fik sig en overraskelse, da vi bragte fire kronikker af Bjørn Lomborg og efterfølgende gav ham moralsk opbakning. I dag er Lomborg et internationalt fænomen.

Jeg tror, at Lomborgs gennemslagskraft netop var stor, fordi han fik sine kontroversielle synspunkter ventileret i Politiken og ikke i f.eks. Jyllands-Posten, hvor de helt givet ville blive betragtet som forventelige. Jeg er klar over, at det er en påstand, der ikke kan efterprøves, men pointen er, at medierne skal være uhyre forsigtige med, at de ikke gror fast i en bås af forudsigelighed.

Men det er jo ikke avisen som institution, de fleste stakeholdere i dansk erhvervsliv støder på. Det er derimod vores journalistik og vores bidrag til dækningen af nationens samfundsmæssige dagsorden, som den så ud i går, i dag og i morgen. Og det er i den forbindelse, at jeg er meget rigid. For mig handler det om at undgå, at avisens journalistik optræder som stakeholder på linie med andre interessenter.

Min opfattelse er nemlig, at avisen ikke bør blive stakeholder i den betydning, som I skal diskutere i dag. Vi skal ikke være part i en sag, men fluen på væggen, den registrerende informationsbærer. Jeg vil ikke have, at mine medarbejdere render rundt og politisere. Jeg vil ikke have, at de tager parti eller er smagsdommere - det jeg vil have er kontradiktion. Jeg vil se, at beslutningstagerne får kvalificeret modspil. Jeg vil se kritisk, aggressiv journalistik, der udfordrer den almindelige opfattelse, det vil sige den brede dagsorden.

Det sagte må ikke stå usagt hen.

Jeg ved godt, at den almindelige opfattelse af Politiken er, at vi er selvgode, politisk korrekte og til tider bliver betragtet som snævertsynet på grund af vores i andres opfattelse hovne selvforståelse. Men det vil jeg til en hver tid forfænge. Vores grundsyn er åbenhed og konfrontation.

Vores opgave er at udfordre virksomhedernes strategier, virksomhedernes produktionsmåder, virksomhedernes sociale forpligtelser, medarbejderhåndtering osv. Vi skal hele tiden stille spørgsmål og søge svar.

Lad os gå en tur i eksempel-samlingen; Et godt eksempel på Politikens håndtering af en stor mediebegivenhed er f.eks. Group 4 Falck's køb af den amerikanske koncern Wackenhut.

Berlingske Tidendes overskrift var:

Group 4 Falck klar til USA. Og indledningen lød: For fem milliarder kr. køber sikringskoncernen Group 4 Falck sig til en position som USAs næststørste udbyder af sikkerhedsydelser. »Ofret«, sikkerhedskoncernen Wackenhut, byder derudover på muligheder for frasalg og effektiviseringsgevinster.

Jyllands-Postens overskrift:

Falck på milliard-togt i USA. Og indledning: Forhåbninger om et stærkt voksende marked for øget sikkerhed i USA efter 11. september har fået Group 4 Falck til at lægge fem mia. kr. på bordet til køb af amerikanske Wackenhut.

Fyens Stiftstidendes overskrift:

Group 4 Falck i milliard-fusion. Og indledning: Forhåbninger om et stærkt voksende marked for øget sikkerhed i USA efter 11. september har fået Group 4 Falck til at hive den nette sum af godt fem milliarder kroner op af baglommen til køb af den amerikanske sikringsvirksomhed Wackenhut.

Jyllands-Postens artikel er skrevet af en af bladets journalister, mens artiklen fra Fyens Stiftstidende er skrevet af Ritzau. Hvordan de ender i samme resultat skal være usagt, men pointen er en helt anden, for historien er, at Falck køber sig ind i fængselsdrift i et system, vi ikke ville være bekendt i Danmark, og det er netop det, Falck og omverdenen ifølge Politikens journalistiske grundsyn skal forholde sig til - ikke til, om prisen har været x antal milliarder kroner.

Derfor skrev vi som Politikens overskrift:

Falck satser stort på fængsler. Og indledning: Group 4 Falck blev i går et af verdens største sikrings- og fængselsfirmaer ved at købe det amerikanske firma Wackenhut. Men Group 4 Falck køber også en masse problemer: Wackenhut beskyldes for at drive sine 55 fængsler og asylcentre »umenneskeligt og nedværdigende«.

Konflikten eller spændingen i historien ligger jo ikke i, at en dansk virksomhed køber en amerikansk virksomhed, men i selve produktet og den type forretning, Falck køber. Kan en dansk virksomhed stå inde for den type virksomhed, kan investorerne, kan den danske virksomheds kunder?

Det er spørgsmål, vi ikke skal svare på som avis, men spørgsmål, vi må rejse over for virksomhedens interessenter.

Falck's ledelse vil formentlig mene, at det er irriterende spørgsmål, når det handler om en succesfuld transaktion, men min påstand er, at virksomheden i længden får en fordel i at blive testet. I det konkrete tilfælde førte Politikens behandling af købet til, at topledelsen i Falck mødtes direkte med den etiske investeringsforening Banco, og en dialog var etableret.

Et nyere Falck-eksempel så vi for nylig, da Politiken kunne afsløre over for Falcks øverste ledelse, at virksomhedens israelske datterselskab formentlig var i færd med at overtræde Geneve-konventionen. Historien er, at Falck købte halvdelen af et israelsk sikkerhedsselskab i foråret 2002. Det viser sig, at virksomheden opererer med en større vagttjeneste i de besatte områder, som Danmark ikke anerkender. Rent faktisk accepterer vi ikke import fra de besatte områder, ej heller investeringer i områderne.

Vi havde historien klar torsdag, men kunne ikke få koncernens øverste chef i tale. Vi valgte, at jeg skulle sende ham et brev, det vil sige en mail, og forklare, hvad det var for en historie, vi havde gang i. Vi fandt det vigtigt, at den, der udtalte sig,

var koncernens øverste chef og ikke en underordnet kommunikationsdirektør med standardbemærkningerne parat.

I parentes bemærket, tror jeg, at den pågældende kommunikationsdirektør i dag er glad for, at vi valgte at vente en dag. Hans troværdighed ville have lidt ubodelig skade, for sagen var nemlig, at Falck var fuldstændig uforberedt på, om de var i færd med at bryde internationale aftaler og ikke mindst officiel dansk politik.

Koncernchef Lars Nørby Johansen valgte imodsætning til sin kommunikationsdirektør at angribe vores artikler proaktivt. Han sagde, at koncernen nu vil undersøge forholdene i Israel og hvis der er tale om et brud på de internationale konventioner, må virksomheden ændre kurs, uanset de kommercielle konsekvenser.

Man kan sige, at dramaet i historien blev punkteret, men historiens vigtighed forblev intakt. Og der er næppe tvivl om, at lige netop denne historie er blevet et politiske tema: et tema for folkeretseksperter, græsrodsorganisationer og for etiske investeringsforeninger og et tema for politikere på Christiansborg og ikke mindst for udenrigstjenesten.

Nu vil nogen så mene, at det er typisk Politiken, at mine eksempler tager afsæt i etiske problemstillinger. At vi altid holder med de politiske korrekte, de etiske investeringsforeninger, forbrugerne, mens vi er mod virksomhederne osv.

Og ja, det er for så vidt rigtig nok, men det er ud fra en professionelt nyhedssynspunkt. Virksomhederne er jo dem, der vil afsætte deres varer, få os almindelige danskere til at købe, det de producerer. Derfor er det ikke bare legitimt, men også helt igennem nødvendigt, at der er kritisk fokus på den, der vil afsætte produkter og tjene penge.

Og i den forbindelse kan det være nødvendigt at give visse grupper positiv særbehandling, f.eks. forbrugergrupper, etiske investeringsforeninger osv. De har

jo ikke de samme ressourcer at gøre godt med, som virksomheder og deres brancheorganisationer.

Men inden det bliver en enestående bekræftigelse i, at vi er ensidige, så vil jeg love jer, at hverken forbrugerorganisationer eller etiske foreninger som Banco kan vide sig sikre. Vi vil holde øje med dem, om de lever op til det sagte, og vi vil notere os, hvis forbrugerorganisationer kører enkeltsager for voldsomt frem under dække af, at de i virkeligheden kun ønsker at få snablen ned i offentlige kasser. Det samme gælder etiske investeringer. Hvis de flopper er vi på banen, hvis de forekommer hykleriske vil vi være der.

Det skyldes det faktum, at selv en dværg i overført betydning, kan have stor stemme og blive en væsentlig beslutningstager, og de skal som bekendt udfordres kontinuerligt.

Men som sagt kræver det, at nogen vil kritisere dem. Det er ikke nok, at en avisredaktør er forarget. Budskaberne i avisen skal have en afsender udenfor avisen.

Og så er vi igen tilbage til vores grundydelse som medie, nemlig at videreformidle udsagn og udfordre budskaberne.

Hvis jeg skulle give virksomhederne i dagens Danmark et råd, så var det at få sig en holdning, stå ved den, men være villig til at lytte og forandre sig, hvis man møder overbevisende argumenter.

Det værste, vi ser, er virksomheder, som forholder sig tavst til virkeligheden, virksomheder, der mener, at de kan leve godt i det skjulte.

Vi vil have holdninger og gerne modsatrettede synspunkter. Af samme grund synes jeg f.eks. at Novo Nordisk's adm. direktør Lars Rebién Sørensen slap godt ud af mediestormen vedrørende AiDS-sagen mellem medicinalbranchen og Sydafrika.

Novo var for så vidt ikke part i sagen, bortset fra at selskabet er medlem af den brancheforening, der var part i retssagen mod Sydafrikas regering.

Men Lars Rebien gemte sig bag brancheforeningen og dermed for offentligheden. Tværtimod. Han gik bogstavelig talt på barrikaderne for at forsvare sin grundholdning, og det er al ære værd - i modsætning til hans direktørkollega for Lundbeck, der forblev tavs gennem hele forløbet.

Lundbecks strategi giver måske gevinst på kort sigt, men på lang sigt fremstår selskabet mere umenneskeligt og egoistisk end Novo Nordisk.

Tilsvarende god til at signalere skarpe holdninger ser vi hos Peter Høgsted fra Ikea, som I møder senere på dagen. Dog kan man nogen gange blive lidt i tvivl om, hvorvidt holdningen er udtænkt af ægte samfundsengagement eller opstår som ren markedsføringsfif i en moderne virksomhed.

Høgsted slap f.eks. godt fra tørklæde-sagen, som han profilerede sig på. Dagen før Magasin skulle modtage sin dom, indrykkede han store annoncer om, at det var i orden at anvende tørklæde som ansat i Ikea. Vi testede hans budskab og fandt en enkelt med tørklæde.

Høgsted fik optimal udnyttelse ud af den ene medarbejdere, men når han alligevel slap godt fra annoncen, så skyldes det, at han rent faktisk formåede at argumentere for sin holdning, så vi troede på ham. Det havde han imidlertid noget sværere ved, da han lidt senere løb ind i en mediestorm om afskaffelsen af julefrokosten og julegaverne.

Vi havde på redaktionen læst en mindre artikel i Erhvervsbladet, som vi fandt så interessant, at vi vil give den vores egen dækning. Den handlede om, at Ikeas julefrokoster og julegaver i neutralitetens navn skulle omdøbes til novemberfest og personalegaver. Erhvervsbladets gennemslagskraft er ikke stor. Lidt større er



Politikens. I hvert fald løb Høgsted ind i en voldsom mediestorm umiddelbart efter, at vi havde bragt historien.

Da Politiken havde trykt historien kunne han i løbet af en formiddag registrere 28 telefonbeskeder på mobiltelefonen. Han måtte aflyse sit møde og tage hjem til Danmark for at svare på spørgsmål fra medierne.

Opmærksomheden og debatten blev enorm. Der kom læserbreve, radiointerviews og tv-reportager. Julen rører man ikke ustraffet og meninger var delte. Det er et fremskridt for de etniske minoriteter, mente nogen. Det skader integrationen mere end det gavner, mente andre. Det er et bare et nyt PR-trick, mente andre igen.

Og Dansk Folkeparti indrykkede annoncer med opfordring til boykot af Ikea.

Problemet for Høgsted var, at han var uforberedt og havde ikke sin holdning parat, hvilket fik ham til at ligne en mand på konstant retræte, og dermed opstod der en diskrepans mellem budskab og holdning.

Den slags mislyde bliver hurtig udstillet ubarmhjertigt i medierne - også selv om grundideen udspringer af et sympatisk ønske om ligestilling på en mangfoldig arbejdsplads. Tilsvarende eksempel på eklatant dårlig forberedelse, så vi hos FDB for nylig. På min redaktion læste vi et læserbrev i Ekstra Bladet, der var skrevet af en teenager. Hun angreb FDB for at være uetiske, fordi de solgte g-strengs trusser til børn. På redaktionen valgte vi at lytte til den unge stemme og flytte argumentet direkte videre til FDB.

Vi valgte den kritisk, aggressive linie over for FDB, fordi kæden ifølge teenageren - og med støtte fra diverse forskere - havde valgt at sælge et produkt, der virkede stødende. I starten fejede FDB argumenterne af bordet, først forsøgte de sig med, at kunderne efterspurgte g-strengs trusserne til børn og i øvrigt var FDB de sidste, der indførte trussen i butikkerne.

Det udsagn blev naturligvis testet og Politikens undersøgelse viste, at både Dansk Supermarked og Hennes&Mouritz nægtede at sælge trussen. G-strengen overskred en etisk grænse, sagde de. Dette udsagn fik FDB tilbage, og pludselig ændrede kædens informationschef holdning. Nu hed det sig, at g-strengen ikke var sexet. Alle går jo med g-strengs trusser, påstod han.

Den holdning holdt et døgn. Omtalen i medierne - Danmarks Radio, TV2 og Politiken, der i øvrigt var det eneste dagblad, der lavede journalistik på baggrund af læserbrevet - fik FDB's kunder til at reagere og det viste sig, at de havde en anden opfattelse end ledelsen i FDB. Og når kunderne flytter sig, så må FDB flytte med. FDB forsøgte at fastholde en holdning, men lod dog de gode argumenter vinde.

Nogle vil mene, at pressen har stor magt, fordi det lykkedes at få FDB til at trække trusserne tilbage. Og, da er det, at jeg vil sige nej - klart og tydeligt. For det er ikke pressen, FDB-frygter. Det er kunderne og faren for, at kunderne lægger deres indkøb andre steder.

Vinderne i den konkrete sag var teenagepigen, der skrev et læserbrev. Hun pegede på et problem, der viste sig at være stort og i hvert fald større end FDB havde regnet med.

Denne sag er i grunden et lærestykke i mediernes rolle i samfundsdebatten. Vi lyttede til en borger, tog hendes budskab alvorligt, bragte det videre og fik svar fra FDB, som i sidste ende lyttede til reaktionerne og ændrede opfattelse. Det er god journalistik.

Og god journalistik er også formuleret i vores etiske regelsæt - et sæt, jeg ikke er bekendt med, at andre større danske medier lægger offentligt frem. Den fulde tekst kan læses på vores hjemmeside [www.politiken.dk](http://www.politiken.dk), hvor det også er muligt at kontakte "Læsernes Redaktør" som er ansat til alene at varetage læserne og kildernes interesser i forhold til avisen.

Men om journalistikken hedder det blandt andet, at vi skal være kritisk, saglig, korrekt og fair: Journalisten skal gå til opgaven med åbenhed og uden fordomme. Journalisten skal forholde sig kritisk til alle kilders motiver.

Sympati for eller antipati mod en given sag/person eller løfte om solohistorier og andre redaktionelle fordele må ikke sætte den journalistiske hæderlighed, fairness og væsentlighed ud af kraft eller skinne igennem i vinkling, sprogbrug, billedvalg, placering mv. Det skal i artiklerne klart fremgå, hvad der er faktuelle oplysninger, og hvad der er citater.

Alle parter i en sag skal komme til orde. Den kritiserede parts synspunkter må ikke gemmes til sidst, men skal fremgå fra starten af artiklen og/eller i underrubrikken.

Redaktionen skal gøre, hvad der er muligt for at sikre sig den kritiserede parts synspunkter. Hvis det af tidsmæssige eller praktiske grunde alligevel ikke kan lade sig gøre, bør offentliggørelse af artiklen udskydes, med mindre væsentlige hensyn taler for det. Hvis artiklen alligevel bringes, skal det fremgå, at den kritiserede part ikke er hørt og hvorfor. Det gælder også, hvis den kritiserede part ikke vil udtale sig.

Jeg vil nødig forsøge at fjerne fokuset fra dagens tema-diskussion, men finder det nødvendigt at pege på pressens særlige forpligtelser, fordi vores enorme opinionsdannende betydning ofte skygger for, at vi ikke er parter i en given sag, men formidlere af partsindlæg. Vores formål er at fremme debatten. Og må dette være min afsluttende kommentar.

## Værdier i virksomheder

Af Leif Dyrmosé

Ingeniørforeningen i Danmark (IDA)

### Kort om IDA

IDA er interesseorganisation for 40.000 erhvervsaktive ingeniører. IDA adskiller sig fra mange andre faglige organisationer ved at være både fagforening og "standsforening". IDAs medlemmer arbejder i mange forskellige brancher og varetager et væld af arbejdsfunktioner i private, offentlige, store og små virksomheder. De er almindeligt ansatte ingeniører, konsulenter, projektledere, administrerende direktører og selvstændige erhvervsdrivende. De fleste ingeniører er ansat på individuel basis i private virksomheder, altså uden overenskomst og tillidsmand eller lokal faglig organisering.

Ingeniørerne er **vidensarbejdere** og dermed en type medarbejder, som der kommer flere af i fremtiden.

IDA adskiller sig på den måde fra traditionelle LO-fagforeninger ved at vi altid har skullet rådgive om individuelle forhold og forholde os til den enkelte ingeniør. IDA adskiller sig også ved at have stort fokus på ingeniørfagligheden. Vi over 70 fagtekniske selskaber og grupper, der også er åbne for andre end ingeniører, men som danner rygraden i et væld af faglige arrangementer og netværk. Eksempler: Logistikselskabet, IDA Management og Brændsels- og Energiteknisk Selskab..... det illustrerer vist spændvidden. De fagtekniske selskaber er en stor styrke for foreningen, fordi de fungerer som både ingeniørfagligt, karrieremæssigt og sociale netværk. Udadtil er de fagtekniske selskaber med til at profilere IDA som en forening, der sætter dagsordenen og skaber debat på en række teknologi-faglige områder.

Dette oplæg er koncentreret om forholdet mellem virksomhed og medarbejder, og

kommer derfor ikke ind på f.eks. virksomhedens holdninger til det eksterne miljø o.lign. Flere af IDAs fagtekniske selskaber forholder sig til bl.a. miljøspørgsmålet, men på dette seminar bliver miljøet ifølge programmet dækket ind af andre oplægsholdere.

## **Den gamle fagforening**

Traditionelt var fagforeningens opgaver negativt bestemt, som værn imod udbytning og overgreb: den væsentligste funktion var at kæmpe for brød på bordet og at værne om arbejderne grundlæggende rettigheder: 8 timers arbejde, 8 timers frihed og 8 timers søvn. Fagforeningen definerede sig naturligt i et modsætningsforhold til virksomhederne, kapitalen og ledelsen. Fagforeningen var arbejderne vagthund, talerør og kollektive stemme. Arbejderne havde mange grundlæggende fælles interesser, og fagforeningen formulerede disse og forsøgte at tilkæmpe sig rettigheder for medlemmerne. Denne rolle er grundlæggende negativt defineret, altså som reaktion, modspil og værn imod overgreb.

Groft sagt kæmpede den traditionelle fagforening for at arbejderne kunne få opfyldt de to-tre nederste behov i Maslows behovspyramide.

I dag er det behovet for selvrealisering vi skal tilgødese - det øverste niveau i pyramiden. Derfor kæmper fagforeningen for det udviklende arbejde, for det hele liv, og for eksistens i arbejdslivet. Sammenlignet med den ufaglærte LO-ansatte har ingeniørerne altid haft et udviklende arbejde, men der er stadig noget at gøre. Forudsætningen er selvfølgelig, at de basale ting er på plads: tryghed i ansættelsen, ordentlig løn og et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

## **Den moderne fagforening: nye tider, nye roller**

Den gamle LO-formand Thomas Nielsen sagde i sin tid: "Fagbevægelsen har sejret ad helvede til!" Og lidt er der jo om snakken. Fagforeningen har vundet mange sejre, og de grundlæggende behov er dækket i velfærdssamfundet. Er der så brug for en fagforening i dag? Hvis ja: hvad er så dens funktion? Et moderne bud ville være: Fagforeningen har en rolle at spille i den moderne virksomhed, som en

dialogpartner. I den moderne danske blandingsøkonomi har fagforeningen fælles interesser med virksomhederne: sikre virksomhedens overlevelse og udvikling. Kravet er derfor ikke bare højere løn og mindre arbejdstid. Tværtimod arbejder mange lønmodtagere mere end de bliver betalt for. Vi vil nemlig have et spændende og udviklende arbejde. Det har de tilstedeværende sikkert opdaget: unge medarbejdere stiller krav til arbejdets indhold og udfoldelsesmuligheder. Medarbejderne vil have "Det udviklende arbejde", med alt hvad dette indebærer.

Jeg vil i det følgende diskutere nogle strømninger, som er fremherskende i virksomhederne i dag. Jeg vil dels prøve at beskrive og karakterisere dem som de ofte tænkes i et isoleret ledelsesperspektiv, og dels give et bud på, hvordan den moderne fagforening forestiller sig disse tanker videreudviklet.

### **Fleksibilitet, kompetenceudvikling og det hele liv.**

De moderne virksomheder er kommet langt med opblødning af faggrænser og stive arbejdstidssystemer, fordi det gavner produktionsprocessen og innovationen. Arbejdet er heller ikke længere bundet i tid og rum, men kan - i hvert fald for mange ingeniørers vedkommende - finde sted på alle tider af døgnet hvor som helst på kloden, hvor man opnå internetforbindelse.

Den moderne fagforening hænger sig ikke i stive faggrænser. Det kan man ikke, når tværgående projektarbejde er hverdagskost, og når medarbejderne er interesserede i at levere et godt stykke arbejde. Men alle medarbejdere har en stolthed over at præstere et godt stykke arbejde, og virksomheden kommer længst ved at udvise respekt for den enkelte medarbejders faglige kompetencer.

På samme måde er fleksibilitet et gode for alle - virksomhed såvel som medarbejdere. Men både virksomhed og medarbejdere kan betale en høj pris for fleksibiliteten. IDA lige lavet en undersøgelse af ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress, og den viser, det hyperfleksible arbejde er en af de store syndere, når det gælder manglende balance mellem arbejdsliv og familieliv. I modsætning til den gammeldags industrivirksomhed kan man ikke sige, at

medarbejderne bliver udnyttet mod deres vilje, for de arbejder af hjertens lyst både ude og hjemme - dybt engagerede og højt motiverede.

Men vi forventer af den moderne virksomhed at den viser et ansvar overfor sine medarbejdere, så de ikke arbejder for meget og lader arbejdslivet brede sig ind over familielivet. Ellers bliver de brændt ud før tiden.

Moderne virksomheder arbejder bevidst og systematisk med kompetenceudvikling og kvalificering af medarbejderne. Vi har set en del eksempler på, at virksomheder bruger kurser i personlig udvikling til at trykke de medarbejdere, som ikke umiddelbart virker "omstillingsparate", eller hvis personlighed ikke matcher den Company Man, som virksomhedens personalefunktion har som model. TDC-sagen, hvor medarbejderne ligefrem brød sammen, er det mest horrible eksempel.

Den moderne fagforening arbejder parallelt med virksomheden på at tilbyde sine medlemmer afklaring af job- og karriereønsker. Men udgangspunktet er i den enkelte persons mål og behov, og vi forventer af den moderne virksomhed, at den også tager udgangspunkt her, i den enkelte person, uden at tvinge færdige personmodeller ned over medarbejderne.

Det er fint at sætte fleksibilitet og løbende kompetenceudvikling i højsædet, men det kræver en høj etik af den moderne virksomhed, hvis fleksibiliteten og kravet om kompetenceudvikling m.m. ikke kun skal komme virksomheden til gode og ende med at blive en møllesten om halsen på medarbejderne.

### **Fra Knowledge Management til videnskologisk væksthus**

Der er megen tale om, at vi lever i en vidensøkonomi, og at medarbejderne(s viden) er virksomhedens vigtigste ressource. Derfor søger mange virksomheder at sætte vidensudviklingen i gang og styre den med avancerede IT-baserede knowledge management systemer, ekspertsystemer og omfattende intranet, databaser, kvalitetsstyringssystemer, m.m. Denne model bygger på, at viden er noget, der kan styres og "deponeres" som penge på en bankbog. Forestillingen

bunder også i en drøm om at kunne organisere arbejdet ned på et minutiøst og detaljeret niveau.

Som fagforening ser vi det som en fare at gå for langt i denne retning, og vi vil advare virksomhederne imod det. Erfaringer viser, at viden og kreativitet udvikler sig dårligt, hvis processerne lægges i alt for faste rammer og topstyres. I stedet peger vi på "befordrende sammenhænge", hvor kreativitet og vidensudvikling kan trives og blomstre. Vi ser vidensudvikling som en "økologisk" proces, hvor det handler om at dyrke og "befordre" engagement og virkelyst. Og det handler om at give rum til medarbejdernes egen sunde fornuft og dømmekraft uden at lægge for mange bureaukratiske og formelle forhindringer i vejen for deres arbejde. Dette nås ved at tage medarbejderne med på råd, når arbejdet skal organiseres, udvikles og styres. Medarbejderne er som udgangspunkt de største eksperter på deres eget arbejdsfelt, og denne ekspertise og ansvarlighed bør der tages højde for når man ønsker at organisere og udvikle arbejdet for at skabe mere synergi og vidensudvikling.

## **Flere forventninger til den moderne virksomhed**

Moderne virksomheder arbejder globalt. Det er selvfølgelig lidt af en overdrivelse, men selv små virksomheder, som primært retter sig mod lokalområdet, henter i hvert fald inspiration fra udlandet. Det gælder ikke mindst på ledelsesområdet, hvor ledelseskoncepter og managementsystemer bliver importeret og implementeret i danske virksomheder, ofte uden at blive oversat til danske forhold. Specielt er den danske tradition for samarbejde mellem parterne helt fraværende i koncepterne (som typisk er amerikanske). Ved de mange opkøb og fusioner mellem danske og udenlandske virksomheder sker der også en massiv kulturel påvirkning, som ikke altid udviser respekt for lokale skikke. Det går begge veje. På samme måde som vi ønsker at udenlandske ejere respekterer den danske samarbejdsmodel og ofte mindre autoritative ledelsesstil, forventer vi også af de danske virksomheder at de respekterer udenlandske kulturer. Dog med den drejning, at de danske virksomheder som en selvfølge skal udvise et menneskesyn og en demokratisk grundindstilling, der fremmer det udviklende arbejde og et godt



arbejds miljø i alle de virksomheder, uanset hvor de er lokaliseret. På den baggrund forventer vi af den moderne danske virksomhed, at den:

- Anvender ledelseskoncepter med respekt for den lokale kultur
- Undlader at eksportere arbejdsmiljøproblemer til andre lande
- Opstiller og overholder etiske spilleregler på tværs af landegrænser

## **Fra IDAs egne politikker**

IDA forsøger i politik og praksis at arbejde i overensstemmelse med de krav, vi stiller til den moderne virksomhed. Derfor har jeg medtaget nogle smagsprøver fra IDAs egne politikker

### **IDA mener om kompetenceudvikling, at:**

- ?? IDA skal medvirke til at sikre medlemmernes muligheder for livslang læring, kompetenceudvikling og kvalificering
- ?? Virksomhederne skal kunne sikre medarbejderne et udviklende arbejde
- ?? Det etablerede uddannelsessystem skal kunne sikre virksomhederne kvalificeret arbejdskraft og medarbejderne vedvarende kompetenceudvikling.

### **IDAs vision om arbejdsmiljø er, at:**

#### *?? Samfundsniveau:*

- ?? Alle skal have et godt arbejde. Et arbejde, der giver rum til et godt liv både på og uden for arbejdspladsen.- IDA skal bidrage til den samfundsmæssige debat om og udvikling af et godt arbejdsmiljø og et godt arbejdsliv, både nu og i fremtiden.

#### *?? Virksomhedsniveau:*

- ?? - Ingeniører skal i deres egenskab af ledere og udviklere af ny teknologi være kendt for at bidrage til et godt arbejdsmiljø. - IDA skal fremme debatten og bevidstheden blandt ingeniører om betydningen af deres arbejde for andres arbejdsmiljø.

?? *Individuelt niveau:* - IDA skal udvikle redskaber til den enkelte ingeniør og påvirke virksomhederne til at forebygge stress, udbændthed og fysisk nedslidning på ingeniørernes arbejdspladser.

**IDA mener om seniorpolitik:**

- ?? At mennesker generelt er i stand til at udvikle sig og arbejde gennem hele livet.
- ?? At alder ikke må være en barriere når der rekrutteres nye medarbejdere til virksomheden og ikke i sig selv må være en grund til afskedigelse.

## Bløde værdier i hård konkurrence

Af Mette Reissmann

Chefkonsulent i Forbrugerinformationen

De fleste danske virksomheder yder en kostbar social indsats i forhold til deres medarbejdere og på engagement i lokalsamfundet. Men de fortæller ikke om det. Det bliver de nødt til at lave om på, fordi etik og samfundsansvar bliver et af fremtidens vigtigste konkurrenceparametre. Især når det gælder om at rekruttere nye medarbejdere og skaffe investorer. En ny Etikbase giver virksomhederne mulighed for at præsentere deres indsats og profilere sig på en nem og effektiv måde.

Som led i den forrige regerings erhvervsstrategi - *dk.21* - besluttede regeringen i højere grad at fokusere på de bløde værdier. Der skulle være mulighed for virksomhederne at profilere sig samtidig med, at det skulle være muligt for forbrugerne at finde oplysninger om varens historie. Der skulle skabes en fælles platform, hvor dels forbrugerne havde tillid til oplysningernes sandhedsindhold og virksomhederne dels kunne stå frem i et uvildigt regi.

Etikbasen henvender sig til væsentlige interessenter som forbrugere og eksisterende og fremtidige medarbejdere.

Forbrugerne ønsker information om virksomheden, der fremstiller et produkt eller leverer en tjenesteydelse, idet de gerne vil associere sig med fremstillingshistorien. Det er velkendt inden for marketingteorien at forbrugerne ser produktets/brandets image som sit eget image.

Flere undersøgelser viste i efteråret 2000 at forbrugerne - op til 68% - netop efterspørger oplysninger med indhold af sociale og samfundsansvarlig karakter fx om produktionsmetoderne og virksomhedens etiske profil. Der manglende ganske

enkelt et centralt sted, hvor disse informationer fandtes. Undersøgelserne viste endvidere at mere end halvdelen af forbrugerne var villige til at betale mere for deres varer, hvis de var produceret af virksomheder, der udviste samfundsansvar.

Medarbejdere på virksomheder vil gerne spejle de personlige værdier i virksomhedens etik. Med de små årgange, der allerede nu er på arbejdsmarkedet og som i langt højere grad end tidligere selv vælger deres fremtidige arbejdsgiver (hvor før i tiden var det omvendt!), er det nødvendigt for virksomheden at fremstå som en holistisk og moderne tænkende arbejdsplads, hvor der er plads til de bløde værdier. Dygtige medarbejdere er i stigende grad loyale over for deres netværk frem for deres arbejdsgiver, og kan de ikke genkende deres egne værdier i deres arbejde rejser de.

Flere undersøgelser viser endvidere, at danske virksomheder prioriterer samfundsmæssige tiltag højt. Tilsvarende efterspørger flere og flere jobsøgende, investorer og forbrugere netop ansvarlige virksomheder. Paradoksalt nok får de bare sjældent noget at vide om virksomhedernes aktiviteter. Det har virksomhederne nu mulighed for at gøre noget ved på Forbrugerinformationens hjemmeside, [www.fi.dk](http://www.fi.dk), hvor den nye Etikbase blev lanceret i september 2002.

Etikbasen er en internet-baseret informationsbank, hvor interesserede virksomheder har mulighed for eksempelvis at vise, at de sikrer deres medarbejdere i forhold til arbejdsmiljøet og tager afstand fra børnearbejde. Databasen er den første og hidtil eneste af sin slags internationalt, hvor oplysninger om virksomhedernes værdigrundlag samles et centralt sted. For interesserede er det derfor overskueligt at indhente information om virksomhederne, og samtidig er basen en god mulighed for virksomhederne for at kommunikere sine værdier til omverdenen.

## **En uvildig platform**

Ved at være repræsenteret i databasen får virksomhederne dokumentation for, at de arbejder systematisk med etik og samfundsansvar. Samtidig giver den neutrale

platform en god mulighed for at markedsføre sig troværdigt - ikke mindst fordi oplysningerne kontrolleres af en ekstern revisor ved stikprøvekontroller. Som medlem i Etikbasen kan virksomheden skabe en profileringsmulighed i forhold til konkurrenterne og kan også styrke en branding og/eller image strategi. Deltagelse synliggør virksomhedens risk management for investorer og andre.

Samlet set kan deltagelse også medvirke til at sikre konsistent information om virksomheden over tid til alle stakeholders.

Etikbasen er en del af Forbrugerinformationens samlede forbrugerportal [www.fi.dk](http://www.fi.dk), der besøges af 120.000 unikke brugere om måneden. Det gør den forbrugerbrugervenlig og interagerer med de øvrige databaser, der findes på portalen, fx Testbasen og Bilbasen samt informationer om rettigheder og pligter, man har som forbruger.

Databasen er udviklet i samarbejde med en række større virksomheder, interesseorganisationer og forbrugere. I alt 33 virksomheder har været med i pilotprojektet, der startede i foråret 2001. Og med virksomheder som Danfoss, Coca Cola, Post Danmark, Coop DK, Lån & Spar Bank, Danish Crown, [bilsalg.dk](http://bilsalg.dk), Codan, Compaq, PBS og mange andre har spændvidden været stor. Resultatet er blevet et spørgeskema med 58 spørgsmål, som bygger på ILO-konventionen, som vedrører menneske- og arbejdstagerrettigheder.

Foruden har der været afholdt flere fokusgrupper med forbrugere, hvor funktionalitet samt indhold og spørgeparadigmer har været genstand for en evaluering fra de direkte brugeres side. Herudover har en virtuel høringsgruppe bestående af organisationer, myndigheder, enkelt personer og virksomheder fået udkast forelagt og haft mulighed for at kommentere på disse.

Der er udviklingspotentialer i databasen og på lidt længere sigt følger flere spørgsmål inden for emner som miljø, sundhed og dyrevelfærd. Informationsindholdet skal kunne tilpasses trends og tendenser over tid. Det er virksomhederne, der deltager i databasen, der er med til at bestemme udviklingen.

I den forbindelse er der etableret et Rådgivende Udvalg som alle medlemmer af databasen pt. automatisk er medlem af. Deltagelse i Udvalget opfylder et væsentlig behov hos medlemmerne for at kunne udveksle erfaringer og ideer til arbejdet med samfundsansvar og etik. Denne videns spredning er essentiel for at kunne skabe opmærksomhed om Etikbasen, men også om området generelt.

## **Sund forretningssans**

Hovedbudskabet med den nye Etikbase er, at sund forretningssans og bæredygtig udvikling er to sider af samme sag. Men Etikbasen er også for virksomheder, der kun lige er begyndt at arbejde med etik og samfundsansvar. Her kan Etikbasens spørgeskema både bruges som et værktøj og målsætning i arbejdet. Netop fordi målet ligger i processen og ikke i resultatet, kan virksomheder, der overtræder enkelte af deres egne politikker, godt være med. Det væsentlige er, at virksomheden retter op på problemerne, hvis de vil blive i basen. Etikbasen er åben for alle typer af virksomheder, organisationer, myndigheder mv. som arbejder både nationalt og internationalt. Det eneste kriterium for optagelse er, at produktet eller tjenesteydelsen er lovlig. Databasen er hverken en mærknings- eller garantiordning, men sætter fokus på ledelsens vilje og evne til at arbejde med etik og samfundsansvar. Virksomhederne skal så vidt mulig kunne sammenlignes i deres arbejde med samfundsansvar.

Signalværdien ved at være med i basen er vigtig for virksomhederne, da virksomhederne har mulighed for at få en stærkere profil og finpudse deres image. Det er en modig handling at gå ud i det offentlige rum med holdninger til etik og samfundsansvar. Ved at optræde i databasen signalerer virksomheden både åbenhed og engagement – to vigtige dyder for virksomhedens image. Derudover er der også mulighed for, at interesserede kan øge deres kendskab til virksomheden ved at søge yderligere oplysninger om den.

Informationer skal være relativt enkle at levere og opdatere for virksomhederne, og de skal kunne verificeres på en overkommelig måde, der dog samtidig sikrer troværdighed omkring indholdet. Der skal være mulighed for at fortælle "den gode

historie", som med virksomhedens egne ord beskriver hvordan de i særlige tilfælde har arbejdet med etik og samfundsansvar, fx ved at yde økonomisk bistand til særligt trængende grupper i samfundet eller til bygning af faciliteter, som vil gavne særlige grupper i befolkningen, og som ikke var blevet til noget, hvis ikke det havde været for den økonomiske støtte fra virksomheden eller organisationen.

## **People, planet og profit**

Virksomhedernes samfundsansvar har både en menneskelig, en miljømæssig og en økonomisk side. Og virksomhederne må tage alle tre alvorligt - for deres samfundsmæssige ansvar er kommet for at blive. Det konkluderes bl.a. i en analyse fra Erhvervs- og Boligministeriet, der er offentliggjort i marts 2002. Udviklingen mod et stadigt større fokus på etik og samfundsansvar tages også alvorligt inden for aktiemarkedet, hvor et globalt aktieindeks for ansvarlige og bæredygtige virksomheder - kaldet Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) - blev skabt tilbage i 1999. Etikbasen kommer altså til at ligge som en naturlig forlængelse af denne udvikling.

## **Markedsføring af Etikbasen**

Markedsføringen af databasen er foregået ved afholdelse af dels Gå-hjem-møder med flere indbudte virksomheder og organisationer i lokalsamfundet. Der har været afholdt mange enkelt møder på virksomheder og hos organisationer. Disse aktiviteter vil løbende finde sted, da kendskab til Etikbasen endnu ikke er så udbredt. Der har været afholdt flere arrangementer med fokus på hvordan og hvorfor det er vigtigt at arbejde med virksomhedernes samfundsansvar i regi af Forbrugerinformationen med stor succes. Disse møder vil fortsat være en del af profileringen af Etikbasen.

Forbrugerinformationen er database administrator og som sådan bistår medlemmerne i databasen med udformning af artikler til lokalaviser, personale- eller fagblade med historier om Etikbasen og virksomhedens samfundsansvar generelt.

Etisk Fokus er et elektronisk orienteringsbrev som interesserede kan tilmelde sig og som udkommer hver 14. dag. Man har mulighed for at bliver holdt orienteret om nyheder og informationer, der vedrører CSR (Corporate Social Responsibility). Tilmelding kan ske på [www.fi.dk](http://www.fi.dk)

#### **Sådan kan virksomheden komme med i Etikbasen:**

- ?? Alle virksomheder og organisationer, både private og offentlige, kan være med
- ?? Man skal udfylde et spørgeskema, og der er mulighed for at tilføje at skrive supplerende bemærkninger i forbindelse med spørgsmålene
- ?? Virksomheden skal være parate til at dokumentere de oplysninger, som den har givet både ved registrering og i forbindelse med stikprøvekontrol
- ?? Stikprøvekontrollen udføres af en uvildig tredjemand, enten virksomhedens egen revisor eller en revisor valgt af Forbrugerinformation
- ?? Det koster et årligt gebyr på kr. 7.500, ex moms for virksomheder med under 200 ansatte og kr. 15.000, ex. moms for virksomheder med 200 ansatte og derover for at deltage i Etikbasen
- ?? Etikbasen åbnede for tilmelding af virksomheder d. 1. maj 2002 og for offentligheden d. 5. sep. 2002 med mere end 25 tilmeldte virksomheder. Knap to måneder efter åbning er der en stigning med 50% .
- ?? Tilmelding og yderligere information kan fås ved at kontakte Forbrugerinformation - [www.fi.dk](http://www.fi.dk)



# Forventninger til supplerende beretninger i Årsregnskabsloven

Af Vinni Pietras-Jensen

Kandidatstipendiat

Roskilde Universitetscenter & Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

## Supplerende beretninger i Årsregnskabsloven

Sidste år blev en ny årsregnskabslov vedtaget i Danmark (Årsregnskabsloven 2001), som i højere grad end tidligere er bygget på det værdibaserede regnskab (Elkjær and Hjulsager 2001). Samtidig skal det ordinære regnskab suppleres med en ledelsesberetning (ÅRL §2), C- og D-virksomheder skal beskrive virksomhedens eksterne miljøpåvirkning og videnressourcer, hvis disse er af særlig betydning for den fremtidige drift (ÅRL § 99), og virksomheden kan, som det ses herunder, tilføje eventuelle supplerende beretninger til årsrapporten (ÅRL § 14).

**§ 14.** Supplerende beretninger om f.eks. virksomhedens sociale ansvar, viden og medarbejderforhold, miljøforhold samt etiske målsætning og opfølgning herpå skal give et **retvisende billede** inden for rammerne af **almindeligt anerkendte retningslinjer** for sådanne beretninger. De skal opfylde kvalitets-kravene i § 12, stk. 3, og med de lempelser, der følger af forholdets natur, de grundlæggende forudsætninger i § 13, stk. 1 og 2.

Spørgsmålet i den sammenhæng bliver bl.a., hvordan man som virksomhed gør det, for hvad skal der til for at give et retvisende billede, og hvordan er rammerne for almindeligt anerkendte retningslinier.

For at tage det sidste først, findes der mange forskellige rapporteringsformer i form af standarder, vejledninger o.lign. (KPMG; Morsing 1991; Bak 1996; Gray, Owen et al. 1996; Kaplan and Norton 1996; Christensen 1997; Rambøll 1997;

Rikhardsson and Young 1997; SAI 1997; Zadek, Pruzan et al. 1997; Ernst&Young, Kunde&Co et al. 1998; Pedersen 1998; AccountAbility 1999; Borch, Jørgensen et al. 1999; GRI 2000; Joia 2000; Socialministeriet 2000; Bak 2001; Bukh, Mouritsen et al. 2001; Elkjær and Hjulsager 2001; Erhvervsfremmestyrelsen 2001; Holland and Gibbon 2001; Wivel and Sperling 2001), som kan anvendes i, og derfor karakteriseres som, supplerende beretninger.

Disse rapporteringsformer kan kategoriseres på mange måder og opdeles i forskellige grupper. Ser man bort fra de grundlæggende antagelser bag regnskaberne, de anvendte dataindsamlingsmetoder osv., kan regnskaberne for overskuelighedens skyld opdeles i tre forskelligartede grupperinger:

?? En-dimensionelle

?? Fler-dimensionelle

?? Helhedsorienterede

De en-dimensionelle regnskabsformer har kun et fokusområde, f.eks. er miljøet i fokus i miljøregnskaberne, viden i videnregnskaberne osv.

I de fler-dimensionelle regnskaber indgår mindst to forskellige fokusområder, som typisk er nærmere beskrevet. F.eks. er fokusområderne i de sociale regnskaber virksomhedens sociale engagement og virksomhedens hensyn overfor aftalte værdier og forventninger.

De helhedsorienterede består også af flere forskellige fokusområder - typisk et antal selvvalgte en-dimensionelle regnskaber, som kombineres efter den enkelte organisations ønsker og behov. De sigter ikke kun mod inddragelse af flere dimensioner, men sigter mod helhed i forhold til et eller andet, hvorfor de fire grundlæggende en-dimensionelle regnskaber ofte implicit indgår i regnskaberne. Det gælder for kvalitets-, stakeholder- og holistiske regnskaber.

Det kan diskuteres, hvorvidt The balanced scorecard kan betegnes som et fler-dimensionelt regnskab (som et regnskab i det hele taget) eller som et helhedsorienteret regnskab. Da en del af fokusområderne i de en-dimensionelle ikke direkte indgår i The balanced scorecard, er de placeret under fler-dimensionelle regnskaber. Samme diskussion kan foretages i relation til GRI's standard, som derfor også indgår i de fler-dimensionelle regnskaber.

Endvidere har jeg opdelt rapporteringerne i overordnede følgende overordnede emneoverskrifter:

- ?? Fælles værdier
- ?? Bæredygtighed
- ?? Udvikling - viden og læring
- ?? Relationer og helhed

Opdelingen betyder dog ikke, at f.eks. viden kun indgår i de regnskabsformer der omtales under denne overskrift, men at det er de regnskabsformer der fokuserer mest på det. F.eks. sætter stakeholder- og holistiskeregnskaber også fokus på viden.

Samtidig kan det diskuteres hvorvidt social-etiske regnskaber ikke burde have været i en overlappende kategori for sig selv mellem fælles værdier og bæredygtighed, men da jeg antager at de fælles værdier i et social-etisk regnskab ofte vil være styrende for virksomhedens sociale ansvar, har jeg valgt at placere de social-etiske regnskaber i kategorien fælles værdier.

	<b>Fælles værdier</b>	<b>Bæredygtighed</b>	<b>Udvikling, viden og læring</b>	<b>Relationer og helhed</b>
<b>En-dimensionelle</b>	?? Etiske regnskaber	?? Sociale regnskaber ?? Miljøregnskaber ?? Økonomiske regnskaber	?? Videnregnskaber	
<b>Fler-dimensionelle</b>	?? Socialetiske regnskaber	?? GRI's standard	?? Balanced Scorecard	
<b>Helhedsorienterede</b>			?? Kvalitetsregnskaber	?? Stakeholderregnskaber ?? Holistiske regnskaber

Ser man på ovenstående oversigt over rapporteringsformerne, ser det umiddelbart ud som om området er overskueligt, og at man ud fra oversigten blot kan vælge en anerkendt retningslinie. Går man dog i dybden, findes en lang række forskellige standarder, vejledninger og måder forskellige virksomheder har udarbejdet de forskellige regnskabsformer på, under hver kategori. F.eks. kan man dele videnregnskaberne op i videnkapitalregnskaber og danske videnregnskaber eller de sociale regnskaber op i Det sociale regnskab, SA 8000 og Det sociale indeks.

Yderligere uddybning om forskellige rapporteringsformer under de forskellige kategorier kan f.eks. ses i "Rapportering af immaterielle værdier En buket af nye regnskabsformer" Vinni Pietras-Jensen, Center for Værdier i Virksomheder, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter, 2002.

Som det ses omfatter oversigten ikke kun forskellige former for regnskaber (videnregnskaber, miljøregnskaber o.lign.), men også ledelsesværktøjer såsom f.eks. The balanced scorecard og under kvalitetsregnskaberne kvalitets- og Excellence-modellerne. Et spørgsmål i den forbindelse er derfor, hvor grænsen går

for, hvad der kan kaldes - og dermed indgå under betegnelsen - supplerende beretninger.

Som nævnt i Årsregnskabslovens § 14, skal de supplerende beretninger give et retvisende billede inden for rammerne af almindeligt anerkendte retningslinjer for sådanne beretninger (Årsregnskabsloven 2001). Det kompliceres ikke kun af, at der er så mange forskellige rapporteringsformer som kan vælges, og at der til stadighed udvikles og videreudvikles vejledninger og standarder (såsom GRI's nye standard (Initiative 2002) og den nye tredobbelte bundlinie (Wivel and Sperling 2001)) men også af, at der i rapporteringerne indgår en lang række kvalitative og kvantitative data, som kan generes på mange forskellige måder.

Samtidig vil en rapporteringsform kunne bidrage til at give et mere retvisende billede af en virksomhed, mens den samme rapporteringsform ikke vil kunne gøre det for en anden. F.eks. vil videnregnskabet ofte være mere relevant for en videntung virksomhed end miljøregnskabet, mens miljøregnskabet vil give et mere retvisende billede for en anden type virksomhed.

Som det ses af årsregnskabslovens § 14, henvises der til § 12 stk. 3, som også gælder for supplerende beretninger. Ser man på denne paragraf står der følgende, som kun gør årsregnskabsloven endnu mere interessant:

**§ 12 Stk. 3.** Årsrapporten skal udarbejdes således, at den oplyser om forhold, **der normalt er relevante** for regnskabsbrugerne, jf. stk. 2. Oplysningerne skal desuden være pålidelige i forhold til, hvad regnskabsbrugerne normalt forventer.

Her bliver spørgsmål om hvad der normalt er relevant for de forskellige regnskabsbrugere interessant, især da regnskabsbrugerne omhandler personer, virksomheder, organisationer og offentlige myndigheder m.v., hvis økonomiske beslutninger normalt må forventes at blive påvirket af en årsrapport, herunder

nuværende og mulige virksomhedsdeltagere, kreditorer, medarbejdere, kunder, alliancepartnere, lokalsamfundet samt tilskudsgivende og fiskale myndigheder (§ 12 stk2).

Samtidig skal oplysningerne være pålidelige i forhold til, hvad regnskabsbrugerne normalt forventer. Da det stadig er uklart hvad der normalt er relevant for regnskabsbrugerne og hvad regnskabsbrugerne normalt forventer, er her endnu to elementer, som gør det vanskeligt at vurdere, hvilke forventninger der er til virksomhedernes supplerende beretninger.

Samtidig ændrer forventningerne sig over tid, så selvom man udarbejdede et katalog, ændrer stakeholderværdierne og den information stakeholdere anser for relevant sig (Hildebrandt 1993; Ernst&Young, Kunde&Co et al. 1998; Mac 2001).

På baggrund af ovenstående uklarheder, kan den nærmeste periode karakteriseres som en periode, hvor det er muligt for virksomheder at afprøve forskellige former for rapporteringer, samtidig med at virksomhederne har mulighed for at få respons fra regnskabsbrugerne om, hvorvidt rapporteringerne lever op til forventningerne og er relevante. Samtidig betyder uklarhederne, at det er ligeså relevant at tale om forhåbninger og udfordringer, som om forventninger.

### **Forventninger, forhåbninger og udfordringer**

På trods af ovenstående er der dog visse forventninger til virksomhederne i forbindelse med indførelsen af de supplerende beretninger i årsregnskabsloven. Da de supplerende beretninger er frivillige kan de dog karakteriseres mere som værende forhåbninger frem for forventninger.

De forventninger/forhåbninger der direkte kan udledes af Årsregnskabsloven er følgende:

- ?? Virksomhederne samler såvel finansiel som ikke-finansiel værdirapportering et sted - nemlig i årsrapporten. Det kan føre til, at regnskabsbrugerne får et mere retvisende billede af virksomheden, samtidig med at man kun skal lede et sted, for at få de ønskede informationer.
- ?? Årsrapporten, bl.a. via de supplerende beretninger, giver et bedre grundlag end tidligere, med henblik på at støtte regnskabsbrugerne i deres økonomiske beslutninger (jefvnfør § 12 stk. 2).
- ?? At der efterhånden udvikles standarder, værktøjer og metoder, således at der bliver større afklaring omkring hvad anerkendte retningslinier er, så man derved får løst de tidligere omtalte problemstillinger.

De nævnte forventninger/forhåbninger og omtalte problemstillinger leder automatisk frem til en række udfordringer såsom:

- ?? Hvordan §'ern omkring de supplerende beretninger i årsregnskabsloven fortolkes
- ?? Hvordan man kan udarbejde standarder, metoder, værktøjer el.lign., som kan sikre at der leves op om kravene til om at give et retvisende billede, give relevante informationer til regnskabsbrugerne og leve op til regnskabsbrugernes forventninger på samme tid
- ?? Hvordan man udarbejder regnskaberne så de fremmer processerne i virksomhederne
- ?? Hvorvidt regnskabsbrugerne (f.eks. kunderne og investorerne) vil være tilstrækkelige til at regulere virksomhedernes adfærd

For at sikre, at man lever op til kravene i loven, inddrages ofte revisorer, selvom revisionen ikke altid omfatter de supplerende beretninger (ifølge ÅRL § 135). Spørgsmålet bliver derved også, hvordan revisorerne fortolker de relevante paragraffer i årsregnskabsloven, når det gælder de supplerende beretninger, og hvilken betydning fortolkningen får. Hvor stor betydning får f.eks.

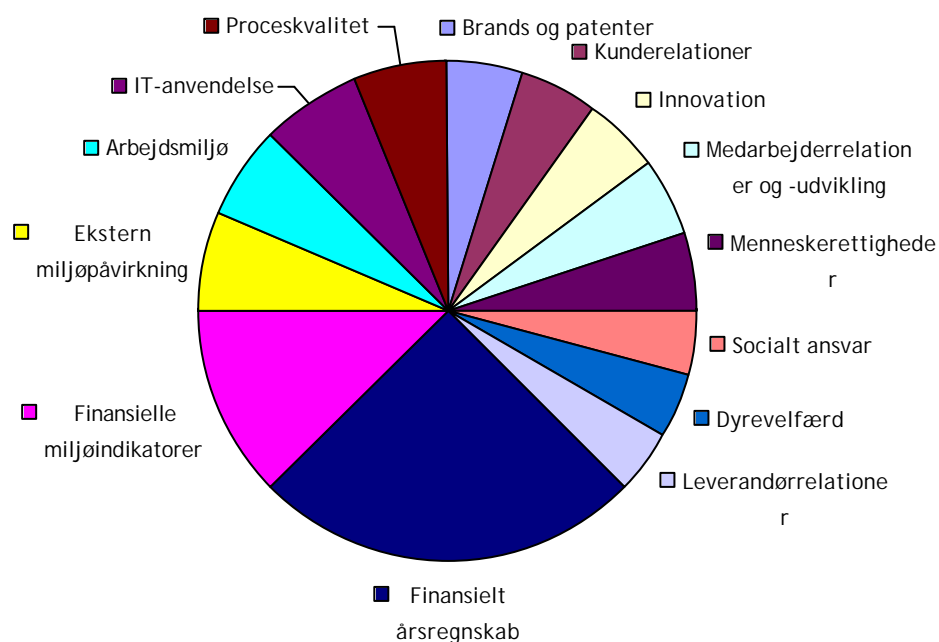
videnfortællingen i videnregnskabet i forhold til indikatorerne, eller processen i det etiske regnskab i forhold til selve afrapporteringen?

Udfordringen i forbindelse med udarbejdelsen af standarderne, metoderne, værktøjerne o.lign. bliver ikke mindre af, at der skal tages hensyn til, at de kan anvendes i forskellige typer og størrelser af virksomheder, samtidig med at virksomhederne ikke påføres for store administrative byrder i forbindelse med udarbejdelsen.

### Nogle få redskaber

Som nævnt tidligere findes allerede en lang række standarder, vejledninger o.lign. som kan anvendes, samtidig findes i relation til disse regnskaber redskaber såsom regnskabshjulet herunder (Ernst&Young, Kunde&Co et al. 1998). Regnskabshjulet kan både inspirere til rapporteringsområder samtidig med, at man på den måde kan synliggøre, hvad man rapporterer om og hvordan man har fordelt rapporteringen på de forskellige områder.

## Regnskabshjulet





Som tidligere nævnt vil forskellige virksomheder ikke have samme behov, da alt ikke vil være lige relevant for regnskabsbrugerne og det ikke vil give et retvisende billede af virksomheden, derfor vil nogle områder være mere relevante for nogle virksomheder end for andre.

Da de supplerende beretninger ikke kun er redskaber til at kunne give et mere retvisende billede af virksomheden, men også skaber forventninger til, at virksomhederne arbejder med de værdier, de har valgt at rapportere, samtidig med at en meget stor del af de tidligere nævnte standarder og vejledninger som i dag findes på markedet typisk lægger stor vægt på processerne, bliver det endvidere en udfordring for virksomhederne at få processerne til at matche de supplerende beretninger.

Ser man på processerne generelt, kan de groft sagt samles under de overskrifter Mette Morsing anvender i forbindelse med det etiske regnskab:

- ?? forberedelse,
- ?? udarbejdelse og
- ?? opfølgning

Som det kan ses på følgende side er de dog typisk stillet op i flere uddybende punkter.

Stakeholder-regnskabet	Miljøregnskabet	Sociale regnskab
?? Ledelsesmæssig beslutning	?? Afgrænsning af måleområde	?? Mission
?? Strategisk (re)vurdering	?? Fastlæggelse af miljø- og ledelsesrelationer	?? Opstilling af målsætninger og indikatorer
?? Identifikation af stakeholdere	?? Miljømæssig vurdering og prioritering	?? Formulering af handlingsplaner
?? Stakeholder-dialog	?? Opstilling af miljøindikatorer/måleapparat	?? Indsamling af data for resultater og status
?? Indikatorer	?? Gennemførelse af registreringer	?? Revurdering af politik og måling
?? Datagenerering og styringsgrundlag	?? Rapportering	?? Årligt socialt regnskab
?? Verifikation		
?? Offentliggørelse		
?? Evaluering		

Sidst, men ikke mindst, stilles der også i forbindelse med de supplerende beretninger - og ikke finansiell værdirapportering i det hele taget - krav til regnskabsbrugerne. De supplerende beretninger er frivillige, og som sådan reguleres der ikke direkte via lovgivningen i forbindelse med beretningerne. Selve reguleringen forventes at komme fra regnskabsbrugerne og i særlig grad kunderne og investorerne.

Dette stiller yderligere spørgsmål ved, hvorvidt kunderne og investorerne er i stand til at gennemskue beretningerne og ønsker at regulere via deres køb, eller om man i fremtiden skal regulere via lovgivningen.

Som det gerne skulle fremgå af ovenstående, så er der stadig mange uklarheder i forbindelse med hvordan de supplerende beretninger i Årsregnskabsloven skal og kan håndteres. På baggrund af disse uklarheder, eller udfordringer om man vil,

blev der under den tidligere regering bevilliget midler til et projekt som skulle afklare nogle af uklarhederne. Dette projekt er dog nedlagt af den nye regering. Men da den nye regnskabslov træder i kraft d. 1. januar 2002 med virkning for regnskabsår der begynder den 1. januar 2002 eller senere (jævnfør § 165), er det vigtigt at diskutere uklarhederne, og finde ud af, hvordan de håndteres af såvel virksomhederne som deres rådgivere. Samtidig er det et område i udvikling, hvorfor videreudvikling af eventuelle standarder, vejledninger, metoder, redskaber o.lign. i forbindelse med anerkendte retningslinier, til stadighed videreudvikles.

Mangfoldigheden i mulighederne for ikke-finansiell værdirapportering sætter også spørgsmålstejn ved, hvilke værdier virksomhederne sætter fokus på i deres værdirapportering. Sættes der i rapporteringerne fokus på de værdier, der i samfundet - og dermed også virksomhedens regnskabsbrugere og andre stakeholdergrupper - anses for betydningsfulde? Derfor er det også relevant at undersøge, hvilke rapporteringsformer og værdier virksomhederne vælger at institutionalisere i de supplerende beretninger.

Institutioner forandrer sig som følge af aktørernes handlinger, men sjældent i overensstemmelse med intentionerne bag handlingerne (Engberg-Pedersen 1997), hvilket kun gør det mere interessant at afdække, hvilke handlinger reguleringen af den ikke-finansielle værdirapportering afstedkommer, og dermed også hvordan virksomheder håndterer den ikke-finansielle værdirapportering i de supplerende beretninger.

## **Kilder**

AccountAbility (1999). AccountAbility 1000 (AA1000) framework standard, guidelines and professional qualification., AccountAbility institute of social and ethical accountability.

Bak, C. (1996). Det etiske Regnskab - introduktion, erfaringer og praksis, Handelshøjskolens Forlag.

Bak, C. (2001). Socialetiske regnskaber guideline for virksomheder og organisationer, Socialministeriet.

Borch, V. d. S., H. B. Jørgensen, et al. (1999). Sociale regnskaber - en brugsbog om de nye regnskabsformer, Holbæk Amts Bogtrykkeri.

Bukh, P. N., J. Mouritsen, et al. (2001). Videnregnskaber Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer, Børsens Forlag A/S.

Christensen, H. (1997). Måling af virksomhedens miljøpræstation. Virksomhedens miljøregnskab Måling, rapportering og revision. J. P. Uihøi and P. M. Rikhardsson, Børsens Forlag A/S.

Elkjær, R. J. and K. Hjulsager (2001). Årsrapport og virksomhedsanalyse, Forlaget Thomson A/S.

Engberg-Pedersen, L. (1997). "Institutionel teori i 1990'erne: om institutionsbegrebets mange betydninger." Den ny verden nr. 3.

Erhvervsfremmestyrelsen (2001). Guideline for videnregnskaber - en nøgle til videnledelse.

Ernst&Young, Kunde&Co, et al. (1998). Stakeholderregnskabet - En dansk model for fremtidens virksomhedsregnskab.

Gray, R., D. Owen, et al. (1996). Accounting & accountability Changes and challenges in corporate social and environmental reporting, Prentice Hall Europe.

GRI (2000). Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative.

Hildebrandt, S., Ed. (1993). Strategi og ledelse veje og visioner mod år 2000, Systime A/S.

Holland, L. and J. Gibbon (2001). Processes in social and ethical accountability External reporting mechanisms. Perspectives on Corporate Citizenship. J. Andriof and M. Mcintosh, Greenleaf Publishing Limited.

Initiative, G. R. (2002). Sustainability Reporting Guidelines, GRI.

Joia, L. A. (2000). "Measuring intangible corporate assets Linking business strategy with intellectual capital." Journal of Intellectual Capital **Vol. 1**: 68-84.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

KPMG Sociale regnskaber - et værktøj til virksomhedens udvikling, Socialforskningsinstituttet.

Mac, A. (2001). Nye temaer på virksomhedernes dagsorden - indkredsning af tendensen, Center for Værdier i Virksomheder, Roskilde Universitetscenter.

Morsing, M. (1991). Den etiske praksis En introduktion til det etiske regnskab, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I.

Pedersen, F. B. (1998). holistiske regnskaber - set i topledelsens perspektiv. Ledelse og Erhvervsøkonomi, FDC Danske Civiløkonomer.

Rambøll (1997). Holistic Operations.

Rikhardsson, P. M. and C. W. Young (1997). Miljøindikatorer og miljøregnskaber. Virksomhedens miljøregnskab Måling, rapportering og revision. J. P. Ulhøi and P. M. Rikhardsson, Børsens Forlag A/S.

SAI, S. A. I. (1997). Social Accountability 8000.

Socialministeriet (2000). Det sociale indeks En måling af virksomhedens sociale ansvar.

Wivel, T. and J. Sperling (2001). Den bevidste virksomhed Stakeholderrapportering, Børsens Forlag A/S.

Zadek, S., P. Pruzan, et al. (1997). Building Corporate AccountAbility. London, Earthscan Publications Ltd.

Årsregnskabsloven (2001). Lov om erhvervsdrivende virksomheders aflæggelse af årsregnskab m.v. Lov nr. 448 af 07/06/2001, Retsinformation.



## Forventninger til senmoderne virksomheder - forskningens blik

Af Susanne Holmström

Virksomhedsrådgiver & samfundsforsker

Roskilde Universitetscenter Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi,  
Forskningsprojektet Værdier i Virksomheder.

Med forskningens blik kan vi forstå sociale forventninger som samfundets centrale reguleringsform, og ændringer i forventninger til virksomheder i det senmoderne samfund som udtryk for en ny polykontekstuel reguleringsform. Dette eksemplificeres især med erhvervslivet, men det understreges, at ændringerne kan fremanalyseres som et generelt mønster i samfundet og et samspil mellem fx også politik, massemedia og NGOere.

Det er mit bærende perspektiv, at vi skal se på konferencens tema - forventninger til virksomheder - over tid.

Det er her, det vil være min påstand, at vi først vil kunne se, hvad det drejer sig om, når vi anlægger det store samfundsmæssige perspektiv og fremanalysere nogle megatrends i de sociale dynamikker over tid. Ellers drukner vi i enkeltsager og kan ikke se skoven for bar' træer.

Lad mig først illustrere forandringerne i forventningsbilledet med nogle citater:

Tilbage i 1908 indfanges den konventionelle erhvervsøkonomiske forståelse af erhvervslivets ansvar som opfyldt med indtjeningen sådan af en erhvervsleder: "Is the management honest and competent? [...] What is the investment? Is the property represented by that investment maintained at a high standard? What percentage of return does it show? Is that a fair return? Is it obtained by a reasonable distribution of gross charges? If these questions are answered



satisfactorily, there can be no basis for conflict between the company and the public." Vail, cit. i (Bernays 1952) 70.

Det er et paradigme, som i store træk hersker mere eller mindre uproblematisk op til sidste halvdel af århundredet, hvor Nobelpristageren i økonomi, Milton Friedman, med sin legendariske erklæring om, "the social responsibility of business is to increase its profits" indfanger de forventningsbilleder, som dengang blev udfordret. Den konventionelle erhvervsøkonomiske forståelse af erhvervslivets ansvar som opfyldt med indtjeningen. Han beskriver erhvervslivets omverden som: "the present climate of opinion, with its widespread aversion to "capitalism," "profits," the "soulless corporation" and so on." (Friedman 1970)

Erhvervslivets grænsesætninger er under angreb fra flere positioner i samfundet i en grad, så det iagttages som en trussel mod erhvervslivets fortsatte eksistens, som management-guruen Peter Drucker iagttager det i 1977: "Manglen på forståelse for erhvervslivet har fremkaldt et miljø, i hvilket virksomhederne måske ikke kan overleve - det gælder i endnu højere grad i Europa end i U.S.A." (Drucker 1977/1979) 9

Mange konflikter og 20 år efter har billedet ændret sig. Der tales om etik og der opstilles en sondring imellem indtjening og etik som eksempelvis i omtalen af denne undersøgelse i dansk erhvervsliv gengivet i Mandag Morgen i 1997: "Der er sket et klart skred i erhvervslivets holdning til etiske værdier. Tidligere var det den almindelige opfattelse, at virksomheden skulle koncentrere sig om at drive forretning - dvs. tjene flest mulig penge" (MandagMorgen 1997).

Men billedet synes hurtigt at skifte. Det ser ud til, at der netop skal mere til end focus på økonomien, hvis man vil fokusere på økonomien - tjene flest mulig penge.

I 2000 refererer en artikel i et dansk dagblad med overskriften 'Bæredygtighed god forretning' (2000), at Dow Jones Sustainability Index viser, at bæredygtige virksomheder - virksomheder, der i deres forretningsstrategier integrerer økonomiske aspekter med miljømæssige, etiske og sociale - giver et større afkast end mere konventionelt drevne virksomheder.

I 2001 etablerer 15 store nordiske virksomheder Nordic Partnership Forum i samarbejde med bl.a. WWF Verdensnaturfonden med det mål at fremlægge en ny 'virksomhedsmodel', "dvs. en opskrift på, hvordan virksomheder kan påtage sig et socialt og miljømæssigt globalt ansvar samtidig med, at de tænker på salgskurverne og aktionærene" (Andersen 2001-09-27). Organisationen referer bl.a. til begrebet 'naturlig kapitalisme' (Hawken, Lovins et al. 1997) - en forretningsmodel, der kombinerer økonomiske interesser med omsorg for miljøet, som skal sikre virksomhederne større fortjeneste og samfundet et sundere miljø som den anden industrielle revolution. Her er ikke tale om en protestideologi eller en grøn niche, men om mainstream økonomi ført an af virksomheder som Novo Nordisk, Proctor & Gamble, Volvo, Danisco m.fl..

Ved World Economic Forums årsmøde 2002, som samlede erhvervsledere fra hele verden, vedtog man en erklæring om "Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards". Erklæringen anbefalede "a framework for action that chief executives, chairmen, board directors and executive management teams can use to develop a strategy for managing their company's impact on society and its relationships with stakeholders." Man understregede, at "issues such as corporate citizenship, corporate responsibility, sustainable development and triple-bottom-line are not an 'add-on' but fundamental to core business operations." (WorldEconomicForum 2002)

Vi ser altså den iagttagelse fra erhvervslivet selv, at i en konventionel forstand ekstraøkonomiske hensyn nu inddrages som fundamentale for erhvervslivet. Vi ser, at man vil fastlægge fælles retningslinier for hensynet til *bæredygtig* udvikling, for *den tredobbelte bundlinie* - som ud over hensynet til indtjeningen omfatter hensynet til miljø og mennesker. Tidligere udgrænsede temaer bliver nu iagttaget som en del af økonomien.

Disse udsagn indikerer en transformation over tid i forventningerne til erhvervslivets ansvar og rolle i samfundet. Fra en sondring, hvor erhvervslivet sætter økonomiske hensyn lig med samfundsansvar, oplever vi over ca. 100 år en udvikling, så erhvervsledere i 2002 erklærer hensynet til bæredygtig udvikling, til

miljø og mennesker som en del af erhvervslivets naturlige samfundsansvar og forudsætning for indtjening.

Og hvor virksomhedens relevante omgivelser i en konventionel erhvervsøkonomisk forståelse består på den ene side af markederne for investering, arbejdskraft, råvarer og forbrug og på den anden side af staten med den lovgivningsmæssige regulering af virksomhedens aktiviteter, så toner en supplerende handlingsstrukturerende omverden frem med begreber som 'offentlighed' og 'stakeholders'.

Hvordan kan vi forstå det? Og hvordan skete det?

### **Forskningens bidrag**

Der er mange umiddelbare hverdagsforklaringer: Menneskeheden er blevet bedre hhv. værre. Mennesket er blevet mere vidende, hhv. mere uvidende. Samfundet er blevet mere gennemsigtigt, hhv. mere komplekst. Verden er blevet større, hhv. mindre. Erhvervslivet er blevet ondere, hhv. mere samvittighedsfuldt og *etisk*, hvad vi så end forstår ved det. Men det er en anden diskussion.

Og i øvrigt er der ligeså mange perspektiver, som der er såkaldte funktionsområder i samfundet. Her i dag har vi hørt nogle af disse funktionelle perspektiver repræsenteret.

Også forskningen har sit særlige perspektiv. Ikke ved at foregøgle at kunne levere sandheden. Moderne sociologisk forskning siger ikke, at verden ER eller BØR være sådan og sådan: Men giver bud på, hvordan vi kan forstå verden, hvordan vi kan se de sociale dynamikker, vi er indvævet i. Det kan forskningen gøre ved:

?? At forsøge at vikle os ud af selvfølgelighederne, vores sociale konstruktioner, som kan skygge for indsigt.

?? At anlægge et perspektiv, som forsøger at se den større kontekst. Ser vi kun enkeltsager, vores egen virksomhed, vores egen verden, et par skandalesager med mediebevågenhed, individuelle præferencer, bliver det umuligt at se den større bevægelse i de mønstre, der koordinerer og regulerer samfundets mange

forskellige verdenssyn. Men sådan er præmisserne jo for erhvervsvirksomheder i dag - der er pres på, man må forholde sig til nu og her.

Forskningen derimod har og skal have en anden logik, en anden dynamik - et perspektiv, der om jeg så må sige forsøger at gå om bag vores forståelse af det, vi kalder virkeligheden.

Moderne samfundsvidenskab ser således ikke samfundet eller virksomheder som en sum af mennesker og ting - men som sociale kommunikationsstrømme, der genererer og forandrer virkeligheden i en uendelighed.

Kommunikation er her selve samfundets grundelement - forstået som de meningsproducerende processer, der tilsammen udgør samfundet. Og som teoretikerne blandt Jer nok hurtigt vil spotte, så er min væsentligste teoretiske inspirationskilde den tyske sociolog Niklas Luhmann<sup>1</sup>.

### **Kommunikation som det stof samfund er gjort af**

Samfundet eller virksomheder ikke en sum af mennesker og ting  
- men sociale kommunikationsstrømme, som reproducerer forventninger.

Kommunikation som selve samfundets grundelement: De meningsproducerende  
processer, der tilsammen udgør samfundet.

Niklas Luhmann, tysk sociolog 1927-1998.

Analysen baserer sig i den iagttagelse, at samfundets kommunikationsprocesser gennem den sidste halvdel af forrige **årtusinde** gradvist har klumpet sig omkring en række forskellige specialiserede logikker i *funktionssystemer* (Luhmann 1984/1995)

<sup>1</sup> Niklas Luhmann, senmoderne tysk sociologi (1927-1998). Luhmann har publiceret mere end 40 bøger og en lang række artikler. Hovedværker er Luhmann, N. (1984/1995). Social Systems. Stanford, California, Stanford University Press., Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp.. Fremanalyseringen af den polykontekstuelle reguleringsform som basis for nye forventningsmønstre til den senmoderne virksomhed beror på foredragsholderens selvstændige forskning og teoriudvikling baseret i Luhmanns teorier.

(Luhmann 1997) - kommunikative netværk, som orienterer sig mod forskellige funktioner i samfundet. Blandt de væsentligste er politik (Luhmann 2000), ret (Luhmann 1969/1993), videnskab (Luhmann 1990), økonomi/erhvervsliv (Luhmann 1999), religion, nyhedsmedia (Luhmann 1996/2000).

De funktionelle logikker bæres af hver deres særlige kriterier for relevans, og er indifferente over for hinanden. De har hver deres forståelse af samfundet, af deres legitimitet, rolle og ansvar i samfundet, hver deres virkelighed, hver deres verdenssyn<sup>2</sup>. Samfundet har ingen top, intet centrum, ikke *en* virkelighed, ikke *en* sandhed. Samfundet er *polycentreret*.

### **Kommunikationens motorveje**

Til hvert af disse funktionsområder knytter særlige forventninger sig. Knytter man an til et kommunikativt netværk, så er meningshorisonten begrænset: Vi ved så nogenlunde, hvad vi kan forvente os. Kommunikativ tilslutning er mere sandsynlig, når uvished kan reduceres, fordi man ved, om man har at gøre med fx en familie, en kirke, et universitet, en regering, en miljøorganisation eller en erhvervsvirksomhed. Det afstemmer forventningerne, genererer Denne uddifferentiering i kommunikative netværk konditionerer arbejdsdeling og specialisering i det store samfundsperspektiv. Uddifferentieringen afstemmer forventninger på de forskellige funktionsområder og fremmer de kommunikative processer, som konstituerer samfundet. På den måde øger den funktionelle differentiering samfundets energi og dynamik. Det har muliggjort det moderne velfærdssamfund<sup>3</sup>, men er ikke uden indbyggede problemer.

---

<sup>2</sup> Når vi således forstår samfundet som bestående ikke af mennesker, men af kommunikative netværk, så sætter det os i stand til en analytisk rekonstruktion af samfundet som et landkort af kommunikationskredse, som i en uendelighed reproducerer hver deres 'virkelighed'. fremanalysere betydnings- og forventningsdannelserne og –mønstrene i samfundet, fanger grundvilkårene i moderne samfund til forskel fra tidligere samfundsformationer, hvorfra vi endnu bærer på resterne af overleverede forventningsbilleder.

<sup>3</sup> – uden at denne analyse skal tages som naiv vækstprædiken. Med det reflektive paradigme fremlægges alene en analyse, og evolution kvalificeres ikke på forhånd – ud over ved en vækst i samfundets kompleksitet.

## Kommunikationens motorveje

Samfundet polycentreret i kommunikative motorveje: Politik, økonomi, videnskab, ret, sundhed, familie, religion, nyhedsmedie mv.

Hver sine forventningsmønstre; hver sit specifikke perspektiv.

Indifferent over for hinanden: Et beskyttende skjold for opbygningen af egen kompleksitet.

Arbejdsdeling grundlag for moderne velfærdssamfund.

I et *forskningsperspektiv* har denne samfundsforståelse den gevinst, at vi kan fremanalysere betydnings- og forventningsdannelserne og -mønstrene i samfundet, fange grundvilkårene i moderne samfund til forskel fra tidligere samfundsformationer, hvorfra vi endnu bærer på resterne af overleverede forventningsbillede.

Når vi forstår samfundet som bestående ikke af mennesker, men af kommunikative netværk, som knytter mennesker sammen, så sætter det os i stand til en analytisk rekonstruktion af samfundet som et landkort af kommunikationskredse, som i en uendelighed reproducerer hver deres 'virkelighed'. Samfundet har ingen top, ingen bund, ikke *en* virkelighed, ikke *en* sandhed. Samfundet er polycentreret. Det er i det blik, vi også kan iagttage forandringer i forventningerne til virksomheder.

## Samfund som landkort af kommunikationskredse: Den polycentrerede virkelighed

En analytisk rekonstruktion af samfundet som et landkort af kommunikationskredse, der i en uendelighed reproducerer hver deres 'virkelighed'.

Samfundet har ingen top, intet centrum, ikke *en* virkelighed, ikke *en* sandhed.  
Det polycentrerede samfund.

## Dimensioner

For at komme bedst muligt rundt om temaet kan vi splitte det i tre dimensioner, som skemaet nedenfor illustrerer:

DIMENSION	
SAGLIG	HVAD drejer forventningerne til virksomheder sig om?
SOCIAL	AF HVEM og i hvilket socialt samspil skabes disse forventninger?
TEMPORAL	Hvordan ser forventningsdannelsen og forventningsbilledet ud OVER TID?

Figur 1: Tre dimensioner til fremanalysering af kompleksiteten mellem virksomhed og omverden i det senmoderne samfund.

### Den saglige kompleksitet

I den saglige dimension forsøger vi at fremanalyserer, hvad forventningerne drejer sig om.

De umiddelbare svar vil lyde: Om erhvervslivets værdier og samfundsansvar.

Men jeg foreslår, at vi hæver blikket: Det drejer sig om samfundets måde at regulere sig selv på, løbende at koordinere de forskellige konfliktende funktionsområder og perspektiver. Og vi ser forventningsmønstrene skifte, som samfundet udvikler sig, og nye koordineringsformer trænger sig på.

Sådan kan vi forstå, at samfundet regulerer sig selv med ændringer i forventninger til de forskellige udspecialiserede områders rolle og ansvar i samfundet.

Jeg ser således ikke ændringerne i forventningsbillederne i og omkring virksomheder som aktiveret af hverken økonomiske eller organisatoriske problematikker - omend de spiller med - men som af selve samfundets formprincip og det stadie i evolutionen, vores funktionsspecialiserede samfund har nået.

Vi kan således se, hvordan forventningerne til funktionsområdernes rolle og ansvar i samfundet skifter over tid, som samfundets specialisering, fragmentering og kompleksitet tager til:

I hele den lange opbygnings- og stabiliseringsfase af den funktionelle arbejdsdeling i samfundet siden 1600-tallet anlægger erhvervslivet - og andre funktionslogikker - et monokontekstuellet perspektiv, som beskytter opbygningen af egen kompleksitet. For erhvervslivet er *markedet* den medfødte omverden. Det politiske system uddifferentieres som forsøg på en centralt regulerende reference i form af lovgivningen, og bliver for erhvervslivet en supplerende omverden. Den klassiske erhvervsøkonomiske omverden er marked og stat.

Op gennem 1900-tallet kan vi iagttage, hvordan disse sociale forventningsmønstre har stabiliseret sig med stor specialisering og fragmentering i samfundet som følge. Det fører til øgede konflikter mellem *på den ene side* en stigende gensidig belastning i samfundet og i samfundets belastning af sin omverden - mennesker, natur - og *på den anden side* en stigende gensidig afhængighed mellem de uddifferentierede funktionsområder.

Jo mere specialiserede og selvstændige funktionsområderne stabiliserer sig - jo mere gensidigt afhængige bliver de. Der er fx langt fra traditionelle samfunds multifunktionelle indretninger - såsom familiebrug, feudalgods osv - til en erhvervsvirksomhed i dag, som bekender sig til en lang og voksende række stakeholders.

Det er denne voksende konflikt mellem **independens** og **interdependens**, - altså mellem forskellige samfundsområdernes voksende uafhængighed, som paradoksalt aktiverer væksten i den gensidige afhængighed - jeg ser som udløser af de opbrud og forandringer i forventningsbillederne, vi kan se gennem sidste halvdel af 1900-tallet.



I 1960'ernes og -70'ernes demokratiske Europa som ser vi følgelig, hvad der betegnes som "et oprør mod de autoriteter, der præger samfundet"<sup>4</sup>. Det monokontekstuelle perspektiv udfordres efterhånden i stigende grad. Vi ser et opbrud i konventionelle forventningsmønstrene. Over flere årtier provokerer gentagne konflikter og konfrontationer først forsvar og lukninger, men efterhånden aktiveres det reflektive blik på egen funktion og rolle i samfundet. Det igangsætter sociale læreprocesser mod nye interaktionsformer, nye forventningsdannelser.

### **Organisationer i orkanens øje**

Som organisationer befinder erhvervsvirksomheder sig i orkanens øje. For vi kan forstå organisationssystemer ikke som en naturgiven ting, men som et socialt konstrukt, der udvikles som et supplerende formprincip til at opfange samfundets turbulenser, når samfundet evolverer til en vis kompleksitet.

Jeg har i analysen fokus på erhvervslivet og erhvervsvirksomheder, men det er en pointe for mig, at transformationerne er et generelt udviklingstræk som en del af læredynamikkerne i samfundet. Overvejelserne kan bredes videre ud og i en vis grad omfatte virksomheder generelt, forstået ikke kun som private, kommercielle foretagender, men både private og offentlige virksomheder, kommuner, fagforeninger, hospitaler, NGOere mv.

Når vi ser et så forholdsvis stort focus på erhvervslivet, så kan vi forklare det med, at de økonomiske kommunikationsstrømme er dominerende i forhold til andre og har en dynamik, der tenderer til at overbyde og belaste andre kommunikationsdynamikker.

Erhvervslivet er defineret ved at have sin grundværdi i den økonomiske dynamik - men refererer også til en lang række andre værdier, men altså ud fra en økonomisk logik som den dynamiske drivkraft i de sociale kommunikationsprocesser.

---

<sup>4</sup> Foredragsholderen har tidligere fremanalyseret denne evolutionære bevægelse mod et nykonventionelt virksomhedsparadigme i en særlig bevægelse over specifikke stadier med hver deres praksis, gående fra konventionel over kontra-aktiv til reflektiv mod god praksis og endelig, når evolutionen er stabiliseret, i et nykonventionelt virksomhedsparadigme, hvor de krævende reflektive processer er aflastet i nye rutiner Holmström, S. (2000). The Reflective Paradigm Turning into Ceremony? Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium. D. Vercic, J. White and D. Moss. Ljubljana, Pristop Communications: 41-63, Holmström, S. (2002). Public Relations Reconstructed as Part of Society's Evolutionary Learning Processes. 9th International Public Relations Research Symposium, Lake Bled, Slovenien..

Vi kan med tilgangen forstå, at forventningerne til især erhvervslivets samfundsansvar i visse stadier af samfundets evolution fokuserer snævert på økonomien; og på senere stadier opfylder sin funktion ved at inkludere et bredere omverdenshensyn for at sikre støtte og råderum fra andre af samfundets funktionsområder. Vi ser altså en udvikling fra en snæver økonomisk rationalitet - mod et bredere samfundsansvar, som tilgodeser flere værdier end den økonomiske: MEN ud fra en økonomisk grundværdi.

Sådan sikres samarbejdet mellem økonomien og samfundets øvrige forskellige specialiserede funktionsområder - men samtidig økonomiens selvstændighed og dynamik.

Et slagord er blevet den tredobbelte bundlinie, som ikke alene tilgodeser *profit* - indtjening - men også *planet* and *people*, mennesker og miljø. Eller rettere: Hensynet til planet og people som en forudsætning for profit. Men forventninger drejer sig altså kun *umiddelbart* om 3-dobbelte bundlinier og hensyn til miljø og mennesker. I det store blik drejer forventninger sig om samfundets måde at regulere sig selv på.

### **Den sociale kompleksitet**

Det vil sige, at vi skal se den saglige kompleksitet i snævert samspil med den sociale kompleksitet og med spørgsmålet om, hvordan marked og stat som omverden for erhvervslivet er suppleret med en voksende række stakeholders.

Netop med en polycentrisk samfundsbeskrivelse bliver det klart, at der ikke kan gøres fordring på et center i samfundet - som fx politik eller offentlighed -, som konstituerer de forventninger, der kan stilles til erhvervslivet. Det bliver en illusion forankret i tidligere samfundsformationers forventningsbilleder.

Vi får 'netværkssamfundet' - hvor reguleringsformen efterhånden overgår til en polykontekstuel gensidig koordinering.

I stedet for marked og lovgivning alene inddrager virksomheden en lang række stakeholders i sin omverden. Konflikter og grænsekampe mellem de

uddifferentierede funktionsområders forskellige virkelighedsforståelser er et grundvilkår i det polycentrerede samfund og symptomer på en supra-individual, selvorganiserende proces, som afbalancerer de konfliktende områder gensidigt i en hyperkompleks interaktion.

Ud over vægten på stakeholderkonceptet har vi gennem de senere år oplevet, hvordan *partnerskaber* er blevet et modeord med et indhold i:

Der indgås partnerskaber på kryds og tværs af logikker og verdenssyn: Mellem erhvervsvirksomheder, NGOere, politik, forskning osv. Vi kan forstå det som en art forhandlingssystemer, hvor parterne forsøger at forhandle sig til gensidige hensyn - i respekt for deres forskellighed. Det er også i det perspektiv, vi fx kan se erhvervslivets deltagelse i det nylige FN-Johannesburg-topmøde. Politikken er ikke længere den centrale aktør. Vi har fået en polycentreret, polykontekstuel reguleringsform.

Summerende kan vi altså anlægge det perspektiv på den sociale kompleksitet, at erhvervslivets reference til den regulerende omverden er betegnet af en udvikling, som går fra

1: marked - jf. den gamle usynlige hånd som regulator, en *selvreferentiel selvregulering*

2: hvortil lovgivning efterhånden kom til i voksende grad - dvs. staten som supplerende *fremmedreferentiel selvregulering*

3: og endelig, og her er vi i den nyere udvikling mod slutningen af 1900-tallet - hvor reguleringsformen suppleres og skifter mod en *polykontekstreferentiel selvregulering* - en nøgtern betegnelse for 'multistakeholder dialog'.

Virksomheders legitimitet gives ikke gennem snæver økonomisk bæredygtighed og opfyldelse af legalitet alene, men genereres i et komplekst samspil.

## Udvikling i erhvervslivets reference til den regulerende - legitimerende - omverden

1. først: MARKED - jf. den gamle usynlige hånd som regulator, *selvreferentiel selvregulering*
2. hvortil LOVGIVNING efterhånden kom til i voksende grad - dvs. STATEN som supplerende *fremmedreferentiel selvregulering*
3. Reguleringsformen suppleres og skifter mod en *polykontekstreferentiel selvregulering* - (en nøgtern betegnelse for 'multistakeholder dialog').

Virksomheders legitimitet gives ikke gennem snæver økonomisk bæredygtighed og opfyldelse af legalitet alene, men genereres i et komplekst samspil.

### Den temporale kompleksitet

Når vi lægger tidsdimensionen oven i de to andre, kan vi se et særligt evolutionært mønster i forventningsbilledet og forventningsdannelsen mod det, vi kan kalde *et nykonventionelt virksomhedsparadigme*:

Vi ser en bevægelse i erhvervslivet fra

?? Først neglicering af angrebene på de konventionelle forventningsbilleder i 60erne og 70erne, og efterhånden, som kritikken kan fattes i økonomiens sprog, dvs. ultimativt påvirker indtjeningen, til en kontra-aktion - modangreb i 80erne.

?? Men som det viser sig som en ikke-bæredygtig strategi, løftes iagttagelsen i udsatte dele af erhvervslivet især i 90erne til et 2. ordens niveau, refleksionen. Vi får grænseforhandlinger, multistakeholder-dialoger og forskellige forhandlingsfora og praksisformer og en semantik med begreber som dialog og symmetri og etik.

?? Når man har forhandlet sig frem til ændrede forventningsbilleder mod et bredere omverdeshensyn som forudsætning for indtjening, aflastes de krævende reflektive processer i rutiner for god praksis.

Det er formentlig, hvad vi ser i øjeblikket.

## **Den temporale kompleksitet: Evolutionen af forventninger**

1960erne og 70erne: Erhvervslivet negligerer angrebene på de konventionelle forventningsbilleder.

1980erne: Efterhånden, som kritikken kan fattes i økonomiens sprog, etableres et modangreb - kontra-aktion. Det viser sig som en ikke-bæredygtig strategi.

1990erne: lagttagelsen løftes i udsatte dele af erhvervslivet til 2. ordens niveau, refleksionen. Multistakeholder-dialoger, forhandlingsfora, praksisformer og en semantik med begreber som dialog og symmetri og etik.

Når man har forhandlet sig frem til ændrede forventningsbilleder mod et bredere omverdenshensyn som forudsætning for indtjening, aflastes de krævende refleksive processer i rutiner for god praksis.

### **De tre dimensioner interrelateret**

Skemaet nedenfor viser, hvordan vi kan se bevægelsen på tre interrelaterede dimensioner, både i et synkront og et diakront perspektiv.

*For det første* den store, overliggende bevægelse (spalte I) - balancen mellem independens og interdependens -, som går fra lukkethed om hver sin logik i samfundet, og som i sidste halvdel af 1900-tallet går mod en bredere gensidig hensyntagen imellem samfundets forskellige logikker - for at sikre deres fortsatte selvstændighed og særlige dynamik. Det er i det perspektiv, vi kan forstå orienteringen mod flere værdisæt - ud fra en grundlæggende superværdisæt.

3 dimensioner 4 faser	I: Independens/ interdependens	II: Polykontekstuel interrelation	III: Praksis
0. Konventionel  -> 1960erne	Independens uproblematiseret	Konventionelle rutine-relationer	Konventionel økonomi, neglicering
1. Kontra-aktiv  1970-80erne	Independens udfordret med vægt på independensen	Konflikter, resonansforvrængning, fjendebilleder	Forsvar, kontra- aktion
2. Refleksiv  1990erne	Interdependens anerkendt som forudsætning for independens	Partnerskaber, forhandlingsfora, multistakeholder dialog, hyper- irritation	Refleksion, forhandling
3: God praksis  Ca. 2002	Independens vægтет med interdependens som forudsætning	Nye rutiner udbredes, rutinisering af strukturelle koblinger, tillidstjek	Bløde regnskaber, certificering, nye rutiner
4. Nykonventionel  Ca. 2010	Independens forudsætning for interdependens	Rutiniserede, nykonventionelle relationer	Stabilisering i nye konventioner

Figur 2: Evolution af forventninger på tre interrelaterede dimensioner, i et synkront (her: vandret) og et diakront (her: lodret) perspektiv.

*For det andet* det polykontekstuelle samspil (spalte II), hvor vi ser en bevægelse fra 1) konventionelle rutiniserede relationer 2) over konflikter og fjendebilleder til 3) partnerskaber og dialogmodeller, som går over i 4) nykonventionelle rutiniserede relationer.

*Endelig* praksis i erhvervsvirksomheder (spalte III), hvor vi som nævnt kan fremanalysere en evolution af nye konventioner: Den grundlæggende aktivitet i erhvervslivet, at fungere som samfundets økonomiske basis, ændrer sig ikke. Men det gør de samfundsmæssige betingelser og med dem forventningerne til den socialt acceptable måde at drive erhverv og virksomhed på. Det er sociale konstruktioner, som skifter over tid, og regulerer vores forventninger til socialt acceptabel erhvervsadfærd og til forløbet af beslutningsprocesser i organisationer.

En evolution afsluttes med stabilisering af et nyt forventningsmønster. Så når evolutionen af det ny virksomhedsparadigme er fuldført, vil det af sig selv påføre den ny selvkontrol. Forventningerne vil atter være stabiliserede og konstituere paradigmet for den rette og rimelige erhvervspraksis. Hverken sanktioner, moral eller forbilleder vil være nødvendige på dette stadie, for det ny forventningsbillede tages simpelthen for givet som den naturlige måde at drive virksomhed på. En ny social virkelighed konstrueres, efterhånden som forventningerne for god erhvervspraksis igen gør selvfølgelige og praksis går over i såkaldt kognitive rutiner. Nye konventioner for socialt acceptabel erhvervspraksis er etableret. Forventningsbilledet er ændret mod nye gensidige koordineringsformer.

Mod slutningen af 2001 konkluderer en undersøgelse foretaget af PriceWaterhouseCoopers med over 1000 erhvervsledere fra 33 lande således, at erhvervslivets tidligere sondring mellem økonomisk succes og bredere hensyn er opløst i nye sondringer, der forstås som en bæredygtig virksomhedsmodel. Undersøgelsen konkluderer, at: "the most fascinating aspect is the degree to which CEOs are looking at what were once considered competing priorities - like economic success vs. environmental practices, or old economy vs. new economy - as more of a complete, complimentary package that could be broadly defined as a sustainable business model" (DiPiazza 2002).

## Implikationer

Hvad indebærer disse ændringer i de sociale dynamikker for virksomheder, for forventningerne til deres rolle og ansvar i samfundet, og for deres samspil med omverdenen?

Jeg vil afslutningsvis kort indikere nogle implikationer omkring og i virksomheden:

### Udviklingstræk i omverdenen

*Markederne* for både forbrug, investering og arbejdskraft ændrer sig delvist i polykontekstuelle reguleringsformer med appeller om at købe og investere 'etisk', dvs. lægge bredere hensyn ind end den umiddelbare egeninteresse.

I *det politiske system* se vi nye såkaldt 'frivillige' reguleringsformer, som lægger an til større medansvar i og omkring virksomheden. Fx det sociale indeks, nye regnskabformer, grøn markedsøkonomi osv.

*NGOere* antager funktionelle træk. For at få indflydelse i samfundet må man tale samfundets sprog. Problemer eksisterer ikke, før de er tematiseret i samfundets kommunikation. For at blive hørt af økonomien må man tale økonomiens sprog. Men vi kan i samfundet udsøndre en særlig moraliseringsdynamik - og vi kan se, at nye samfundskritiske positioner konstant dukker op.

Hyppige tillidstjek især via *massemedia* bliver en konsekvens af den polykontekstuelle reguleringsform, hvor tillid ikke længere referer til lovgivningen alene: Vi kan se enkeltsager projiceret via massemedia - man kan ikke tjekke, at alle tager hensyn til hinanden; men man kan tage stikprøver. Lynet slår ned vilkårligt - men det har sin funktion.



## Konsekvenser for virksomheden

Når forventningsbillederne er under forandring, og når samfundsreguleringen sker i et komplekst polykontekstuel samspil, kan vi fremanalyserer nogle konsekvenser for virksomheden i to tilsyneladende modsatrettede funktioner: På den ene side behovet for intern afklaring - på den anden side for klare signaler til omverdenen. Det er kun tilsyneladende modsætninger.

Fra at være udsondret i organisationen i informations- eller kommunikationsafdelinger behandles kompleksiteten mellem virksomhed og omverden nu 1) integreret i topledelsens beslutningsprocesser, 2) men aktiverer samtidig et kommunikativt ceremoniel som klart signal om holdning, om værdier - dvs. hvilke forventninger, man kan forvente opfyldt af virksomheden.

Tillidstjek stiller krav om **beredskab**, om at have afklaret sine holdninger til sin rolle og sit ansvar i samfundet. Den saglige kompleksitet i en legitimitetskriser er hurtigt glemt af omverdenen, men mistilliden sidder tilbage. Der er asymmetri imellem tillid og mistillid - der skal mere viden til tillid end til mistillid. Måske også derfor, vi ser den stigende vægt på kommunikative kompetencer hos topchefer. (Fx blev SAS's Lindegaard ifølge bestyrelsen valgt også på sit formodede pressetække). Med en så kompleks polykontekstuel omverden - fristes man til at give op og bare tilpasse sig - men til hvad? Kravene fra virksomhedens omverden er ikke entydige, men ofte konkurrerende. Desuden skaber en usikker fremtoning ustabile forventningsmønstre (ikke tillid). Formentlig er det med til at forklare behovet for **afklaring** af de forventninger, man vil stille til sig selv: Internt focus på værdier, på etiske programmer mv.

Tilsvarende ser vi et behov for et klart **signal** til omverdenen om de forventninger, man kan forvente indfriet hos virksomheden (tillid): Eksternt focus på værdier, etisk rapportering, branding mv.

Det polykontekstuelle samspil øger intensiteten og kompleksiteten i relationerne mellem organisationer og deres omverden - både i kvantitet og kvalitet. Det trækker ressourcer til virksomhedens **refleksive og diskursive funktioner**.

Det fører bl.a. til forsøg på **aflastning**, på reduktion af kompleksitet. For erhvervslivet vil det være naturligt at oversætte kompleksiteten til økonomiske modeller, organisatoriske rutiner; nye rutiner, stakeholder-modeller, reputation management, nye regnskabsformer osv.

Det øgede focus på stakeholder-relationer betyder ikke, at man kan eller skal opløse konflikter; men man kan lære at leve med dem. Det kan man gøre ved at hæve blikket til **refleksion** - det vi kalder 2. ordens perspektiv, hvor man som virksomhed så at sige ser sig selv udefra og i den større sammenhæng.

Det polykontekstuelle samspil førertil øget større refleksion over virksomhedens rolle i sammenhængen - respekt for andre værdisæt for at kunne bevare sit eget. Vi ser en **bredere værdiorientering** - med forankring i økonomien.

### **Mælkevejen 4. sal t.h.**

Med et forskningsblik som det her skitserede får vi muligheden for at skifte adresse til 'Mælkevejen 4. sal th', til at se på de selvfølgeligheder, vi omgiver os med i hverdagen og som skygger for indsigt, i nye perspektiver. Vi ser dem som sociale konstruktioner, der skifter over tid, og som kunne være konstrueret ganske anderledes.

Vi får også muligheden for at se de forventningsbilleder, som koordinerer vores sociale relationer, herunder virksomheders rolle og funktion i samfundet, i den større sammenhæng. Det giver os mulighed for en mere end overfladisk forståelse af forskellige modebegreber. Vi kan analytisk præcisere fænomener såsom den 3-dobbelt bundlinie, stakeholder-dialog, symmetriske idealer, etiske og sociale regnskaber, poly-værdiorienteringer - selv begreber som branding og reputation management for en plads i den større sammenhæng.

Hovedpointen i analysen af de skiftende forventningsbilleder i og omkring den senmoderne virksomhed er altså, at det er nødvendigt at belyse den større sociale sammenhæng og udvikling, hvis vi skal forstå karakteren og implikationerne af ny-udviklingen i samfundet. Transformationerne forstås som et

generelt udviklingstræk som en del af læredynamikkerne i samfundet, og overvejelserne kan bredes videre ud og omfatte virksomheder generelt, dvs. også hel- og halvoftentlige virksomheder og non-profit organisationer. Ændringerne i forventningsbillederne er ikke aktiveret af hverken økonomiske eller organisatoriske problematikker - omend de spiller med - men som det stadie i evolutionen, vores funktionsspecialiserede samfund har nået. Dynamoer bag den sociale læring, vi indfanger med skiftene i forventningsbillederne, er således grundvilkåret i samfundet forstået som *funktionelt differentieret*: Konflikten mellem de forskellige socialiteters autonomi og samvirke, selvstændighed og afhængighed - mellem *independens* og *interdependens*.

Med en så radikal teoretisk tilgang og et højt abstraktionsniveau er det i særlig grad interessant at observere, hvordan vi kan korrelere de teoretiske analyser med iagttagelser i praksis, og hvordan frontløbere i praksis kan relatere egne handlemønstre og omverdensforståelser til denne analytiske model. Her vil jeg give perspektivet videre fra forskningen til praksis, til Novo Nordisk - en virksomhed, som har gjort bemærket gennem sine bestræbelser på nøgternt at reflektere sin rolle og funktion i samfundet i relation til de nye forventningsmønstre.

## Kilder

(2000). Bæredygtighed god forretning. Politiken. Copenhagen.

Andersen, P. (2001-09-27). Giganter vil vise globalt ansvar. Berlingske Tidende: 11.

Bernays, E. L. (1952). Public Relations.

DiPiazza, S. A. (2002). World Economic Forum.

Drucker, P. F. (1977/1979). Forord. På talefod med interessegrupperne. C. N. Parkinson and N. Rowe. København, Institutet for Lederskab og Lønsomhed.

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." New York Times Magazine.

Hawken, P., A. B. Lovins, et al. (1997). Naturlig Kapitalisme - Den næste industrielle revolution, Forlaget Hovedland.

Holmström, S. (2000). The Reflective Paradigm Turning into Ceremony? Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium. D. Vercic, J. White and D. Moss. Ljubljana, Pristop Communications: 41-63.

Holmström, S. (2002). Public Relations Reconstructed as Part of Society's Evolutionary Learning Processes. 9th International Public Relations Research Symposium, Lake Bled, Slovenien.

Luhmann, N. (1969/1993). Legitimation durch Verfahren. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Luhmann, N. (1984/1995). Social Systems. Stanford, California, Stanford University Press.

Luhmann, N. (1990). Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.

Luhmann, N. (1996/2000). The Reality of the Mass Media, Polity Press.

Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Luhmann, N. (1999). Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Luhmann, N. (2000). Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

MandagMorgen (1997). Ugebrevet Mandag Morgen.

WorldEconomicForum (2002). [www.worldeconomicforum.com](http://www.worldeconomicforum.com).

## Bilag

### Program

9.00-9.30	Kaffe mv.
9.30-10.00	Åbning v/Projektleder Anita Mac
10.00-10.30	Erhvervsredaktør Claus Skovhus/ Politiken
10.30-11.00	Pause
11.00-11.30	Generalsekretær Kim Carstensen/ WWF
11.30-12.00	Leif Dyrmosé/ ingeniørens fagforening
12.00-13.15	Frokost
13.15-13.45	Vinni Pietras-Jensen/ RUC/Erhvervs- og selskabsstyrelsen
13.45-14.15	Mette Reissmann/ Forbrugerinformation
14.15-15.00	Debat
15.00-15.30	Kaffe
15.30-16.00	Forskningens perspektiv: Et nyt virksomhedsparadigme? V/Susanne Holmström RUC
16.00-16.30	Susanne Stormer/ Novo Nordisks stakeholder-afdeling
16.30-17.00	Pause
17.00-17.30	Underdir. Frank Bill/ Dansk Industri
17.30-18.00	Debat
18.00-20.00	Middag
20.00-21.00	Afslutning

## Deltagerliste

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen		Carsten	Ingerslev				+	-
HHK		Erik	Højbjerg				+	-
Hellerup Tekstil Akademi		Yvonne	Bendixen				+	
Hellerup Tekstil Akademi		Marianne	Hansen				+	
Hellerup Tekstil Akademi		Lisbeth	Kanderis				+	
RUC	Studerende	Pernille	Schrøder				+	
RUC	Studerende	Christian	Wendel				+	
RUC	Studerende	Natalie	Strandman				+	
RUC	Studerende	Mie	Rahbek				+	
RUC		Poul	Bitsch Olsen				+	+
Ingeniørforeningen		Eva	Reimer				+	-
HHK		Eva	Parum				+	+
Identity People A/S	Direktør	Knud Overgaard	Pedersen				+	
Danisco A/S	Koncerninformationschef	Anders	Hundahl				+	-
Valør og Ting A/S	Kommunikationsrådgiver	Mika Bildsøe	Larsen				+	+
Næstved Sygehus		Mette	Jensen				+	-
Handelshøjskolen i København		Asger	Sørensen				+	-
VKR		Johan	Thiesen				+	+
Handelshøjskolen i København	Kandidatstipendiat	Anne Kirstine	Roepstorff				+	+
FDB	Projektmedarbejder	Andreas	Bering				+	-
RUC		Anita	Mac				+	
RUC		Søren	Jagd				+	
RUC		Susanne	Holmström				+	

RUC		Vinni	Pietras-Jensen				+	+
RUC		Zira	Bloch				+	+
RUC		Anne	Hatting	23.1			+	+