

Nr. 3 Oktober
76. årgang 2003

Øko

no

mi

Poli

tik

Jurist- og
Økonomforbundets
Forlag

Økonomi & Politik

76. årgang nr. 3 Oktober 2003

Økonomi & Politik er et samfundsvidenskabeligt tidsskrift, der orienterer sine læsere om grænsefeltet mellem økonomi og politik. Økonomi & Politik udkommer 4 gange årligt.

Redaktion og bestyrelse:

Selskabet for Historie og Samfundsøkonomi, Formand: Lektor Lars Bille, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Ansvarshavende redaktør:

Kontorchef Peter Nedergaard,
Beskæftigelsesministeriet
Holmens Kanal 20
1060 København K.
Telefon 33 92 59 00
E-mail: pne@bm.dk

Anmeldelsesredaktion:

Lektor Lars Bille, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Redaktionsudvalg:

- Lektor Lars Bille, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Lektor Carsten Due-Nielsen, Institut for Historie, Københavns Universitet
- Professor Egil Fivelsdal, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København
- Lektor Finn Tarp, Økonomisk Institut, Københavns Universitet
- Lektor, dr.polit. Niels-Henrik Topp, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Lektor Hans Jørgen Nielsen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
- Professor Niels Thomsen, Institut for Historie, Københavns Universitet
- Professor Steen Thomsen, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i København
- Direktør Peter Wendt, Investerings-Forenings Rådet

Produktion, administration og markedsføring

Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
Lyngbyvej 17
Postboks 2702
2100 København Ø
Telefon 39 13 55 00
Telefax 39 13 55 55
e-mail: oekpol@djoeff.dk
www.djoeff-forlag.dk

Årsabonnement

- Privatpersoner: kr. 375,00
 - Institutioner, organisationer, virksomheder: kr. 475,00
- Priserne er inkl. moms

Tryk: Holbæk Amtstrykkeri
ISSN 0030-1906

Indhold

Redaktionelt forord	1
----------------------------	----------

TEMA: Virksomhedernes sociale ansvar

Corporate Social Responsibility	2
Steen Thomsen	

Virksomhedernes sociale ansvar imellem offentlig politik og virksomhedspolitik	11
Thomas Bredgaard	

Virksomhedens sociale ansvar – en kritisk diskussion af Milton Friedmans artikel <i>The Social responsibility</i>	23
Line Groes	

Virksomhedernes sociale ansvar er at øge deres profit	31
Milton Friedman	

Værdibaseret ledelse og socialt ansvar Aspekter af virksomhedernes gode statsborgerskab	37
Jacob Dahl Rendtorff	

ANMELDELSER	52
--------------------	-----------

- Skattesnyderiets historie
- Gulag og Glemsel
- Er vi så forbeholdne?
- Politikerne og netværksdemokratiet

Redaktionelt forord

Temaet i dette nummer af *Økonomi & Politik* er virksomhedernes sociale ansvar, som er et ofte anvendt begreb i den offentlige debat. Temanummeret er redigeret sammen med *Niels Højensgaard*, som er vicedirektør i The Copenhagen Centre on Corporate Social Responsibility.

Steen Thomsen analyserer i den første artikel begrebet »virksomhedernes sociale ansvar« fra en økonomisk-teoretisk synsvinkel. Han når i den forbindelse frem til, at den traditionelle stakeholder-model faktisk kan indfange det, som ellers traditionelt findes under virksomhedernes sociale ansvar. Det indebærer bl.a., at der skal udvikles nye stakeholder-konstellationer gennem åbenhed og tilregnelighed og ved at værne om omdømmet i medierne.

I den anden artikel analyserer *Thomas Bredgaard* virksomhedernes sociale ansvar som en størrelse, der ligger mellem offentlig politik og virksomhedspolitik, dvs., hvordan man kan etablere en forbindelse mellem socialpolitiske programmer og virksomhedernes interesser. Han konkluderer bl.a., at det er

yderst vanskeligt at give begrebet »virksomhedernes sociale ansvar« indhold, hvis deltagelsen heri er baseret på frivillighed.

Line Groes analyserer i den tredje artikel Milton Friedmans meget berømte artikel om virksomhedernes sociale ansvar, som stadig ofte er referencepunktet for diskussioner om emnet. Hun viser, at Friedman er langt mere nuanceret, end modstanderne har villet gøre ham til. Han er således ikke nogen forsvarer af den rene stakeholderposition, som titlen på artiklen ellers antyder.

Den fjerde artikel er en dansk oversættelse af *Milton Friedmans* berømte artikel, som er analyseret ovenfor. Artiklen er stadig noget af det mest veloplagede, der er skrevet om emnet.

Endelig runder *Jacob Dahl Rendtorff* af med en artikel om værdibaseret ledelse og socialt ansvar. Han analyserer heri den historiske og teoretiske udvikling af og baggrund for emnet.

Peter Nedergaard
Redaktør

Corporate Social Responsibility

Af Steen Thomsen, professor, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Der er i den sidste tid blevet talt og skrevet utrolig meget om virksomhedernes sociale ansvar (eller på godt dansk: corporate social responsibility). I den internationale forskning har man talt om corporate social responsibility (Carroll, 1999), stakeholder modellen (Freeman, 1984), business ethics (Velasquez, 1998; Fort, 2001), bæredygtig udvikling (Tisdell, 1993; Tenbrunsel et al., 2000) og medborgerskab – »citizenship« (Bolino, 1999). Man har foreslået, at virksomhedernes resultater skulle gøres op på nye måder – som »balanced scorecards« (Kaplan and Norton, 1996) eller med udgangspunkt i værdiskabelse for kunderne (Morgan and Hunt, 1994). Spørgsmålet er også blevet gjort til genstand for mere dybtgående forskning af principiel karakter, f.eks. inden for management af Jones (1995) eller Mitchell, Agle and Wood (1999) og inden for økonomisk teori af Rajan og Zingales (2000) eller Tirole (2001).

Et gennemgående synspunkt i debatten er, at der er mange interessenter – stakeholdere – i en virksomhed, og at aktionærerne derfor ikke er den eneste gruppe, som har krav på opmærksomhed. Medarbejdere, kunder, leverandører og det øvrige omgivende samfund påvirkes også af virksomhedens aktiviteter og en afbalanceret – socialt ansvarlig – virksomhedsledelse vil derfor tage disse interesser med i betragtning. Med andre ord skal profitmaksimering afløses af andre målsæt-

ninger, man kan måske tale om stakeholder frem for shareholder value. Hvad man mere præcist skal lægge i dette begreb er dog indtil videre uklart.

I denne artikel vil jeg forsøge at se på begrebet fra en økonomisk-teoretisk synsvinkel, hvorvidt det giver mening, hvad man skal lægge i det, og hvordan det udmøntes i en praktisk virkelighed. Jeg argumenterer – med et eksempel – for, at det godt kan lade sig gøre at give stakeholdermodellen et mere præcist indhold ud fra tankegangen om at virksomheden skal maksimere den samlede værdi af interessenternes mellemværende med virksomheden opgjort efter alternative omkostninger. Derimod er det klart, at der i praksis er store problemer med at opgøre disse størrelser (selv om opgørelsesproblemer også kendes fra almindelige regnskaber er problemerne her nok særligt store, fordi opgørelsen til alternative omkostninger stiller krav om mange skøn).

Derefter går jeg videre til at analysere, om der findes mekanismer, der kan udmønte social ansvarlighed i praksis. Jeg kommer frem til, at der faktisk er mange af den slags mekanismer – for eksempel lovgivning, sociale normer, markedsmekanismer, direkte stakeholderindflydelse og hensynet til virksomhedens omdømme. Som noget nyt i denne sammenhæng fokuserer jeg på mediernes rolle, fordi medieomtale er et synligt og åbenbart

meget virkningsfuldt middel til at påvirke virksomhedernes adfærd. Hvad enten man kan lide det eller ej, befinder vi os derfor allerede i et samfund, hvor sociale hensyn ud over profitmaksimering spiller en stor rolle – så stor, at man kan diskutere om den ikke er for stor, fordi der er omkostninger forbundet med at lægge bånd på virksomhedernes handlefrihed. Blandt andet er det oplagt, at der er risiko for, at hensynet til fremtidige generationer og eller til velfærden uden for landets grænser bliver underprioriteret i en situation, hvor ressourcer fordeles blandt de eksisterende stakeholdere.

Jeg runder af med at analysere, hvad der økonomisk-politisk kan gøres for at fremme en egentlig social ansvarlighed i virksomhederne.

2. Stakeholderregnskabet

Det bliver indimellem fremstillet sådan, at stakeholdertanken er forvrøvlet, og at den principielt er umulig at realisere. Men det er ikke korrekt. Det er mere nøjagtigt at sige, at den er vanskelig at realisere i praksis, fordi der er ganske store problemer med at opgøre virksomhedens regnskab med de enkelte stakeholdere. Men det er ikke det samme, som at det ikke kan lade sig gøre. Specielt ikke i princippet! I Tabel 1 har jeg gjort et forsøg på at illustrere metoden ved hjælp af et eksempel. Metoden bygger på Kay (1995), der netop har forsvaret stakeholdermodellen fra en økonomisk synsvinkel.

Den fiktive virksomhed ASDAN har en omsætning på 200 millioner kroner, beskæftiger 400 medarbejdere, har en balance på 200 millioner kroner og en egenkapital på 100 millioner. Virksomheden har et overskud efter skat på 10 millioner kroner, og ejeren er måske godt tilfreds.

Men en konsulent kan oplyse hende om, at denne kapital anbragt med en tilsvarende risiko kan indbringe 12%. Modsat, hvad man skulle tro, har virksomheden altså ikke overskud, men økonomisk set et underskud på 2 millioner kroner. Strengt taget burde ejeren altså lukke virksomheden. Så meget om shareholder-value kalkulen, der naturligvis kan gøres meget mere præcis og raffineret.

Opgør man derimod ASDANs regnskab fra en stakeholder synsvinkel, bliver resultatet noget anderledes. De 400 medarbejdere tjener i gennemsnit 250.000 kroner – eller 0.25 millioner kroner (heri indregnet arbejdsglæde, transporttid o.s.v.). Men hvis ASDAN blev nedlagt, skulle de finde alternative beskæftigelser og måtte klare sig med i gennemsnit 200.000 eller 0.2 millioner om året. Samlet set skaber ASDAN altså i forhold til bedste alternativ 20 millioner kroner – eller 10 gange så meget som ejeren sætter til.

Hertil må regnes mellemværendet med kunderne. Virksomheden sælger sin vare – din genoten – til en gennemsnitlig pris på 15. Men det bedste alternativ koster 20. ASDAN

Værdi	F.eks.	Sum
Kapital* (afkast-kap. omk.)	100 (10%-12%)	-2
Beskæftigelse * merløn	400* (0.25-0.2)	20
(Nytte-Pris) * mængde	(20-15) *10	50
Margin *INDKØB	(6-4) *15	30
Andet Positivt - Negativt	15-10	5
Sum		103

Tabel 1. Stakeholderregnskab for den fiktive virksomhed ASDAN

sælger 10 millioner af dem – og skaber dermed 50 millioner kroner i værdi for kunderne. Fra en shareholder-value synsvinkel kan man sige, at ASDANs priser er i underkannten. Halvdelen af omsætningen går til andre europæiske lande. ASDAN støtter Europa.

Men det er ikke slut med det. ASDAN indkøber årligt 15 millioner dimsedutter til en gennemsnitspris på 6 kr., men sælgernes omkostninger er kun 4 (der er en indtjeningsmarginal på 2 per dimsedut). Det skaber $2 \cdot 15 = 30$ millioner kroner. Igen kan man sige, at ASDAN betaler for meget set fra en shareholder value synsvinkel. Også nogle af leverandørerne er udlændinge, bl.a. nogle kinesere. ASDAN bidrager til verdenssamfundet.

Endelig betaler ASDAN 5 millioner kroner i skat, uddanner en del læringe o.s.v., hvilket alt i alt skaber en værdi på 15 millioner kroner. Til gengæld producerer virksomheden noget affald, som det koster kommunen penge at rense. Virksomhedens lastbilstrafik reducerer også herlighedsværdien ved at bo i nabolaget, slider lidt på vejene og bidrager – meget beskedent – til den globale opvarmning. Samlet set er der tale om samfundsomkostninger på 10 millioner kroner.

Lægger man tallene sammen er der alt i alt tale om et stakeholderregnskab med et overskud på 103 millioner kroner.

Man kan naturligvis diskutere enkelthederne og generaliteten i dette eksempel. Måske ville de afskedigede medarbejdere og andre ressourcer også skabe værdi i deres bedste alternative beskæftigelse, og i så tilfælde skulle dette fraregnes fra stakeholderregnskabet. Og der er naturligvis også vanskeligheder forbundet med en præcis opgørelse af regnskabet med det omgivende samfund (de såkaldte eksterne effekter). Men det er heller ikke helt enkelt at opgøre det almindelige

årsregnskab korrekt., og det vigtigste er tankegangen, ikke det konkrete resultat.

En konklusion er, at der består et direkte modsætningsforhold mellem shareholder og stakeholder value. Så meget altså for dem, som siger, at de to målsætninger kommer ud på et og det samme. En konsekvent profitmaksimerende virksomhed ville skabe lige så meget værdi, men værdiskabelsen ville alene tilfalde ejeren. Kolde sjæle uddannet på Handelshøjskolen ville måske have noget imod at overlade så stor en del af virksomhedens værdiskabelse til andre end ejerne, men sagen er, at der ikke i økonomisk teori findes nogen normativ anvisning af en bestemt indkomstfordeling. Det kan godt være, at den samlede værdiskabelse kunne øges ved at ændre på priserne og ressourceallokeringen, men det kan også godt være, at pengene gør mest gavn og giver de bedste incitamenter som de nu fordeles. Der er ikke noget grundlag for at være religiøs på dette punkt.

Et andet perspektiv er, at en virksomhed som ASDAN helt klart bør bestå fra en samfundsmæssig synsvinkel, men at der består et misforhold mellem den negative værdiskabelse til aktionærene og de forholdsvis store gevinster for de øvrige stakeholdere – et misforhold, der formentligt ikke er helt ualmindeligt i dansk erhvervsliv, hvor det gennemsnitlige kapitalafkast i lange perioder har ligget lige omkring obligationsrenten (hvilket altså indebærer et økonomisk tab, hvis man tager hensyn til en risikopræmie på kapitalomkostningerne). Hvis virksomheden faktisk stod over for en lukning skulle det være forholdsvis enkelt at nå frem til en forhandlingsløsning med de øvrige stakeholdere, der jo har meget at tabe.

Det er i øvrigt min opfattelse, at denne form for stakeholderøkonomi er forholdsvis udbredt blandt både små og store virksomheder landet over. Man kan på godt og ondt sige, at profitmaksimeringstanken langt fra har gen-

nemsyret hele det danske erhvervsliv – eller for den sags skyld det omgivende samfund. Det er ikke det samme som, at indtjeningen ikke er vigtig. Men specielt i velfungerende og rimeligt rentable virksomheder bliver der efter alt at dømme taget vidtgående hensyn til medarbejdere, kunder og (om end i mindre grad) til andre samfundsinteresser (se f.eks. Thomsen, Pedersen og Strandkov, 2002).

3. Samfundsindflydelse

Man kan altså godt arbejde med begrebet stakeholderværdi – specielt i princippet. Og der kan også være noget, der tyder på, at erhvervsvirksomheder i praksis lægger vægt på stakeholder synsvinkler, selv om den slags er vanskeligt at påvise konkret (man kan også vende det om og spørge, hvorfra vi ved, at virksomheder normalt profitmaksimerer – det er når det kommer til stykket et postulat, selv om det i nogle sammenhænge er en nyttig antagelse at arbejde med).

Det er muligt at pege på flere mekanismer, der omsætter stakeholderpræferencer til handling i virksomhederne. Fra en teoretiskøkonomisk synsvinkel kan man tale om institutioner, der medvirker til, at samfundshensyn (stakeholderhensyn) internaliseres i virksomhedens beslutninger og aktiviteter.

1. Lovgivning, regulering og formelle institutioner. Lovgivningen og forskellige institutioner som arbejdstilsynet, forbrugerombudsmanden samt regulering på miljø- og naturområdet m.v. spiller en indlysende rolle i denne forbindelse. Beskyttelsen af de elementære friheds- og ejendomsrettigheder er en nødvendig betingelse for, at erhvervslivet tager hensyn til det omgivende samfund (og en forudsætning for, at andre mekanismer – som markedsmekanismen – kan fungere).

2. Kultur, konventioner og uformelle institutioner. Også sociale normer – som almindelig anstændighed – spiller naturligvis en væsentlig rolle. Man kan diskutere om ikke de for-

melle institutioner på mange måder blot er en formalisering af uformelle spilleregler.

3. Markedsmekanismen. Det er også indlysende, at markedsmekanismen i sig selv er en indretning, der bidrager til at omsætte stakeholderpræferencer i handling, når køberne betaler virksomheden for at levere de varer og tjenester, de har brug for. Eller når virksomheden sparer på en bestemt ressource (som arbejdskraft), fordi den er knap og udbyderne har sat en relativt høj pris på den.

4. Direkte stakeholderindflydelse. Virksomhedens stakeholdere har også andre muligheder end prismetanismen for at øve indflydelse. I nogle tilfælde – som ved andelseje, offentligt ejerskab eller koncernejerskab – overtager en interessent eller en gruppe af interessenter ejerskabet til virksomheden. I andre tilfælde kan bestyrelsen fungere som et forum for stakeholderindflydelse – som når virksomheder som følge af lovgivningen udpeger medarbejdere og offentlige repræsentanter, til at sidde i bestyrelsen, eller når de mere frivilligt optager en vigtig samhandelspartner. Hertil kommer så mere eller mindre legitime sanktionsmuligheder som strejker.

5. Omdømme og public relations. Omdømme kan også fungere som en mekanisme, der påvirker virksomhederne til at udvise social adfærd. Et godt omdømme kan være et aktiv både i afsætning, indkøb og rekruttering af nye medarbejdere (en sund virksomhedskultur kan i øvrigt have samme effekt i forhold til de eksisterende medarbejdere). Virksomhederne har derfor et incitament til at investere i dette immaterielle aktiv – blandt andet gennem en adfærd, der lever op til det gode omdømme (Kreps, 1990).

Man kan altså sige, at der er forholdsvis mange og stærke kræfter, der trækker i retning af internationalisering eller sagt på en anden måde socialisering af virksomhedernes værdisæt. Ofte vil disse kræfter have karakter af

bånd på virksomhedernes handlefrihed, hvilket ikke er omkostningsfrit. Hertil kommer, at ingen af dem kan forventes at virke fejlfrit. På grund af støj, dårlig information og bureaukrati-problemer er det ikke altid de mest hensigtsmæssige love, der bliver vedtaget. Sociale normer kan fremme inertie, for eksempel diskrimination. Markedsfejl kan forekomme, hvor der eksternaliteter og informationsproblemer. Direkte stakeholderindflydelse kan føre til, at velorganiserede interessegrupper forfordes på andres bekostning. Virksomheders omdømme kan være urimelig godt eller dårligt som følge af tilfældige omstændigheder, der ikke har noget at gøre med, hvad der faktisk foregår i virksomheden.

Det er på den baggrund muligt at diskutere, hvor stærke disse bånd skal være i en velfungerende økonomi, og i hvilket omfang socialisering faktisk indebærer reel social ansvarlighed. Dette spørgsmål vil jeg vende tilbage til i det afsluttende afsnit.

4. Mediernes rolle

En af de mest markante mekanismer, der påvirker virksomheder til at tage sociale hensyn, er massemedierne. De fleste læsere vil nok nikke genkendende til den følgende fiktive historie.

Der er to versioner af denne historie. Den ene

er, at produktet faktisk var sundhedsskadeligt, og pressen derfor har spillet en vigtig rolle ved at forbedre sundhedsstandarden. Den anden er, at bestyrelsen havde ret, og at produktet faktisk var helt ufarligt. Så har presseomtalen påført virksomheden en unødvendig udgift. Pointen er selvfølgelig, at mediernes kritik er så stærk en kraft, at virksomheden kan være nødt til at rette sig efter den, hvad enten den er berettiget eller ej. Medieomtalen er med andre ord en meget tung mekanisme, der godt kan risikere at ramme forkert.

Dyck og Zingales (2002) har som de første rejst spørgsmålet om mediernes rolle i corporate governance. De fremhæver en række slående eksempler:

- Shareholder-aktivisten Roberts Monks medieangreb på bestyrelsen i den amerikanske butikskæde Sears-Roebuck, der blev fremstillet med billeder som »the non-performant assets of Sears«. Bestyrelsen valgte at efterkomme en række af hans krav, skønt han kun kontrollerede omkring 12% af stemmerne.
- Mediestorm på tunfiskeri i Stillehavet, som også resulterede i drab på delfiner, hvor Greenpeace og andre græsrodsorganisationer medvirkede til at sætte spørgsmålet på dagsordenen, så først Heinz og

En morgen vågner direktøren for ASDAN op til en nyhed i 7-radioavisen om, at virksomhedens produkt – dingenoten – er sundhedsfarligt. Han kører straks på arbejde og udsender en pressemeddelelse, som berigtiger denne påstand, men historien kører videre kl. 8, 9 og 10. Inden klokken 11 bliver han ringet op af bestyrelsesformanden, som venligt, men bestemt kræver, at der bliver gjort noget, selv om de begge er enige om, at historien intet har på sig. Direktøren kontakter et rådgivningsfirma, som råder til fuld åbenhed og en handlingsplan, der tager hånd om problemet. Direktøren prøver at ride stormen af, men allerede om eftermiddagen begynder de første bekymrede forhandlere at melde sig. De vil ikke bekræfte den ordre, som tidligere var stillet i udsigt, før der er ro om virksomheden. Men historien ruller videre i dagspressen næste dag: bekymrede forbrugere giver udtryk for, at de ikke længere tør købe produkter, som er produceret ved hjælp af dingenoter. Inden ugens udgang mødes bestyrelsen ekstraordinært og vælger hvad de ser som den nemmeste løsning: produktionen lægges om, så der ikke længere benyttes dingenoter, men nu dimsedutter i produktionen – det er en merudgift til 5 millioner kroner årligt, men man vurderer, at de er den eneste måde at ride krisen af (selv om hele bestyrelsen er enig om, at dingenoter er helt uskadelige).

senere de andre store dåsefabrikanter efter blot en måned annoncerede, at de fremover kun ville sælge delfinfri tun.

- Du Pont og andre store kemivirksomheders erklærede strategi om at komme bort fra top 10 listen over forurenende virksomheder («the toxic 500») ved at nedbringe udslip af kemikalier fra deres fabrikker. Kemifabrikantforeningen har opstillet et »kodeks« med samme mål for at forbedre branchens omdømme.
- Den store amerikanske pensionsklasser Calpers politik om at offentliggøre lister over amerikanske virksomheder med dårlig performance. Dette initiativ har angiveligt fået mange af virksomhederne til at imødekomme Calpers krav. Hermitage Capital Management (en af de største aktieinvestorer på det russiske marked) har med held anvendt samme strategi over for russiske virksomheder.
- Den udstrakte brug af efterlevelse eller oplysning («comply or explain») som krav i forbindelse med implementeringen af corporate governance kodeks over alt i verden (dog ikke i Danmark, hvor Fondsbørsen har valgt en mere fleksibel formulering om, at virksomhederne skal »forholde sig« til det danske Nørby-kodeks). Denne strategi har »af frivillighedens vej« bevirket en høj grad af efterlevelse, der i mange lande nærmer til tilslutningen til kommunistpartiet ved afstemninger i den tidligere østblok.
- Lister (med rangorden) over bedste business schools, som skoler verden over nu kappes om at komme på toppen af, fordi det betyder større studenterøgning og bedre økonomi.

Som mere systematisk dokumentation viser Dyck and Zingales, at virksomheder i lande med bedre pressedækning (større avis-cirkulation) statistisk set også er signifikant mere socialt ansvarlige (påvirkelige).

Fra en økonomisk teoretisk synsvinkel er

pressens rolle at formidle information, som køberne har en oplagt interesse i, fordi de skal træffe beslutninger om indkøb, beskæftigelse og så videre. Principielt vil køberne være interesseret i så nøjagtig information som muligt, og medierne har derfor et incitament til at levere nøjagtig information for at få en større kundekreds – i det mindste i den del af markedet, der ikke flyder sammen med underholdningsindustrien. Det er også klart, at medierne – ligesom erhvervslivet i øvrigt – ofte må arbejde under usikkerhed eller tidspress og for eksempel må bringe historier, som ikke er 100% verificerede. Derfor vil der indimellem forekomme fejltagelser. Det er pressen naturligvis ikke ene om – j.f. de fejkilder, jeg nævnte i det foregående afsnit. Det mere interessante spørgsmål er, hvilken rolle man kan tiltro medierne som en vagthund for social ansvarlighed, og hvad man eventuelt kan gøre for at forbedre denne rolle – altså at højne informationsniveauet i mediedækningen samt reducere mængden af misinformation og forkerte historier.

En mulighed er at overveje større bøder for misinformation, således at de reelt påvirker incitamenterne til at bringe en dårligt dokumenteret historie. Men hvad man end kan sige om kvaliteterne i dette forslag har det den skyggeside, at det vil reducere incitamentet til at interessere sig for ømme punkter i erhvervslivet, hvilket måske ikke er hensigtsmæssigt, hvis pressen skal spille rollen som vagthund. En anden mulighed er at forsøge at forbedre – og for eksempel specialisere – journalistuddannelsen i det håb, at bedre uddannelse kan give en mere kvalificeret dækning og færre »ænder«.

Det er måske også muligt at give mere plads til erhvervsforhold i de generelle medier (tv), selv om dette må bero på en vurdering af seertal m.v.

Endelig kan lovgivningen påvirke informationsniveauet i debatten ved at stille krav til

virksomhedernes regnskabsaflæggelse m.v. Det er nærliggende at sige, at mere information vil fremme en mere kvalificeret debat, og det er vel også i det store hele korrekt, men der er også eksempler på, at mere detaljeret information ikke nødvendigvis skaber større gennemsigtighed – det er således ikke indlysende, at offentliggørelse af kvartals- eller månedsregnskaber bidrager til en bedre prisfastsættelse for børsnoterede selskaber eller for den sags skyld til en mere kvalificeret debat.

5. Social ansvarlighed

Det er altså ikke alene muligt at præcisere, hvad man skal forstå ved stakeholderhensyn. Det vil også i mange tilfælde være ønskeligt fra en samfundsmæssig synsvinkel, at virksomhederne faktisk tager sådanne hensyn. Og der er ret stærke mekanismer – markedsmechanismer og andre – der påvirker erhvervslivet i denne retning. Men det er langt fra indlysende, at disse mekanismer er tilstrækkelige til at fremme en egentlig social ansvarlighed.

Blandt de vigtigste fejlkilder er formentlig, at interesser der ikke er repræsenteret »omkring bordet« tenderer mod at blive underprioriteret. Det gælder hensynet til fremtidige generationer, hensynet til potentielle nye forretningspartnere og interessenter (ikke mindst i lande fjernt fra vores) og har formentlig i en periode været gældende for hensynet til miljøet og naturen. I et demokrati, hvor politikerne skal genvælges, hvor der skal sælges varer og aviser hver dag, og de eksisterende kunder og medarbejdere af indlysende grunde er mere motiverede af deres egen velfærd end af hensynet til nye medarbejdere og kunder, vil et større pres for påstået social ansvarlighed meget let degenerere til et pres for mere kortsigtede løsninger, hvor hensynet til virksomhedernes langsigtede konkurrenceevne, innovation og forretningsudvikling underprioriteres.

Som Schumpeter (1950, 1978) så overbevisende har argumenteret for, er det netop sammenhængen mellem profit, iværksættere og innovation, der har gjort det muligt for de kapitalistiske samfund at forøge levestandarden så markant, som det har været tilfældet. Denne mekanisme har måske været mere socialt ansvarlig end noget andet, fordi den over en længere periode har forbedret velfærden for de brede lag i samfundet – i modsætning til stort set alle andre kendte samfundsformer. Det er således indlysende, at en egentlig social ansvarlighed må komme i stand i samvirke med innovation og vækst i erhvervslivet.

Men som Schumpeter også undrede sig over, har kapitalismen altid haft dårlig presse og mødt social modstand (adelsmanden er ædel, kapitalisten er ækel). Dette er i hans udlægning ikke nogen tilfældighed. Iværksætternes rolle består i »kreativ destruktion«, der udfordrer den etablerede orden gennem innovation og dermed skaber de store fremskridt i levestandarden. Man kan tænke på den klassiske fabrikant, der vakte social modstand ved at gøre mange håndværkere arbejdsløse (karetmagere, propskærere eller skræddere er i de store hele uddøde professioner). Eller på afvandingen fra landbruget som følge af konstante produktivitetsfremskridt. Det er netop det kapitalistiske systems evne til at tåle denne form for »destruktion«, der har skabt de store fremskridt i levestandarden.

Fra denne synsvinkel er der grund til skepsis med hensyn til store dele af den dagsorden, der går under betegnelsen »corporate social responsibility«. Men jeg vil afslutningsvis forsøge at argumentere for, at innovation og vækst ikke behøver at udelukke hensyntagen til stakeholderinteresser. De resultater, andelsbevægelsens virksomheder gennem tiden har opnået, er et eksempel på, at inddragelse af en stakeholdergruppe (leverandørerne eller af og til kunderne) i nogle tilfælde kan medvirke til at styrke virksomhedernes kon-

kurrenceevne og dynamik. Et andet mere moderne eksempel er den rolle som frivilligt samarbejde om softwareudvikling spiller i de såkaldte »open source« systemer. Man kan heller ikke se bort fra, at offentligt ejede virksomheder og frivilligt arbejde i nogle tilfælde har spillet en central rolle for fremskridt i forbindelse med sygdomsbekæmpelse, infrastruktur og større kollektive opgaver. Det er altså muligt, at innovation i nogle tilfælde går hånd i hånd med socialt engagement og stakeholderhensyn. Sociologer taler om »social innovation« som en bredere betegnelse.

Kernen i den kapitalistiske markedsøkonomi er ifølge denne opfattelse ikke profitmotivet, men kontraktfrihed – enkelte menneskers ret til at etablere nye institutioner og organisationsformer lige så vel som deres evne til at starte nye virksomheder, producere nye produkter eller introducere ny teknologi. Man kan måske oven i købet gå så vidt at betragte virksomhedernes samspil med stakeholderinteresser i det omgivende samfund som en del af innovationsprocessen. Det er oplagt, at virksomhederne selv kan gøre meget for at løfte deres sociale arv på en hensigtsmæssig måde, der netop ikke består i at acceptere status quo, men tværtimod i at udvikle nye stakeholderkonstellationer – gennem åbenhed og tilregnelighed, ved at værne om deres omdømme og tale deres sag på en slagkraftig måde.

Referencer

- Arrow, Kenneth J.(1969) »The Organization of Economic Activity«. Arrow K. J.(1983) *General Equilibrium*. Collected Papers. Volume 2, Basil Blackwell.
- Arrow, K. J.(1973) »Social responsibility and economic efficiency«, *Public Policy*, 21: 303-318.
- Bolino, M. C. (1999) »Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?«, *Academy of Management Review*, 24 (1): 82-89.
- Carroll, A. B.(1979) »A three-dimensional conceptual model of corporate social responsibility«, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A.B.(1999) »Corporate social responsibility«. *Business and Society*. 38(3), 268-295.
- Clarkson, M. B. E.(1995) »A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance«. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cooper, R. & Kaplan, R. S.(1988) »Measure costs right: make the right decisions«. *Harvard Business Review*. 66(5), 96-104.
- Davis, J. A., Schorman, D. F. & Donaldson, L.(1997) »Towards a stewardship theory of management«, *The Academy of Management Review*, 22(1). 20-47.
- Donaldson, T. & Preston.(1995) »The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications«. *Academy of Management Review*, 20 (1).
- Dyck, A. and Zingales. L. The Corporate Governance Role of the Media. Working Paper. University of Chicago. August 2002
- Evan W. & R. E. Freeman.(1983) »A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism«, T. Beauchamps & N. Bowie (eds.). *Ethical theory and business*. 75-93. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey USA.
- Ferran, E.(1999) *Company Law and Corporate Finance*. Oxford University Press. Oxford.
- Fombrun, Charles J.(1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Shanley. M. (1990) »What's in a name? reputation building and corporate strategy«, *Academy of Management Journal* 33 (2). 233-258.
- Fort, Timothy L.(2001) *Ethics and governance. Business as mediating institution*. Oxford University Press. New York, USA.
- Freeman, R. E.(1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman Books.
- Harrison, J. F. and Freeman, R. B.(1999) »Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives«, *Academy of Management Journal* 42(5): 479-85.
- Hoffman, W. & Frederick, R..1995 *Business Ethics*. McGraw-Hill New York.
- Jawahar, I. M. & G. L McLaughlin.(2001) »Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational

- life cycle approach», *The Academy of Management Review*, 26(3): 397-414.
- Jensen, M.(2000) » Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function«. Berer, M. & Nohria, N. *Breaking The Code Of Change*. Harvard Business School Press.
- Johnson, J. , C. M. Daily & A. E. Elstrand.(1996) »Boards of directors: a review and research agenda«, *Journal of Management* 22(3). 409-438.
- Jones, T. M.; L.D. Goldberg.(1982) »Governing the large corporation: more arguments for public directors«, *The Academy Of Management Review* 7(4): 603-612.
- Jones, T. M. 1995. »Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics«, *Academy of Management Review* 20(2):404-437.
- Jones, T. ;Wicks, A.(1999) »Convergent stakeholder theory«, *The Academy of Management Review* 24(2): 206-222.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kay, J.(1995) *Why firms succeed*. Oxford University Press. New York.
- Kester, C. W.(1992) »Industrial groups as Systems of Contractual Governance«, *Oxford Review of Economic Policy*, 8(3): 24-44.
- Kreps, D. M.(1990) » Corporate culture and economic theory«. J. Alt & K. Shepsle. Eds.(1990) *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Licht, Amir N.(2001) »The mother of all path dependencies. Towards a cross cultural theory of corporate governance systems«, *Delaware Journal of Corporate Law* 147-205.
- Luoma, P. & J. Goodstein.(1997. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure«, *Academy of Management Journal*, 42(5):
- Mitchell, W. G. & Simmons, R. T. (1994) *Beyond Politics. Markets, Welfare And The Failure Of Bureaucracy*. Westview Press. Oxford.
- Mitchel, R. K., B. R. Agle & D. J. Wood.(1997) »Toward a theory of stakeholder identification and salience«, *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Morgan, R. and Hunt, S.(1994) » The commitment-trust theory of relationship marketing«, *Journal of Marketing* 58(3). 20-44.
- Scherer F. M. & Ross, D.(1989) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Schumpeter, J.A.(1978) *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press. Oxford.
- Schumpeter, J. A.(1950) *Capitalism, Socialism & Democracy*. Harper. New York.
- Scott, S. & Lane,V.(2000) »A Stakeholder Approach to Organizational Identity«. *Academy of Management Review*, 25(1): 43-62.
- Sen, A. (1993) »Does Business Ethics Make Economic Sense?«, P. M. Minus (ed). *The Ethics of Business in a Global Economy*. Kluwer. Boston.
- Senge, P. (2000) »The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies create wealth: Why Single Valued Objective Functions are Not Quite Enough«, M. Beer & N. Nohria. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press. Harvard MA.
- Structure of European Industry*. Dordrecht. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht
- Shleifer, A.; L. Summers.(1988) »Breach of trust in Hostile Takeovers«. In A. E. Auerbach. (Ed). *Corporate takeovers*. University of Chicago Press. Chicago.
- Thomsen, S. (2001) »Ethical codes as Corporate Governance«, *The European Journal of Law and Economics*, 12(2).
- Thomsen, S.; Pedersen, T.; Strandskov, J.(2002) *Ejerskab og Indflydelse i Dansk Erhvervsliv*. Aarhus, Denmark: Magtudredningen,.
- Tirole, J.(2001) »Corporate governance«, *Econometrica* 69(1): 1-35.
- Tisdell, C.(1993) *Environmental Economics-Policies For Environmental Management And Sustainable Development*. Aldershot: Edward Elgar.
- Trevino, L. K. & G. R Weaver. (1999) »The stakeholder research tradition: Converging theorists-not convergent theory«, *The Academy of Management Review* 24(2). 222-228
- Velasquez, M. G. (1998) *Business ethics. Concepts and Cases*. . New Jersey, USA:Prentice Hall

Virksomhedernes sociale ansvar imellem offentlig politik og virksomhedspolitik*

Thomas Bredgaard, ph.d.-stipendiat, Center for Arbejdsmarkedsforskning, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet

1. Indledning

Virksomhedernes sociale ansvar er kommet på mode. Det forventes efterhånden af moderne virksomheder at de frivilligt påtager sig et socialt ansvar. De fleste regeringer i vestlige industrielle samfund søger at etablere nye offentlig-private partnerskaber og den Europæiske Kommission appellerer til de europæiske virksomheders samfundssind. Politiske forbrugere stiller nye og mere kritiske krav til virksomhedernes produkter og serviceydelser.

Den europæiske bevægelse mod det sociale ansvar er udtryk for en række frivillige og sporadiske initiativer blandt eksemplariske virksomheder, hvis formål det er at tilfredsstille nye forventninger blandt virksomhedernes interessenter (stakeholdere) og muligvis at indgå statslig regulering. De danske erfaringer med virksomhedernes sociale ansvar står i udgangspunktet i modsætning hertil. Her blev det sociale ansvar (og det rummelige arbejdsmarked) lanceret som en officiel statslig kampagne i 1994. Initiativet kom således fra det politiske system fremfor fra enkeltstående eksemplariske virksomheder, hvorfor fokus og formål med det politiske program blev anderledes end i de øvrige europæiske lande.

Den danske forståelse af virksomhedernes sociale ansvar er primært orienteret mod ud-

bud og efterspørgsel af arbejdskraft (gennem forebyggelse af udstødning fra arbejdspladserne og ved integration af personer udenfor eller på kanten af arbejdsmarkedet), hvori- mod den angelsaksiske og europæiske forståelse er bredere orienteret mod virksomhedernes samfundsmæssige ansvar, som også omfatter miljøet, menneskerettighederne, lokalsamfundet, etiske investeringer m.v. Den danske forståelse fokuserer altså primært på arbejdskraftansvar, hvor den angelsaksiske og europæiske forståelse fokuserer på virksomhedernes samfundsmæssige engagement. (Bredgaard 2003). Staten spiller umiddelbart en mere aktiv og offensiv rolle i Danmark hvilket indebærer, at vi må forstå det sociale ansvar som et samspil mellem offentlige og private aktører og som en blanding af offentlig politik og virksomhedspolitik.

Denne artikel vil forsøge at svare på, hvordan man kan etablere en effektiv forbindelse mellem socialpolitiske programmer og virksomhedernes interesser, dvs. få virksomhederne til at adoptere programmet og faktisk påtage sig et socialt ansvar. Virksomhedernes sociale ansvar, forstået som politisk program, handler om at gøre private virksomheder ansvarlige for problemer, der i dansk og skandinavisk sammenhæng traditionelt anses for et offentligt ansvar. I angelsaksiske og kontinentaleuropæiske lande, hvor socialpolitikken er tættere koblet til markedsprocesserne

og den enkeltes ansættelsesforhold, ligger intentionen om at aktivere virksomhederne i socialpolitikken umiddelbart i forlængelse af velfærdspolitikken. Men i dansk sammenhæng, hvor vi på den ene side har et relativt liberalt og ureguleret erhvervsliv og på den anden side et udbygget offentligt socialt system, synes dette program faktisk at bryde med traditionerne for, hvilke opgaver der løses af staten henholdsvis markedet. Når det kombineres med, at arbejdsmarkedets organisationer i udstrakt grad er selvregulerende og staten sjældent intervenerer med netop sociale krav overfor virksomhederne, synes programmet at have vanskelige vilkår i dansk sammenhæng. Virksomhederne kan helt legitimt argumentere for, at socialpolitikken varetages i den offentlige sektor – til hvilken der betales en relativt høj skat. Den danske case synes derfor kritisk i forhold til at skabe et effektivt samarbejde mellem offentlige myndigheder og private virksomheder på dette område, fordi forudsætningen langt hen ad vejen er virksomhedernes frivillige medvirken.

Artiklen tilstræber at nå en analytisk forståelse af mulighederne for samspil mellem offentlig politik og virksomhedspolitik i Danmark og tager derfor udgangspunkt i de særlige forudsætninger for og karakteristika ved virksomhedernes sociale ansvar som offentlig politik, der gælder i dansk sammenhæng. Disse forudsætninger og karakteristika beskrives umiddelbart herunder. Derefter opstilles et analytisk begrebsapparat for samspillet mellem offentlige politikprogrammer og virksomhedsinteresser med hvilket det bliver muligt at forstå hvorfor nogle virksomheder vælger at påtage sig et socialt ansvar mens andre undlader det.

2. Virksomhedernes sociale ansvar i Danmark

Forestillingen om virksomhedernes sociale ansvar blev introduceret af Socialministeriet i 1994 og vandt hurtigt retorisk tilslutning

blandt de politiske partier, arbejdsmarkedets organisationer, frivillige organisationer og de private virksomheder. En af grundene til denne tilslutning var måske, at begrebet er vanskeligt at definere og operationalisere til konkrete initiativer. Målene for kampagnen om et mere rummeligt arbejdsmarked var ikke blot ambitiøse, men også tvetydige og vage, hvilket især for nye politikker øger muligheden for politisk opbakning, gør det muligt at lave kompromisser og tillader at forskellige aktører kan læse forskellige interesser ind i programmet. Virksomhedernes sociale ansvar kan dels tolkes som en »vision« om en mere integrativ velfærdsstat hvor segmentering og marginalisering på arbejdsmarkedet er begrænset (jf. Andersen og Torfing 2002), dels som en forretningsstrategi hvorved virksomhederne kan respondere adækvat på omgivelsernes forventninger til deres adfærd.

Det generelle mål for både den daværende socialdemokratisk ledede regering og den nuværende liberalt-konservative regering har været dels at begrænse udstødningen fra de danske arbejdspladser ved at anspore virksomhederne til at forebygge udstødning og fastholde personer i risiko for udstødning, dels at øge arbejdsmarkedsintegrationen for langvarigt ledige og personer udenfor arbejdsstyrken. Virksomhedernes sociale ansvar kan derfor antage to former: (1) *Internt social ansvar* til eksempel gennem arbejdsmiljøforbedringer, ansvarlige personalepolitikker for rekruttering, udvikling og afvikling af arbejdskraft, nedbringelse af sygefravær, uformelle skånejobs m.v. (2) *Eksternt socialt ansvar* til eksempel ved at tilbyde aktivering/jobtræning eller ordinært arbejde til langvarigt ledige, fleks- og skånejobs til personer med nedsat arbejdsevne m.v.

Kampagnen »det angår os alle« som markerede det officielle startskud for diskussionen om et mere rummeligt arbejdsmarked, havde til formål at bevidstgøre de private virksomheder om deres samfundsmæssige ansvar.¹

Fremfor at eksternalisere ansvaret for arbejdsløshedsproblemet og udstødningen til de offentlige myndigheder, søger det offentlige at overtale virksomhederne til at internalisere ansvaret for deres ansatte og de udsatte. Det handlede på daværende tidspunkt om velfærdssamfundets overlevelse. Der var en udbredt politisk frygt for at det massive arbejdsløshedsproblem ville skabe polarisering og opsplitning af samfundet i et »to-tredjedels samfund«, hvor en tredjedel af befolkningen permanent ville befinde sig på offentlige overførselsindkomster (jf. Socialkommissionen 1993). Og at den hårdtarbejdende middelklasse langsomt ville miste viljen til at betale skatter og solidariteten med de svageste i samfundet. Staten bliver derfor nødt til at intervenere i markedsprocesserne for at skabe mere socialt retfærdige resultater. Igennem statslige løntilskudsordninger blev et »tredje arbejdsmarked« etableret på hvilket de arbejdsløse kunne opnå arbejdserfaringer, nye kvalifikationer og forbedre deres selvtillid indtil de økonomiske konjunkturer blev mere fordelagtige. Denne intervention måtte imidlertid være smidig og behændig således at de danske virksomheder ikke mistede international konkurrenceevne og aktivt søgte at modarbejde de politiske hensigter. Frivillighedsprincippet, som jeg vender tilbage til nedenfor, blev løsningen herpå.

Forestillingen om et rummeligt arbejdsmarked og virksomhedernes sociale ansvar har overraskende nok overlevet det markante skifte i de økonomiske konjunkturer som indtraf siden midten af 1990'erne. På et halvt årti blev den registrerede arbejdsløshed mere end halveret, ungdomsarbejdsløsheden forsvandt stort set (i hvert fald fra statistikkerne) og langtidsledigheden blev reduceret betydeligt. Og endda uden at inflationen har været stigende eller ved at give køb på den økonomiske lighed i samfundet (jf. Jørgensen 2002). Den arbejdsmarkedspolitiske dagsorden har skiftet karakter og handler nu om at øge det effektive arbejdsudbud, også til trods

for de senere års stigende arbejdsløshed. Det interessante er, at det rummelige arbejdsmarked nu er blevet omformuleret til en strategi for at øge arbejdsudbuddet. Slagordet er ændret fra »plads til alle« (på det tredje arbejdsmarked) til »brug for alle« (på det ordinære arbejdsmarked). Virksomhederne kan gennem socialt ansvarlige personalepolitikker sikre at arbejdsduelige medarbejdere fastholdes på arbejdspladserne og staten kan gennem aktiveringspolitikken og reformer af til eksempel førtidspensionssystemet sikre at den »latente arbejdskraft« aktiveres. Det er karakteristisk for denne udvikling at »det rummelige arbejdsmarked« og »virksomhedernes sociale ansvar« nu er blevet overflyttet fra socialministeriets til beskæftigelsesministeriets ressortområde.

Forestillingen om virksomhedernes sociale ansvar indebærer to væsentlige ændringer i traditionel dansk arbejdsmarkedspolitik. For det første, sker der et (retorisk) skifte fra arbejdsmarkedets udbudsside til arbejdsmarkedets efterspørgselsside, dvs. målet for arbejdsmarkedspolitikken er ikke blot at skabe mere mobile og fleksible arbejdsløse men også at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked med »plads til alle« og »brug for alle«. Virksomhedernes holdninger og adfærd er en afgørende forudsætning for at dette lader sig gøre. Målgrupperne for den aktive arbejdsmarkedspolitik udvides dermed også til at omfatte personer som tidligere kun i ringe grad har været omfattet af beskæftigelsestiltag (f.eks. etniske minoriteter, ældre medarbejdere, børnefamilier og førtidspensionister). For det andet, indebærer det politiske program at der etableres et nyt sæt grænser mellem staten og markedet, dvs. en ny ansvarsfordeling mellem offentlige og private aktører.

De private virksomheder er de væsentligste adressater for dette politiske program. Det politiske mål er at begrænse arbejdsløshedsproblemet og udstødningen fra arbejdspladserne, men de politiske beslutningstagerne er

tvunget til at handle indirekte gennem virksomhedernes infrastruktur og »gode vilje«. Der opstår således en treleddet – og kompliceret – relation mellem de offentlige myndigheder, politikken adressater (navnlig de private virksomheder) og politikken målgrupper. At handle effektivt gennem virksomhedernes »gode vilje« forudsætter et element af overensstemmelse mellem de anvendte politikinstrumenter og virksomhedernes interesser og adfærdsdispositioner, som gør det vanskeligt at benytte tvang, sanktioner og kvoteordninger. Det blev derfor fra kampagnens start slået fast at det sociale ansvar skulle tilvejebringes gennem virksomhedernes frivillige medvirken. Socialministeriet valgte ikke at benytte kvoteordninger (som kendes i en række andre europæiske lande især for handicappede), sanktioner eller andre former for tvang, men i stedet at basere programmet på overtalelse, virksomhedernes økonomiske interesser og servicering af virksomhederne. En holdning som vandt gehør hos fagbevægelsen og arbejdsgiverorganisationerne. Problemet ved frivillighed er naturligvis at virksomhedernes adoption af programmet let bliver sporadisk og uforpligtende ligesom det er vanskeligt at kontrollere og sanktionere efterlevelse.

At påtvinge virksomhederne regulering, som ikke er i deres egen interesse, bliver imidlertid betragtet som utænkeligt og som et unødvendigt angreb på virksomhedernes ledelsesret. En generel forklaring herpå er formentlig erhvervslivets privilegerede position i de politiske beslutningsprocesser (jf. Lindblom 1977) samt de positive konnotationer der omgiver de private virksomheder. Politiske beslutningstagere er altid under stærkt pres for at vedtage politikker som er fordelagtige overfor målgrupper der anses som magtfulde og anses at bidrage til væsentlige nationale mål (jf. Schneider og Ingram 1993; Stone 1997). I kapitalistiske markedsøkonomier antager erhvervslivet en magtfuld politisk og økonomisk position i samfundet og ses som

vigtige bidragsydere til politiske mål som økonomisk vækst, velfærd og beskæftigelse. For at sikre genvalg må ansvarlige politikere sikre mulighederne for økonomisk fremgang (Hall 1986) og kan derfor vanskeligt sidde erhvervslivets krav og ønsker overhørigt.

En mere specifik forklaring på at det er vanskeligt at pålægge virksomhederne et socialt ansvar er de historiske traditioner for fagligt selvstyre som går helt tilbage til Septemberforliget af 1899 og har medført at en række forhold, som i andre europæiske lande reguleres gennem lovgivning, reguleres gennem frivillige aftaler og uden statslig indblanding. Dansk erhvervspolitik er ganske liberal, hvilket ses i lempelige regler for ansættelse og afskedigelse af arbejdskraft og i høj grad friholder arbejdsgiverne fra at finansiere udgifter ved arbejdsløshed, ulykke og sygdom. Den begrænsede ansættelsessikkerhed for arbejdstagerne kompenseres gennem relativt generøse velfærdsstatslige sikringsordninger, som har skabt et fleksibelt og mobilt arbejdsmarked. Programmet om virksomhedernes sociale ansvar er i udgangspunktet et forsøg på at forskybe disse historisk etablerede balancer, ved i højere grad at ansvarliggøre virksomhederne overfor de arbejdsløse og deres ansatte og ved at forskybe balancen mellem offentlig og privat ansvar.

Traditionen for fagligt selvstyre, en liberal erhvervspolitik og vanskelighederne i at pålægge erhvervslivet uønskede byrder udgør begrænsninger, som det politiske program må søge at respektere for at blive accepteret af de dominerende arbejdsmarkedspolitiske aktører (navnlig fagbevægelse og arbejdsgiverorganisationer). Dermed opstår en række begrænsninger på de politiske beslutningstageres muligheder for at vælge politiske instrumenter og implementeringsarrangementer med hvilke virksomhedernes sociale ansvar kan frembringes.

Implementeringen af programmet om virksomhedernes sociale ansvar involverer en kombination af flere forskellige instrumenter. I litteraturen om politik design (jf. bl.a. Lowi 1972; Linder og Peters 1987; Peters og Nispen 1998; Vedung 1999) opereres der med tre typer af generelle instrumenter: Stok (regulering), gulerødder (økonomiske incitamenter) og prædiken (information og overtalelse). Hvert instrument kan igen underopdeles og indeholder bestemte fordele og ulemper i bestemte situationer. Valget og anvendelsen af instrumenter er imidlertid ikke en teknisk og bureaukratisk øvelse i at vælge det mest rationelle og effektive instrument i en given situation. Der er basalt set en politisk proces. Valget af instrumenter afspejler ofte politisk-ideologiske motiver, politik kan forhindre instrumenter i at virke efter hensigten og evaluering af deres effektivitet er i sidste instans en politisk bedømmelse. At der blev valgt en frivillighedsstrategi for virksomhedernes sociale ansvar kan illustrere instrumentvalgets politiske natur. Andre instrumenter med et mere tvingende og forpligtende indhold blev fravalgt i udgangspunktet, for eksempel kvoter, sanktioner eller restriktive ansættelses- og afskedigelsesregler. For at blive taget i anvendelse må de valgte instrumenter derfor være i overensstemmelse med virksomhedsledernes forståelse af virksomhedens økonomiske interesser og andre adfærdsdispositioner eller forsøge at ændre disse. Frivillig adoption indebærer dermed en politisk accept af betydelige variationer i praksis.

Det politiske program om virksomhedernes sociale ansvar blev påbegyndt som et overtalelsesprogram (dvs. som prædiken) for derefter at blive suppleret med *økonomiske motivationer* (dvs. gulerødder). Der er imidlertid et fjerde politikinstrument – bortset fra regulering, økonomiske tilskyndelser og information – som i høj grad anvendes i næsten alle typer af offentlige politikprogrammer. Det drejer sig om *offentlige aktivitetsprogram-*

mer, der søger at afhjælpe målgruppers eller adressaters mangel på ressourcer og kompetencer. Aktivitetsprogrammer adskiller sig fra de øvrige politikinstrumenter ved at det offentlige selv udfører opgaven eller serviceydelsen fremfor at tvinge, tilskynde eller overtale målgrupper og adressater til at ændre adfærd (jf. Hood 1983; Jørgensen m.fl. 1990). I forbindelse med det rummelige arbejdsmarked er der etableret en række rådgivningscentre, lokale koordinationsudvalg, nationale og regionale virksomhedsnetværk, formidlingsenheder samt virksomhedsservice. Der er desuden undervejs i politikformuleringen og -implementeringen foregået en løbende udvikling af de anvendte programmer, således at overtalelse og information i stigende grad er blevet overtaget af økonomiske tilskyndelser og offentlige aktivitetsprogrammer. De offentlige myndigheder søger nu i højere grad at tale til virksomhedernes økonomiske interesser og afhjælpe manglende kapacitet og ressourceunderskud, fremfor at tale til virksomhedernes manglende viden eller holdninger.

Politikprogrammet om virksomhedernes sociale ansvar medfører ikke en traditionel administrative implementeringsstruktur med definerede og entydige målsætninger og med et klart hierarkisk forhold mellem beslutningstagere og administratorer. Men derimod en *eksperimentel* implementeringsproces (jf. Matland 1995) hvor forsøg, evaluering og læring er vigtige komponenter i processen hvorved de private virksomheder søges adfærdsreguleret. Den politiske forhåbning er at »best practice« og det »gode eksempel« gradvist vil medføre mere standardiseret og uniform implementering på virksomhederne. En utilsigtet konsekvens er naturligvis at mange virksomheder ikke ønsker at deltage eller at gældende praksis blot omformuleres for at tilgodese de nye forventninger.

3. Offentlig politik og virksomhedspolitik

Spørgsmålet er nu hvordan dette politiske program om virksomhedernes sociale ansvar kan knyttes til virksomhedernes interesser og adfærd, således at det ikke forbliver et design på politikernes tegnebræt, men faktisk får operationelle virkninger i praksis. Den analytiske udfordring består i at etablere instrumentelle forbindelser mellem offentlig politik og virksomhedspolitik, dvs. at binde arbejdsmarkeds- og socialpolitiske målsætninger til virksomhedsadfærd og -holdninger.

Der er imidlertid hverken i den politologiske eller økonomiske videnskab særligt stærke traditioner for at forene forståelsen af offentlige og private aktører. Staten og markedet betragtes traditionelt som funktionelle modsætninger der er underlagt delvist modstridende logikker. Virksomhederne forstås som rationelle profitmaksimeringsenheder hvorimod offentlige myndigheders logik er at forfølge det »fælles bedste« gennem anvendelsen af reguleringer og neutral administration af regler. Genstandsfeltet for politologien (såvel som policyanalysen og forvaltningsforskningen) er traditionelt de politiske processer samt styringen og organiseringen af den offentlige sektor. Selvom implementeringsforskningen beskæftiger sig med hvordan offentlig politik gennemføres, hvordan implementeringsaktører udfører deres opgaver og med hvilke effekter, er der sjældent fokus på implementeringen af offentlig politik på virksomhedsniveauet (for undtagelser se Hjern og Porter 1981; Hull og Hjern 1987). Såfremt private aktører inddrages i analyserne er der endvidere en tendens til at se dem som inferiorer og underordnet offentlige aktører.² Hvad angår virksomhedernes sociale ansvar, er virksomhederne ikke desto mindre i praksis ligeværdige partnere foruden hvilke effektiv implementering er utænkelig.

Vender vi os mod det dominerende paradigme i den økonomiske videnskab, neoklassisk

økonomisk teori, betragtes offentlig politik typisk som eksterne forstyrrelser og forhindringer for markedskræfternes frie udfoldelse (jf. Friedman 1962). Neoklassisk økonomisk teori baserer sig imidlertid på en urealistisk og uhensigtsmæssig forestilling om økonomisk rationalitet. Det forudsættes at virksomheder har præcise og operationelle målsætninger, at beslutningstagere har fuldstændig information, at de kan opstille og operationalisere de objektive fordele og ulemper ved forskellige handlingsalternativer og på grundlag heraf vælge den meste optimale beslutning. Denne rationelle beslutningsmodel er blevet afvist som urealistisk – ja ligefrem uhensigtsmæssig – for politiske beslutningsprocesser (jf. Simon 1945; Lindblom 1965) og er også vanskelig at opretholde som andet end et uopnåeligt ideal for økonomiske beslutningsprocesser (jf. Cyert og March 1963). Virksomhedsledere er naturligvis interesserede i beslutningers økonomiske konsekvenser og bæredygtighed og søger at vurdere økonomiske fordele og ulemper ved forskellige handlingsalternativer. Dette er imidlertid blot en type rationalitet. I andre situationer vil virksomhedsledere givetvis være mere påvirket af normer, værdier og traditioner (normativ rationalitet) eller det forhold at der ikke synes at være andre muligheder end at følge omgivelsernes forventninger eller den offentlige politik (tvangsmæssig rationalitet) (jf. Etzioni 1975). De fleste virksomheder har mere end én målsætning og disse målsætninger kan ofte medføre konflikter mellem forskellige afdelinger, grupper af ansatte og individer i organisationen. Virksomheder er ikke homogene enhedsaktører, men koalitioner af forskellige interesser. Virksomhederne afspejler ikke blot passivt forbrugernes ønsker, men søger aktivt af forme disse, såvel som deres øvrige omgivelser (jf. Cyert og March 1963).

Der eksisterer imidlertid ikke i øjeblikket et sammenhængende alternativt paradigme til den simple neoklassiske model af virksom-

heden og økonomien. En kombination af litteraturen om virksomheder som adfærdssystemer (jf. Cyert og March 1963), stakeholder teori (jf. Freeman 1984) og litteraturen om virksomhedernes sociale ansvar og responsivitet (jf. Bowen 1953; Carroll 1979, 1999; Ackerman og Bauer 1976) synes dog at være et frugtbart udgangspunkt til at forstå forekomsten af socialt ansvarlige virksomheder.

Kort fortalt, vil en alternativ tilgang starte med antagelsen om at virksomhederne er **politiske aktører** og at offentlige myndigheder benytter andre typer af politikinstrumenter end regulative programmer. Når offentlige myndigheder søger at intervenere i private virksomheders dispositioner ved hjælp af økonomiske motivationsprogrammer, overtalelsesprogrammer og aktivitetsprogrammer, kan denne intervention betragtes som andet end »utidig forstyrrelse« af virksomhedslederens ledelsesret. Den offentlige sektor kan søge at påvirke ikke bare virksomhedernes kortsigtede økonomiske interesser men også forståelsen af virksomhedens langsigtede interesser, hvilket peger mod fælles interesser for et sammenhængende og retfærdigt samfund. Det handler derfor om at udstrække virksomhedernes beslutningshorisont og foretage langsigtede strategiske beslutninger. I dette lys er det for så vidt ligegyldigt om umiddelbare udgifter regnes som en omkostning eller investering (jf. Ackerman og Bauer 1976), så længe virksomheden er overbevist om at opnå fordele på længere sigt. Virksomheder opererer ikke i isolation fra de politiske omgivelser og de politiske forventninger. Og det politiske system fungerer ikke uafhængigt af markedet. Politiske beslutningstagere vil søge at forudsige virksomhedernes reaktioner og handlinger og at indarbejde disse forudsigelser i politikken design. Og virksomhederne søger aktivt at udnytte deres »privilegerede position« til at påvirke de politiske beslutnings- og imple-

menteringsprocesser, navnlig gennem deres interesseorganisationer.

Politikadoption afhænger, som nævnt, af de offentlige myndigheders evne til at kontrollere og koordinere den treleddede relation mellem politikinstrumenter, adressater og målgrupper. Politikken adressater (i dette tilfælde de private virksomheder) har egne politiske interesser, standardiserede handlingsrepertoarer og politisk-ideologiske ambitioner som komplicerer direkte adfærdskontrol. Implementeringsprocessen må derfor tilpasses til adressaternes ikke-konforme adfærd og den underliggende adfærdsteori for politikprogrammet må være i overensstemmelse med den faktiske implementeringsadfærd (Berman 1978; Hull og Hjern 1987). Selvom skræddersyning af politiske programmer er vigtig for deres gennemslagskraft og træfsikkerhed, skabes resultaterne og effekterne først i selve implementeringsprocessen. Og udfaldet heraf kan ikke altid forudsiges på forhånd, hvorfor politiske programmer ofte må konstrueres fleksibelt og ændres undervejs.

Hvilke virksomhedsinteresser kan vi så udlede som politiske programmer må søge at påvirke? For det første, må offentlige politikere søge at respektere det private initiativ og virksomhedernes relative dispositionsfrihed. Virksomhedernes adoption af offentlig politik afhænger af i hvilken udstrækning virksomhedernes beslutningstagere opfatter tiltagelsen af den offentlige politik som **økonomisk fordelagtig** for den pågældende virksomhed. Dette er for så vidt den klassiske økonomiske forståelse af virksomhedernes funktion, om end det må tilføjes at fortolkningen af økonomiske interesser kan være kort-, mellem og langsigtet. Økonomiske motivationsprogrammer taler direkte til virksomhedslederens opfattelse af virksomhedens økonomiske interesser. Det sociale ansvar »sælges« her med løfter om mere produktive, loyale og tilfredse medarbejdere og tilbyder

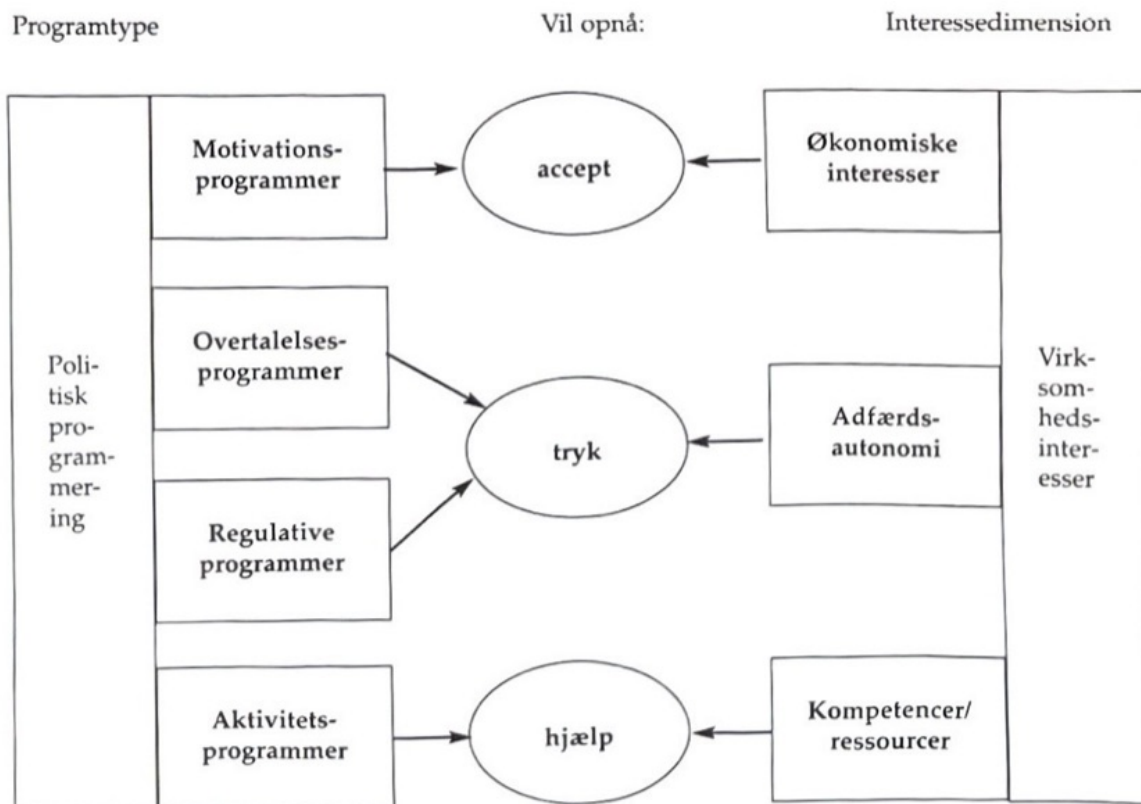
en udligning af forskellen mellem løn og produktivitet for personer med nedsat arbejdsevne.

Private virksomheder evaluerer for det andet offentlig politik på baggrund af dens politiske legitimitet og normative konsonans, hvilket betyder at virksomheder selv hvis de ikke kan identificere en positiv økonomisk cost/benefit relation, kan vælge at tilegne sig politiske programmer, fordi de anses for legitime, retfærdige eller socialt nødvendige. Den omvendte relation forekommer derfor også, at virksomheder er politiske modstandere af en given politik og søger at boykotte eller sabotere denne, trods en fordelagtig cost/benefit relation. Graden af accept, tolerance, samarbejde eller konfrontation afhænger blandt andet af hvorvidt offentlige programmer respekterer virksomhedernes ønske om **adfærdsautonomi**. Denne virksomhedsinteresse kolliderer ofte med regulative programmer

der ikke respekterer frivillighed og manglende efterlevelse.³ Det er derfor afgørende at søge at overtale virksomhederne til at påtage sig et socialt ansvar, hvilket kan gøres både ved at referere til »objektive fakta«, »fælles problemer« og fælles normative værdier og normer. De forskellige rationalitetsformer (økonomisk, politisk/normativ og tvangsmæssig rationalitet) kan således både være uforenelige såvel som komplementære. Virksomhederne kan til eksempel vurdere at de har en langsigtet økonomisk interesse i et velfungerende og sammenhængende samfund uden markant social ulighed, politisk uro og fattigdom, idet stabile og forudsigelige sociale og politiske omgivelser giver gode afsætnings- og produktionsvilkår.

Endelig vil virksomhederne have en interesse i at øge deres **kompetencer og ressourcer** (hvad end det er personaleressourcer, videnressourcer eller økonomiske ressourcer) idet

Figur 1. Instrumentelle forbindelser mellem programtyper og virksomhedsinteresser:



disse er forudsætningen for indfrielsen af virksomhedens økonomiske interesser. Vel fungerende organisationer er afhængige af veluddannet arbejdskraft, viden, administrative og fiskale ressourcer. Offentlige myndigheder kan derfor igennem aktivitetsprogrammer tilbyde virksomhederne en understøttende organisatorisk infrastruktur, rådgivning, uddannelse, arbejdskraft osv.

Dette sæt af instrumentelle forbindelser mellem offentlige politikprogrammer og virksomhedsinteresser er illustreret i figur 1. Motivationsprogrammer søger at påvirke virksomhedernes (kort-, mellem og langsigtede) økonomiske interesser og derved at øge virksomhedernes acceptgrad af offentlig intervention. Overtalelsesprogrammer og regulative programmer søger begge at presse virksomhederne til at adoptere offentlige politik, men fra forskellige vinkler. Overtalelsesprogrammer taler til virksomhedernes kognitive og normative side gennem information, overtalelse, manipulation og reference til fælles værdier og normer. Information benyttes desuden som et »hjælpeinstrument« i de øvrige typer af programmer til at udbrede kendskabet til disse og dermed adressaternes og målgruppernes accept af offentlig politik. Regulative programmer benytter derimod legal autoritet til at tvinge, sanktionere og kontrollere direkte adfærdssændringer. Den sidste type af offentlige politikprogrammer, aktivitetsprogrammer, taler til virksomhedernes egeninteresse og søger at afhjælpe manglende kompetencer og ressourcer.

Der opstår i praksis såvel komplementaritet som modsætninger mellem offentlig politik og virksomhedspolitik. Hvad udfaldet bliver kan ikke fastlægges generelt eller på forhånd, men må afsøges gennem empiriske kortlægninger af omfanget og karakteren af virksomhedernes sociale ansvar samt kvalitative forståelser af virksomhedernes interesseløbninger og interesseafvejninger. Det er forventeligt at vi finder betydelig variation i ka-

rakteren og omfanget af socialt ansvar i danske private virksomheder, hvilket også er dokumenteret i tilsvarende undersøgelser (jf. SFI 2002 for en sammenfatning). SFI undersøgelserne har imidlertid den svaghed, at de primært koncentrerer sig om virksomhedernes adoption af ordninger som henregnes under det rummelige arbejdsmarked og dermed ikke indtænker den forudgående politikformulering eller beslutningsproces. Samspillet mellem offentlige og private aktører er dermed i nogen grad en blind vinkel i disse studier. De søger desuden i høj grad at forklare omfanget af socialt ansvar med henvisning til lønmodtagernes og virksomhedsrepræsentanternes holdninger og værdier. Fraværet af information, viden og holdninger bliver dermed forklaringsgivende overfor virksomheder som i ringe udstrækning eller slet ikke påtager sig et socialt ansvar. Der synes behov for at gå dybere ind i de enkelte virksomheder og søge mere strukturelle forklaringer på omfanget og karakteren af virksomhedernes sociale ansvar, herunder ikke mindst i karakteren af organisations- og ledelsesformer, personalepolitik og personaleanvendelse, produktionsformer og industrielle relationer. Antagelsen er, at bestemte typer af virksomheder til trods for tilstrækkelige kognitive ressourcer ikke påtager sig et socialt ansvar – eller påtager sig bestemte former for sociale ansvar – som følge af mere strukturelle årsager, som vanskeligt lader sig ændre på kort sigt.⁴

4. Afrunding

Der er fortsat et udækket behov for empiriske undersøgelser af omfanget af, årsagerne til og konsekvenser af virksomhedernes sociale ansvar. Denne forskning må imidlertid knyttes stærkere til teoretiske og analytiske antagelser om den politiske proces og virksomhederne som politiske aktører. Jeg har søgt at opstille konturerne af et sådant begrebsapparat i denne artikel. Trods de efterhånden mange empiriske undersøgelser af virksomhedernes sociale ansvar er det fortsat uklart hvad

vi skal forstå (og hvad de signifikante arbejdsmarkedspolitiske aktører faktisk forstår) ved virksomhedernes sociale ansvar: Er socialt ansvar kun frivillige handlinger som går ud over lovens forpligtelser? Kan det sociale ansvar stå i modsætning til virksomhedernes økonomiske interesser? Skal virksomheder søge at forudsige fremtidige sociale behov eller kun agere på baggrund af umiddelbare forventninger i deres omgivelser? Hvor meget handling er påkrævet for at kunne betegne virksomheden som socialt ansvarlig? På hvilke politikområder er socialt ansvar relevant og hensigtsmæssigt? Hvilken rolle skal staten og de offentlige myndigheder spille? Hvordan skal det sociale ansvar forsvares og beskyttes; ved moralske appeller og etisk ræsonnement eller ved at påvirke virksomhedernes økonomiske interesser og kapaciteter? Der er ingen lette og entydige svar på disse spørgsmål. Men der er behov for at diskutere dem. Til det formål er der behov for stærkere teoretisk informerede empiriske undersøgelser af virksomhedernes sociale ansvar i forskellige kontekster.

Der kan afslutningsvis fremholdes en analytisk generalisering omkring virksomhedernes sociale ansvar som angår frivillighedsprincippet. Når voluntarisme bliver et definerende karakteristika ved forståelsen af virksomhedernes sociale ansvar vil politikken formentlig blive kontraproduktiv overfor netop de problemer den var formuleret som en løsning på. Det er yderst vanskeligt at begrænse eller afskaffe arbejdsløshedsproblemet og udstødningen fra de danske arbejdspladser effektivt så længe virksomhederne frivilligt kan vælge om de vil opføre sig socialt ansvarligt. Der er, som vist i denne artikel, en række andre politikinstrumenter, som rækker udover den simple tvang-frivilligheds dikotomi, og som kun i begrænset eller utilstrækkeligt omfang er blevet anvendt i praksis indtil nu. Til eksempel økonomiske motivations programmer (herunder løntilskudsordninger, virksomhedsbeskatning, arbejds-

miljøafgifter og bøder m.v.), regulative programmer (herunder sociale klausuler, sociale kapitler i overenskomster, krav om social regnskabsaflæggelse mv.), overtalellesprogrammer (individuel rådgivning, informationspligt m.v.) og offentlige aktivitetsprogrammer (administrativ bistand til virksomheder som påtænker at påtage et socialt ansvar, f.eks. virksomhedsserviceordningen). Hver enkelt program og instrument bør vurderes nøje i forhold til effektivitet, træfsikkerhed, omkostninger, acceptgrad, kontrol og sanktionsmekanismer og derefter søgt anvendt i praksis. Instrumenter kan benyttes i forskellige kombinationer afhængigt af problemdefinitioner, ønsket udfald og implementeringsaktørernes ønsker og eksperimentelle kvaliteter. Men at definere virksomhedernes sociale ansvar udelukkende med henvisning til virksomhedernes frivillige medvirken er at skylle barnet ud med badevandet. Hvilket netop kan have været den skjulte dagsorden for de aktører som inderst inde er modstandere af begrebet.

Noter

- * En særlig tak til Professor Henning Jørgensen og Ph.d.-studerende Michael Baggesen Klitgaard (begge CARMA, Aalborg Universitet) for gode og konstruktive kommentarer til denne artikel.
- 1. Sondringen mellem virksomhedernes sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked er ofte fraværende eller implicit i den offentlige debat, hvor begreberne anvendes som synonymer. Det rummelige arbejdsmarked forstås i nærværende sammenhæng som et bredere paraplybegreb end virksomhedernes sociale ansvar, der omfatter en bredere gruppe af aktører end blot offentlige myndigheder og private virksomheder, herunder offentlige institutioner, fagbevægelsen, arbejdsgiverorganisationerne, kommunerne, de lokale koordinationsudvalg m.v. Desuden kan et mere rummeligt arbejdsmarked betragtes som slutproduktet (effekten) af den offentlige politiske proces hvorved virksomhederne og andre aktører tilegner sig det sociale ansvar (resultat).

2. Litteraturen om neokorporatisme er en væsentlig undtagelse, der beskæftiger sig med det institutionaliserede samspil mellem staten og interesseorganisationerne i politikformuleringen og -implementeringen (jf. Jørgensen 2002b; Christiansen og Nørgaard 2003). Selvom interesseorganisationer spiller en afgørende rolle i legitimeringen af offentlig politik overfor deres 'bagland' (f.eks. de private virksomheder), beskæftiger korporatisme litteraturen sig ikke specifikt med hvilke faktorer der fører til adoption af offentlig politik på private virksomheder.
3. Visse typer af offentlig regulering kan imidlertid være ønsket af en industri eller erhvervslivet, til eksempel traditionel økonomisk regulering af markeder (fælles regler, kriterier for adgang og profitter) (jf. Stigler 1971).
4. En sådan empirisk kortlægning af omfanget og karakteren af socialt ansvar i private danske virksomheder foretages også i forbindelse med forfatterens ph.d.-afhandling, men vil ikke af hensyn til denne artikels omfang ikke blive nævnt nærmere.

Litteratur

- Ackerman, Robert W. og Raymond A. Bauer (1976): *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston, Virginia: Reston Publishing Company.
- Andersen, John og Jacob Torfing (2002): *Det rummelige arbejdsmarked og de lokale koordinationsudvalg – nye vitaminer til det inkluderende velfærdssamfund?*, i Aalborg: CARMA Årbog 2002: Politik og Marked – Undervejs med CARMA.
- Berman, P. (1978): »The study of macro- and micro-implementation«, *Public Policy*, 26(2), 157-184.
- Bowen, Howard R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper and Brothers.
- Bredgaard, Thomas (2003): »Similar labels, different content. A comparison of corporate social responsibility in different contexts«, i Henning Jørgensen, Herman Knudsen og Jens Lind, red. *Labour and Employment Regulation in Europe*, P.E. Lang (under udgivelse).
- Carroll, Archie B. (1979): »A three-dimensional conceptual model of corporate social performance«, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, Archie B. (1999): »Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct«, *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Christiansen, Peter M. og Asbjørn S. Nørgaard (2003): *Faste forhold – flygtige forbindelser: Stat og interesseorganisationer i Danmark i det 20. århundrede*, Aarhus: Aarhus Universitetsforlag (magtudredningen).
- Cyert, Richard M. og James G. March (1963): *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Etzioni, Amitia (1975): *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*, New York: The Free Press.
- Freeman, Richard E. (1984): *Strategic management – A stakeholder approach*, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing.
- Friedman, Milton (1962): *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press (3. udgave 2002).
- Hall, Poeter A. (1986): *Governing the economy: the politics of state intervention in Britain and France*, Cambridge: Polity Press.
- Hjern, Benny og David O. Porter (1981): »Implementation structures: a new unit of administrative analysis«, *Organization Studies*, 2, 211-227.
- Hull, Chris og Benny Hjern (1987): *Helping small firms grow – An implementation approach*, London: Croom Helm.
- Hood, Christopher C. (1983): *The tools of government*, London: MacMillan Press.
- Jørgensen, Henning, Jens Lind og Peter Nielsen (1990): *Personale, planlægning og politik*, Aalborg Universitet: ATA Rapport nr. 23.
- Jørgensen, Henning (2002): *Consensus, cooperation and conflict – the Policy-making process in Denmark*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Lindblom, Charles E. (1965): *The intelligence of democracy*, New York: Free Press.
- Lindblom, Charles E. (1977): *Politics and Markets – The world's political-economic systems*, New York: Basic Books.
- Linder, Stephen H. og B. Guy Peters (1987): »A design perspective on policy implementation: The fallacies of misplaced prescription«, *Policy Studies Review*, 6(3), 459-475.

- Lowi, T.J. (1972): »Four systems of policy politics and choice«, *Public Administration Review*, 32, 298-310.
- Matland, Richard E. (1995): »Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation« s. 145-174 I *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2).
- Peters, Guy B og Frank K.M. Van Nispen (1998), red. *Public policy instruments – Evaluating the tools of public administration*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Schneider, Anne og Helen Ingram (1993): »Social construction of target populations: Implications for politics and policy« s. 334-347 I *American Political Science Review*, 87(2).
- SFI (2002): *Danske arbejdspladser – plads til alle? Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om arbejdsmarkedets rummelighed*, København: Socialforskningsinstituttet, 02:6.
- Simon, Herbert A. (1945): *Administrative behaviour*, New York: Free Press.
- Socialkommissionen (1993): *Arbejde og velfærd – Forslag til en ydelses- og aktiveringsreform for midtergruppen*, København: Socialkommissionen.
- Stigler, George J. (1971): »The theory of economic regulation«, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3-21.
- Stone, Deborah (1997): *Policy paradox: The art of political decision making*, New York: W.W: Norton & Company.
- Vedung, Evert (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning*, Lund: Studentlitteratur (2. udgave, 1 udgave 1991).

Virksomhedens sociale ansvar – en kritisk diskussion af Milton Friedmans artikel »The social responsibility of business is to increase its profits«

Line Groes, specialestuderende ved RUC, virksomhedsstudier og filosofi

1. Indledning

En forudsætning, som sjældent bliver diskuteret, eller begrundet, er, om virksomheder overhovedet kan tilskrives et socialt ansvar. Men er det indlysende, at virksomheder overhovedet har, eller skal have, et sådant ansvar? Og hvis de i givet fald skal, hvad ligger der så i begrebet? Ligger der en særlig ansvarsforpligtigelse i rollen som økonomisk aktør? Eller består virksomhedens sociale ansvar simpelthen i at søge efter profit indenfor lovens grænser?

Det er nogle af disse spørgsmål, som Milton Friedman rejser i sin artikel »*The social responsibility of business is to increase its profits*«. Han har siden været taget som eksponent for det syn, at virksomhedens sociale ansvar udelukkende består i at søge efter profit indenfor lovens rammer. Dette synspunkt virker forældet i en tid, hvor de fleste (forskere, erhvervsledere, politikere etc.), er enige om, at virksomheder, i højere grad end før,

kan tilskrives et socialt ansvar. I dette perspektiv er det imidlertid interessant, at Friedmans artikel gentagne gange bliver refereret til i debatten om socialt ansvar. At artiklen har en så central plads i debatten om socialt ansvar, gør det relevant at foretage en kritisk læsning af denne.

Umiddelbart virker behovet for sådan en analyse lille, da Friedmans pointe er klar og entydig: Virksomhedens sociale ansvar består i at maksimere sin profit. Heller ikke i faglitteraturen synes der at herske udbredt tvivl herom (se Bowie). Det interessante er dog, at en kritisk og dybdegående læsning af artiklen tegner et noget andet billede af Friedman, end den hidtidige debat har formået. Den viser, at det ståsted, som Friedman indtil nu er blevet draget til indtægt for, på mange måder er en misrepræsentation af Friedmans synspunkter. Det er denne mere nuancerede tolkning, der er formålet med nærværende artikel at skitsere.

2. Hvem kan have ansvar?

Første skridt mod en forståelse af socialt ansvar er at se, hvad ansvar indebærer og for hvem. Ifølge Friedman kan erhvervslivet ikke siges at have et ansvar, da kun enkeltpersoner kan have ansvar. I det omfang den enkelte virksomhed kan anskues som en person, kan den derfor have et ansvar. Friedman siger følgende: »*The discussions of the »social responsibilities of business« are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that »business« has responsibilities? Only people can have responsibilities.*» (Friedman, 1970, p. 1). Hermed menes ikke, at ansvarsbegrebet fuldstændig fejles af banen. Den centrale pointe hos Friedman er, at lederens primære ansvar angår et ansvar overfor de ejere, der har ansat ham:

»He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desire, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom. Of course, in some cases his employers may have a different objective.« (Friedman, 1970, p.1).

Dette ansvar angår altså drift af virksomheden ud fra ejernes ønsker; at tjene så mange penge som muligt inden for lovens og normernes grænser. En anden og meget vigtig pointe er gemt her. Han åbner nemlig op for, at virksomheder kan have andre mål end profitmaksimering:

»A group of persons might establish a corporation for an eleemosynary purpose-for example, a hospital or a school. The manager of such a corporation will not have money profit as his objective but the rendering of certain services.« (Friedman, 1970, p.1).

Man kan herved ikke kritisere Friedman for at sige, at alle virksomheder blot skal forfølge profit, hvilket mange af hans kritikere ikke har haft for øje (se f.eks. Duska, Carson, Danley). Der opstår dog et andet problem, da

Friedman siger, at virksomhedslederens ansvar er, at ejernes målsætning skal forfølges *»...while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.«* (Friedman, 1970, p.1). Det står uklart, hvordan disse etiske sædvaner begrænser virksomhedsledere i deres stræben efter profit, hvilket er ret centralt at få præciseret. *»Ethical custom«* er et meget bredt begreb, som kan indholdsbestemmes efter forgodtbefindende. Det er påfaldende, at Friedman ikke gør mere ud af at præcisere netop dette begreb, da definitionen har vidtrækkende konsekvenser for virksomhedens ageren. En videreudvikling af hans teori kunne med fordel undersøge dette begreb og prøve at stille nogle kriterier op for hvilke etiske sædvaner, der er tale om, og hvordan disse skal følges.

Til sidst skal det nævnes, at titlen på hans artikel, *»The social responsibility of business is to increase its profits«*, er misvisende (Friedman, 1970, p.1). Hvis erhvervslivet ikke kan siges at have et socialt ansvar, så kan erhvervslivet heller ikke have det sociale ansvar at forøge profit. Og hvis man mener, at virksomhedslederens ansvar udelukkende er at forfølge ejernes interesse, hvor en afvigelse fra dette medfører social ansvarlighed, så kan det ikke være lederens sociale ansvar at forfølge profit. Ud fra Friedmans egen definition er det, som vi skal se nedenfor, netop ikke muligt at handle socialt ansvarligt og profitmaksimere (givet at dette er ejernes interesse) på en og samme tid. En mere præcis titel på Friedmans artikel ville måske være: *»Business doesn't have a social responsibility«*. Herved ville det stå klart, at virksomheder ikke har et socialt ansvar, da socialt ansvar netop er karakteriseret ved de handlinger, som ikke er i ejernes interesse. Spørgsmålet er dog, om man skal anlægge sådanne strengt logiske krav til hans artikel, da den er publiceret i New York Times Magazine, hvorfor han måske i højere grad har haft for-

ståelighed og provokation, frem for logisk konsistens, som mål.

3. Hvad er virksomhedens sociale ansvar?

Friedmans radikale pointe er, at virksomheders sociale ansvar kan defineres ved, at virksomhedslederen handler i uoverensstemmelse med ejernes interesser.

»What does it mean to say that the corporate executive has a »social responsibility« in his capacity as businessman? If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to act in some way that is not in the interest of his employers.« (Friedman, 1970, p. 2).

Friedman giver selv et par eksempler: Det at nedsætte forureningen i en grad, som ikke er i virksomhedens økonomiske interesse, for at opfylde det sociale mål at forbedre miljøet. Eller det at ansætte socialt udstødte, i stedet for de bedst kvalificerede, for at opfylde det sociale mål at reducere fattigdom og ledighed. I disse tilfælde vil virksomhedslederen bruge andres penge med henblik på et socialt formål.

»In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his »social responsibility« reduce returns to stockholders, he is spending their money.« (Friedman, 1970, p.2).

I dette citat antager han dermed, at ejernes interesser er at få størst muligt afkast. Han siger i forlængelse af dette:

»Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.

The stockholder or the customers or the employees could separately spend their own money on the particular action if they wished to do so. The executive is exercising a distinct »social responsibility« rather than serving as an agent of the stockholders or the customers or the employees, only if he spends the

money in a different way than they would have spent it.« (Friedman, 1970, p.2).

Han udvider herved sit begreb om social ansvarlighed, idet han inddrager medarbejdernes og kundernes interesser. Social ansvarlighed er ikke udelukkende karakteriseret ved, at ejernes penge bliver brugt mod deres ønsker. Social ansvarlighed kan også være et resultat af, at henholdsvis medarbejdernes eller kundernes penge bliver brugt mod deres ønsker. Herved udøver lederen altså social ansvarlighed, hvis han bruger penge på en anden måde, end henholdsvis aktieejerne, kunder eller medarbejdere ville have gjort. Friedmans synspunkt er, at det er op til disse selv at udøve social ansvarlighed og derved ikke et ansvar, der ligger hos lederen i kraft af hans lederskab.

Friedman havner altså i to definitioner af social ansvarlighed. En måde at »redde« Friedmans definition af socialt ansvar er at læse ham således, at hvis lederen afviger fra at forfølge ejernes interesser, kan det gå ud over en af de tre skitserede grupper. Dette rejser blot en ny problemstilling, idet ingen af grupperne entydigt vil miste noget ved en socialt ansvarlig handling. Hvis prisen på en vare bliver sat ned, således at den samlede omsætning bliver lavere end før, vil det f.eks. komme forbrugerne til gode, da de kan få billigere varer osv.

Han foregriber hermed diskussionen om shareholder vs. stakeholder, da hans to definitioner på forunderlig vis minder om disse to perspektiver. Den første definition har et klart shareholder perspektiv, da lederens navigering udelukkende skal styres af ejernes interesser. I den anden definition skal lederen både tilgodese ejernes afkast, medarbejdernes løn og prisen til kunderne, hvilket åbner op for at flere interessenter skal tilgodeses. Dette er interessant i forhold til, at mange drager Friedman til indtægt for at være eksponent for et shareholder perspektiv og på

den måde en repræsentant for en lidt konservativ position (Se f.eks. Mac og Rendtorff og Mulligan). Dette er ikke uforståeligt, da han har et stort fokus på virksomhedsejernes interesser, hvilket nemt kan give indtryk af, at det er ejernes interesser, der vejer tungest i virksomhedslederens beslutninger og handlinger. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at han er mere nuanceret, end den traditionelle shareholder position giver indtryk af.

Der ligger dog et praktisk problem i synspunktet, at social ansvarlighed består i »...if he spends the money in a different way than they would have spend it.« (Friedman, 1970, p.2). Her refererer *they* til ejerne, medarbejderne eller kunderne og *he* til virksomhedslederen. Hvordan skulle lederen have en chance for at vide præcis, hvordan de ville have brugt deres penge? Det forudsætter at lederen kender til alles præferencer (præferencer forstået som hvordan de vil bruge deres penge). Hvis denne information ikke er tilgængelig, ville man ikke være i stand til at udpege de handlinger, som er socialt ansvarlige, da man ikke kan vide, om lederen har handlet i overensstemmelse med deres præferencer. Og kunne man ikke også forestille sig, at der ikke er tale om homogene grupper, hvorfor præferencerne vil divergere internt i de tre skitserede grupper? Det er langt fra sikkert, at alle medarbejdere i enhver situation ønsker mere i løn, på samme måde som pris ikke er det eneste parameter, som kunderne går efter i valget af deres vare.

4. En komplikation

En indvending mod Friedmans definition af socialt ansvar er, at mange tab, som virksomheden kunne lide under, automatisk vil komme til indgå under begrebet socialt ansvar. Hvis direktøren for eksempel tager af kassen, vil både ejere, medarbejdere og kunder kunne tabe penge, men det vil være lidt mystisk, og sikkert ikke i Friedmans hensigt, at betegne dette som socialt ansvar. Derfor kunne man med fordel udvide Friedmans teori, så-

ledes at det ikke blot er alle handlinger, som er i modstrid med enten ejernes eller medarbejderne og kundernes interesser, der havner i kategorien socialt ansvarlighed.

Hvis hans teori skal stå distancen, vil det kræve, at man skal kunne stille nogle yderligere begrebsmæssige krav til de handlinger, som benævnes socialt ansvarlige.

Lad os prøve at skitsere dette: Som Friedman ser det, er der to kasser af handlinger: En kasse med de socialt ansvarlige handlinger, som er de handlinger, der afviger fra ejernes interesser. Derudover er der en kasse med de handlinger, som forfølger ejernes interesser og derved ikke er socialt ansvarlige. Det forekommer nødvendigt at mindske kassen med de socialt ansvarlige handlinger, således at man skaber rum for, at ikke alle handlinger, der ikke forfølger ejernes interesser, automatisk bliver kategoriseret socialt ansvarlige. Dette kunne være et vigtigt bidrag i forhold til anvendeligheden af hans teori, og man kan undre sig over, at ingen af hans kritikere går i kødet på dette. En konstruktiv videreudvikling af netop dette aspekt vil gøre hans teori mere kampdygtig og eliminere muligheden for, at hans begrebsapparat vil give kontraintuitive resultater.

5. Beskatning uden legitimitet

Det problematiske ved social ansvarlighed er ifølge Friedman, at disse handlinger kan anskues som, at virksomhedslederen på den ene side pålægger en skat og på den anden side bestemmer, hvordan den skal bruges. »But if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other.« (Friedman, 1970, p.2). Ifølge Friedman er dette principielt forkert. Han er dog ikke imod alle former for beskatning. De valgte, politiske repræsentanter er berettiget til at pålægge befolkningen skatter, forudsat at de er under demokratisk kontrol og kan stemmes ud igen. Hele det parlamentariske system er netop ud-

møntet således, at skat i høj grad er inddrevet efter befolkningens ønsker.

Friedman benævner virksomhedsleders udøvelse af social ansvarlighed, hvor sociale hensyn sker på bekostning af profit, som »*Taxation without representation*«. Ved udøvelse af social ansvarlighed bliver lederen på en og samme tid lovgivende og udøvende magt. »*He is to decide whom to tax by how much and for what purpose...*« (Friedman, 1970, pp.2-3). Selve formålet og motivet for aktieejerne, ved at indsætte en leder, er netop, at han skal varetage deres interesser. Dette motiv elimineres ved, at lederen indkræver skatter og bruger dem til sociale formål.

»He becomes in effect a public employee, a civil servant, even though he remains in name an employee of a private enterprise. On grounds of political principle, it is intolerable that such civil servants-insofar as their actions in the name of social responsibility are real and not just window-dressing-should be selected as they are now. If they are to be civil servants, then they must be elected through a political process.« (Friedman, 1970, p.3).

6. Virksomhedens kompetencer

En indvending mod Friedmans syn på virksomhedens ansvar er, at nogle sociale formål løses mere effektivt, hvis det foregår i virksomhedsregi (se Nunnan). Miljøet er for eksempel et så stort problem, at det ikke kan vente på at blive løst af langsommelige politiske processer. Dette afviser Friedman med, at der ikke er garanteret et flertal bag beslutningen.

»What it amounts to is an assertion that those who favour the taxes and expenditures in question have failed to persuade a majority of their fellow citizens to be of like mind and that they are seeking to attain by undemocratic procedures what they cannot attain by democratic procedures.« (Friedman, 1970, p.4).

Det er altså tydeligt at se, at social ansvarlighed ifølge Friedman er begrænset til at udøves af politikerne, som er demokratisk valgt

og derved repræsenterer dele af befolkningen. Markedsmekanismer er simpelthen ikke velegnet til at udøve socialt ansvar. Friedman siger endvidere, at virksomhedsledere ofte er meget kompetente angående deres virksomheds interne anliggender, men samtidig meget inkompetente hvad angår forhold udenfor deres virksomhed.

En typisk indvending mod dette er, at virksomheder er kompetente i forhold til social ansvarlighed og i nogle tilfælde de bedste på markedet, hvilket gør dem de rette til at udføre socialt ansvarlige handlinger (se Nunnan). Man kan dog påpege, at det er en misforstået kritik, da den dels tager udgangspunkt i samfundets ve og vel og ikke udelukkende virksomheden. Selvom der kan være problemer med at adskille de to størrelser, vil jeg vove at påstå, at Friedman udelukkende orienterer sig mod virksomheden, og hvorledes den kan maksimere sin profit indenfor sine egne grænser og præmisser. Herved er det misforstået at kritisere ham ud fra et samfundsmæssigt perspektiv. Dertil kommer, at det er forkert at slutte fra, at virksomheden er den mest kompetente, til at det er den der skal betale. I givet fald kunne staten jo blot betale den pågældende virksomhed for at opfordre til dette og hint.

7. Socialt ansvar som skalkeskjul

En kritik der ofte ses fremført er, at det kan være i ejernes interesse at handle socialt ansvarligt, da det maksimerer profit på længere sigt (se Carr). Dette er dog ikke tilfældet, hvis man følger Friedmann, da der ikke kan forekomme tilfælde, hvor det er i ejernes interesse ikke at forfølge deres interesser. Hvis det er i ejernes interesse ikke at forfølge deres interesse, bliver deres interesse jo også forfulgt. Det bliver lidt kringlet, men det viser fint, at ud fra Friedmans definition kan det ikke være i ejernes interesse, at lederen handler socialt ansvarligt.

Herudover begår mange af Friedmans kritikere en anden fejl ved at påstå, at bestemte handlinger, som virksomheder foretager, i sig selv er socialt ansvarlige. Et eksempel som bliver fremført af en af Friedmans kritikere (se Nunan, p.894) er, at et socialt mål, som f.eks. genbrug, løses bedst i virksomhedsregi. Dette er en misforståelse. Et bryggeri kan sagtens indføre pantsystem, og gør det, men udelukkende fordi det stilles som lovkrav. Der er altså ikke tale om en social ansvarlig handling. At skåne miljøet er heller ikke entydigt en handling af social ansvarlig karakter, kun såfremt det ikke er i ejernes interesse at gøre det. I mange tilfælde vil det være i ejernes interesse at skåne miljøet, da de ellers ikke får miljøorganisationer, medier etc. på nakken. I så fald bliver disse handlinger til PR og pleje af image. Dertil kommer hele betragtningen om at forene samfundsmæssig styring og optimalitet med virksomheders profitmaksimering. Et eksempel er miljøafgifter: Snarere end at virksomheden sparer på brændslet for at skåne ozonlaget (hvilket de alligevel ikke har videre glæde af selv), så bliver der lagt nogle afgifter således, at de handlinger, som opstår gennem individuel optimering, er i overensstemmelse med samfundsmæssige ønsker.

Måske ligger misforståelsen gemt i, at det ofte bliver taget for givet, at virksomheden, og det resterende samfunds interesser, sjældent stemmer overens, hvorfor der er brug for at stille særlige krav om socialt ansvar til virksomheden. Derudover virker det som om, at der er en forestilling om, at der på forhånd er givet en gruppe af handlinger, så som at skåne miljøet, der automatisk indgår i mængden af socialt ansvarlige handlinger. Dette er ikke tilfældet. Ifølge Friedman er der ingen handlinger, der i sig selv er socialt ansvarlige.

Denne pointe er væsentlig, ikke kun i forhold til en diskussion af Friedman, men også i den gængse debat af virksomhedens sociale ansvar. Det er centralt at få præciseret, om dis-

kussionen af socialt ansvar a priori antager, at der er en række handlinger, som f.eks. miljø, bidrag til velgørenhed, ansættelse af handicappede etc., der i sig selv er socialt ansvarlige, uafhængigt af, om det kan betale sig på bundlinjen. Hvis dette er tilfældet, vil det for de enkelte virksomheder være relevant at få blotlagt disse og derfra udvælge de handlinger, der kan betale sig. Det, man med et moderne ord kalder Brand Management, går bl.a. ud på at fremstille de handlinger, som underbygger brandet, som socialt ansvar, hvilket gør, at det kan betale sig. Et eksempel på dette er *McDonalds*, der donerer penge til børnehospitaler, og *SAS*, der giver penge til *Red Barnet*.

Ifølge Friedman bliver socialt ansvar netop ofte brugt som et skalkeskjul for handlinger, der er begrundet i andre ting. *»Of course, in practice the doctrine of social responsibility is frequently a cloak for actions that are justified on other grounds rather than a reason for those actions.«* (Friedman, 1970, p.4). Han giver et eksempel, hvor det kan være i en virksomheds interesse at allokere ressourcer til et lokalsamfund. Hvis en virksomhed er en stor aktør i et lokalsamfund, vil det ofte kunne betale sig at yde noget ekstra til dette. Det vil have en række positive effekter, da det for eksempel vil gøre det nemmere at tiltrække arbejdskraft, holde lønnen nede og afhjælpe eventuelt tyveri og sabotage. Disse og mange andre handlinger kan umiddelbart fremstå som udøvelse af social ansvarlighed.

»In each of these-and many similar-cases, there is a strong temptation to rationalise these actions as an exercise of »social responsibility.« In the present climate of opinion, with its wide spread aversion to »capitalism,« »profits,« the »soulless corporation« and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified in its own self-interest.« (Friedman, 1970, p.4).

Friedman har altså ikke meget til overs for virksomheder, der bryster sig af social an-

svarlighed, når handlingerne blot bruges som et skalkeskjul for profitmaksimering. Man kan her indvende, at det i praksis er svært at gennemskue, hvornår der er tale om et skalkeskjul, og hvornår der er tale om »rigtige« socialt ansvarlige handlinger. Dette er en klar svaghed ved Friedmans teori og et problem, som vel er generelt for hele spørgsmålet om socialt ansvar. Der vil i de fleste tilfælde kunne sås tvivl om, hvornår en virksomhed handler profitmaksimerende, og hvornår den tager andre hensyn, med det formål at handle profitmaksimerende. Ifølge Karsten Klint Jensen vil hensynet til profit og hensynet til socialt ansvar nødvendigvis være præget af denne usikkerhed. Kernen i diskussionen må derfor blive, om en virksomhed i nogle tilfælde kan være forpligtet til at handle på en måde, der for at tilgodese andre parter, kommer til at koste virksomheden i profit.

8. Konklusion

En nærlæsning af Friedmans artikel har vist, at han er blevet draget til indtægt for forhold, som han ikke udsiger selv. Han mener ikke, at virksomhedens søgen efter profit skal ske uhæmmet, men opridser en række begrænsninger såsom det pågældende samfunds etik. Han mener derimod, at der er tale om socialt ansvar, hvis ledelsen handler imod ejernes interesse. Dette muliggør en række handlinger, som man benævner socialt ansvar i den gængse debat om begrebet, så som at donere penge til et lokalsamfund, skåne miljøet etc. Hertil kommer, at Friedmans position er klart mere nuanceret end den rene shareholder-position, som titlen på hans artikel (altså fejlslagt) antyder, at han har, og som han normalt tages til indtægt for. Hvis lederen ikke forfølger profitmaksimering (givet at dette er ejernes interesse), så bruger han i realiteten ejernes penge til et formål, som han selv har valgt. Det har lederen ikke ret til. Friedman gør opmærksom på, at han heller ikke har ret til at bruge medarbejdernes og kundernes penge imod deres ønsker. Han foregriber her-

med diskussionen om shareholder vs. stakeholder.

En kilde til forvirring kan ligge i, at han ikke afgrænser, hvilke typer aktiviteter, en virksomhed bør bruge penge på, hvorved det nærmere indhold i virksomhedernes sociale ansvar ikke præciseres. Det centrale er derimod legitimiteten i beslutningerne. Herved indkredses ikke hvilke aktiviteter, der er sociale ud fra deres indhold. Det afgørende bliver ikke hvad, men derimod *hvorfor*.

Man kan derfor undre sig over, at han så entydigt er brugt som eksponent for et standpunkt, der ligger ham fjernt. Man kan få indtryk af, at hans rolle i debatten om socialt ansvar har været et ståsted (ikke hans eget), som andre har haft brug for, i henhold til at artikulere sit eget. Dog har arbejdet med Friedmans artikel vist, at det ikke altid står klart, hvad han mener, hvilket måske kan undskyldte dele af de misforståelser, der hersker om hans ståsted.

Litteratur

- Bowie, Normann E. *Introduction*. I Bowie, N.E. (red.): »The Blackwell Guide to Business Ethics«. Blackwell Publishers, 2002, pp. 1-16.
- Carr, Albert: »Is business bluffing ethical?«, Harvard Business Review 46, January-February, 1968.
- Carson, Thomas: »Friedman's theory of corporate social responsibility«, Business and professional ethics journal, vol.12, spring 1993, pp. 3-32.
- Danley, John R.: »Polestar Refined: Business Ethics and Political Economy«, Journal of Business ethics, 10, (1991), pp. 915-933
- Duska, Ronald: »Business Ethics: Oxymoron or good business« i Business ethics quarterly, Volume 10, 2000, Issue 1, pp. 112-129.
- Friedman, Milton: »The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits«, The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- Groes, Line: »Virksomhedens sociale ansvar«, 2. sem. Projekt, virksomhedsstudier, 2003

Kappel, K m.fl: »En god forretning«, Nyt Nordisk forlag, Arnold Busck, 2003

Nunan, Richard: »Libertarian conception of corporate property: A critique of Milton Friedman's views on the social responsibility of business« i Journal of Business ethics, 7, (1988), pp. 891-906.

Mulligan, Thomas: »A critique of Milton Friedman's essay *The social responsibility of business is to increase profit*«; i Journal of Business ethics, Vol 5, nr.4, (1986), pp. 265-271.

Rendtorff, Jacob Dahl og Anita Mac: »Værdier og socialt ansvar«, Grus nr.65, 2001.

Virksomhedernes sociale ansvar er at øge deres profit¹

Milton Friedman, tidligere professor i økonomi ved University of Chicago

Når jeg hører veltalende forretningsmænd tale om »virksomhedernes sociale ansvar inden for et system, hvor det frie initiativ hersker«, minder det mig om den smukke linie om en franskmand, der i en alder af 70 år opdagede, at han havde talt prosa hele sit liv. Forretningsmændene tror, at de forsvare det frie initiativ, når de påstår, at erhvervslivet ikke »kun« tænker på profit, men også på at fremme ønskværdige »sociale formål«; at virksomhederne har en »social samvittighed« og tager deres ansvar alvorligt med hensyn til at fremme beskæftigelsen, afskaffe diskrimination, undgå forurening og hvad der ellers måtte være af slagord blandt samtidens generation af reformatorer. Faktisk prædiker de – eller ville gøre det, hvis de selv eller andre tog dem alvorligt – for en ren og uforfalsket socialisme. Forretningsmænd, der taler på denne måde er gale stråmænd for de intellektuelle kræfter, der har undermineret grundlaget for et frit samfund i flere årtier.

Diskussionerne om »virksomhedernes sociale ansvar« er bemærkelsesværdige ved deres analytiske løsagtighed og mangel på stringens. Hvad betyder det at tale om, at »virksomhederne« har ansvar? Kun mennesker kan have ansvar. Et selskab er en »kunstig« person og kan i denne betydning have et »kunstigt« ansvar, men »virksomhederne« som helhed kan ikke siges at ansvar, selv i denne vage betydning. Det første skridt mod klarhed i forbindelse med en undersøgelse af

doktrinen om virksomhedernes sociale ansvar er at spørge dem præcist om, hvad det indebærer for dem.

Formentlig er de personer, som skal være ansvarlige, forretningsmænd, dvs. de individuelle ejere eller virksomhedsledere. Det meste af diskussionen om socialt ansvar er rettet mod selskaber, så i det følgende vil jeg hovedsageligt se bort fra de individuelle ejere og tale om virksomhedsledere.

I et system med frit initiativ og privat ejendomsret er virksomhedslederen ansat af ejerne af virksomheden. Han har et direkte ansvar over for sine arbejdsgivere. Det ansvar er at lede virksomheden i overensstemmelse med deres ønsker, som generelt vil være at tjene så mange penge som muligt under overholdelse af samfundets grundlæggende regler, både de regler, der er fastsat ved lov og de regler, der er omfattet af etiske sædvaner. Arbejdsgiverne kan naturligvis i visse tilfælde have en anden målsætning. En gruppe af personer kunne fx oprette et selskab med et velgørende formål som fx et hospital eller en skole. Lederen af et sådant selskab vil ikke have profit som målsætning, men udførelse af visse tjenesteydelser.

I begge tilfælde er hovedpointen, at lederen, som ansat i virksomheden, handler som befuldmægtiget af de enkeltpersoner, som ejer selskabet eller som opretter den velgørende

institution, og at hans primære ansvar er over for dem.

Men det er selvfølgelig indlysende, at dette ikke betyder, at det er let at bedømme, hvor godt han udfører sit arbejde. Men i det mindste er kriteriet om resultater klart og de personer, der har indgået en frivilligt kontraktlig ordning, er klart definerede.

Selvfølgelig er virksomhedslederen også en selvstændig person. Som person kan han have mange andre former for ansvar, som han anerkender eller påtager sig frivilligt – i relation til sin familie, sin samvittighed, sin godgørenhed, sin kirke, sine klubber, sin by eller sit land. Et sådant ansvar kan få ham til at føle sig forpligtet til at give en del af sin indkomst til formål, som han finder værdige her til, at nægte at arbejde for et bestemt selskab eller endog opsige sit job, fx for at melde sig til militærtjeneste. Hvis vi ønsker det, kan vi kalde nogle af disse former for ansvar for »socialt ansvar«. Men på disse områder handler han selvstændigt, ikke som befuldmægtiget. Han bruger sine egne penge, ikke sin arbejdsgivers penge eller den tid og energi, som han kontraktligt har forpligtet sig til at anvende til at fremme deres formål. Hvis ovennævnte opgaver er »socialt ansvar« er det altså den enkeltes sociale ansvar, ikke virksomhedernes.

Hvad betyder det, når man siger, at virksomhedslederen har et »socialt ansvar« i sin egenskab af forretningsmand? Hvis en sådan udtalelse ikke skal være rent retorisk, må det betyde, at han skal handle på en måde, som ikke er i hans arbejdsgivers interesse. Fx at han skal afholde sig fra at sætte prisen på et produkt op med henblik på at bidrage til den samfundsmæssige målsætning om at hindre inflation, selvom en prisstigning ville være i selskabets bedste interesse. Eller at han afholder udgifter til forureningsbekæmpelse, der går udover et beløb, der er i virksomhedens bedste interesse eller som er fastsat ved

lov med henblik på at bidrage til den samfundsmæssige opgave i forbindelse med forbedring af miljøet. Eller han kan – til skade for virksomhedens profit – ansætte langtidsledige i stedet for bedre kvalificeret ledige arbejdstagere for at bidrage til den samfundsmæssige målsætning om at nedbringe fattigdommen.

I begge tilfælde vil virksomhedslederen bruge en andens penge på en almindelig samfundsmæssig interesse. I det omfang hans handlinger i overensstemmelse med hans »sociale ansvar« nedbringer aktionærernes udbytte, så bruger han deres penge. I det omfang hans handlinger hæver priserne for kunderne, så bruger han kundernes penge. I det omfang hans handlinger medfører lavere lønninger til nogle ansatte, så er det deres penge, han bruger.

Aktionærerne, kunderne eller de ansatte ville individuelt kunne bruge deres egne penge på disse særlige opgaver, såfremt de måtte ønske det. Virksomhedslederen udøver et særligt »socialt ansvar« snarere end at optræde som repræsentant for aktionærerne, kunderne eller de ansatte, såfremt han bruger pengene på en anden måde end de ville have brugt dem.

Men hvis han gør det, pålægger han i virkeligheden skatter på den ene side og beslutter, på den anden side, hvordan skatteprovenuet skal anvendes.

Denne proces rejser politiske spørgsmål på to niveauer: principper og konsekvenser. Med hensyn til de politiske principper så er udskrivning af skatter og anvendelse af skatteprovenuet regeringsfunktioner. Vi har etableret omfattende forfatningsmæssige, parlamentariske og retlige bestemmelser med henblik på at kontrollere disse funktioner, at sikre at skatter så vidt muligt pålægges i overensstemmelse med offentlighedens præferencer og ønsker – når alt kommer til alt var »be-

skatning uden repræsentation« et af krigsråbene under den amerikanske revolution. Vi har et »check and balances« system, der adskiller den lovgivningsmæssige funktion med at udskrive skatter og vedtage lovgivning om udgifter fra den udøvende funktion i forbindelse med skatteopkrævning og administration af udgiftsprogrammer og fra den dømmende magts funktioner i forbindelse med løsninger af konflikter og fortolkning af lovgivningen.

Her skal forretningsmanden – selvvalgt eller valgt direkte eller indirekte af aktionærene – på en og samme tid være lovgivningsmagt, udøvende magt og dømmende magt. Han skal beslutte hvem, der skal beskattes, hvor stor skatten skal være og til hvilket formål, han vil anvende provenuet – alt dette alene vejledet af generelle ambitioner om at begrænse inflation, forbedre miljøet, bekæmpe fattigdommen osv.

Hele formålet med at det er aktionærene, der vælger virksomhedslederen er, at virksomhedslederen er en befuldmægtiget, der optræder på vegne af sin opdragsgiver. Dette formål forsvinder, når virksomhedslederen pålægger skatter og anvender provenuet på »sociale« formål. Han bliver i virkeligheden en offentlig ansat, en embedsmand, selv om han af navn forbliver en ansat i virksomheden. Ud fra politiske principper er det utåleligt, at sådanne embedsmænd – i det omfang deres handlinger i det sociale ansvars navn er reelle og ikke blot staffage – vælges, som de gør nu. Hvis de skal være embedsmænd, så må vælges ved en politisk proces. Hvis de skal pålægge skatter og afholde udgifter med henblik på at fremme »sociale« målsætninger, så må der etableres et politisk apparat for skatteligning og fastsættelse ved en politisk proces af de målsætninger, der skal fremmes.

Dette er den basale grund til, at doktrinen om »socialt ansvar« medfører accept af det socialistiske synspunkt, at politiske mekanismer,

ikke markedsmekanismer, er den rette måde at træffe beslutninger om fordelingen af knappe ressourcer til alternative formål.

Med hensyn til konsekvenserne er spørgsmålet, om virksomhedslederen rent faktisk løfter sit påståede »sociale ansvar«? På den anden side, såfremt han kan slippe af sted med at bruge aktionærernes, kundernes eller de ansattes penge, hvordan skal han så bruge dem? Han bliver fortalt, at han skal bidrage til at bekæmpe inflationen. Hvordan skal han vide, hvad han skal gøre for bidrage hertil? Han er formentlig ekspert i at drive selskabet – at fremstille et produkt, sælge det og finansiere det. Men der er ikke noget i forbindelse med hans udvælgelse, der gør ham til ekspert i inflation. Vil det nedbringe inflationspresset, at han holder prisen på sit produkt nede? Eller vil det, at han ved at lade kunderne stå tilbage med mere købekraft blot for at kanalisere den et andet sted hen? Eller vil det at han tvinges til at producere mindre på grund af den lavere pris blot bidrage til knaphed? Selv hvis han kunne besvare disse spørgsmål, hvor store omkostninger er han så berettiget at påføre sine aktionærer, kunder eller ansatte med dette sociale formål?

Og hvad enten han vil eller ej, kan han så slippe af sted med at bruge aktionærernes, kundernes eller de ansattes penge? Vil aktionærene ikke afskedige ham? (Enten de nuværende eller dem, der tager over, når hans handlinger i det sociale ansvars navn har reduceret selskabets profit og prisen på dets aktier.) Hans kunder og ansatte kan forlade ham til fordel for andre producenter og arbejdsgivere, der er mindre skrupuløse i udøvelsen af deres sociale ansvar.

Denne facet af doktrinen om »socialt ansvar« sættes i skarp relief, når doktrinen bruges til at retfærdiggøre fagforeningernes løntilbageholdenhed. Konflikten er indlysende og klar, når fagforeningsledere opfordres til at tilside sætte deres medlemmers interesser til fordel

for mere generelle formål. Såfremt fagforeningsledere prøver at gennemtvunge løntilbageholdenhed, vil konsekvensen sandsynligvis være vilde strejker, oprør i medlemsskaren og opdukken af stærke konkurrenter til deres job. Vi har således oplevet det ironiske fænomen, at fagforeningsledere – i hvert fald i USA – har opponeret mere konsekvent og modigt mod regeringsindgreb i markedet end virksomhedslederne har.

Vanskelighederne i forbindelse med udøvelse af »socialt ansvar« viser naturligvis de store fordele ved det private, konkurrencedygtige, frie initiativ. Det tvinger folk til at være ansvarlige for deres egne handlinger og gør det svært for dem at »udnytte« andre mennesker til selviske eller uselviske formål. De kan være godgørende – men kun for deres egne penge.

Mange læsere, der har fulgt argumentet så langt, kan være fristet til at komme med det modargument, at det er meget godt at tale om, at regeringen har ansvar for påligning af skatter og fastsættelse af udgifter til »sociale« formål som fx at kontrollere forureningen eller uddannelse af langtidsledige, men at problemerne er for hastende til at kunne afvente de politiske processers langsomme gang og at forretningsmænds udøvelse af socialt ansvar er en hurtigere og bedre måde at løse alvorlige presserende problemer.

Bortset fra det faktuelle spørgsmål – jeg deler Adam Smith's skepsis vedrørende de fordele, der kan forventes fra »dem, der foregiver at handle for almenvellet« – så må dette argument forkastes af principielle årsager. Det er en påstand om, at de, der går ind for de pågældende skatter og udgifter, ikke har kunnet overbevise et flertal af deres medborgere om denne opfattelse og at de gennem udemokratiske procedurer søger at opnå det, som de ikke kan opnå gennem demokratiske procedurer. I et frit samfund er det svært for »onde« mennesker at gøre noget »ondt«, især

fordi det, der er godt for den ene er dårligt for en anden.

Jeg har – for at gøre at simplificere tingene – koncentreret mig om det særlige tilfælde med virksomhedsledere, bortset fra en kort afstikker til fagforeninger. Men præcist det samme argument gælder det nyere fænomen med at opfordre aktionærer til at kræve, at selskaberne udøver socialt ansvar (fx GM's nylige korstog). I de fleste af disse tilfælde er det, der sker, faktisk, at nogle aktionærer prøver at få andre aktionærer (eller ansatte eller kunder) til at bidrage mod deres vilje til »sociale« formål, som aktivisterne går ind for. I det omfang de har succes med dette, pålægger de igen skat og bruger provenuet.

Situationen er noget forskellig for den enkelte ejer. Hvis han handler med det formål at reducere selskabets udbytte med henblik på at udøve sit »sociale ansvar«, så bruger han sine egne penge, ikke andres. Hvis han ønsker at bruge sine penge til sådanne formål, så er det hans ret, og jeg kan ikke se, at man kan have indvendinger imod det. I den forbindelse kan han også pålægge kunder og ansatte udgifter. Men da det er meget mindre sandsynligt, at han indtager en monopolstilling end at et stort selskab eller fagforening gør det, vil sådanne eventuelle bivirkninger typisk være af mindre omfang.

I praksis er doktrinen om socialt ansvar et skalkeskjul for handlinger, der kan retfærdiggøres af andre årsager end som grund til disse handlinger.

Til illustration heraf kan nævnes, at et selskab, der er en stor arbejdsgiver i et lille samfund, meget vel kan have en langsigtet interesse i at give midler til tilvejebringelse af faciliteter til samfundet eller til forbedring af styret. Det kan gøre det nemmere at tiltrække gode medarbejdere, det kan reducere lønudgifter eller nedbringe tab som følge af tyveri eller sabotage eller have andre positive virk-

ninger. Situationen kan også være, at aktionærer som følge af lovgivningen om skattefradrag i forbindelse med selskabers bidrag til godgørende formål, kan bidrage mere til de godgørende institutioner, de går ind for, ved at lade selskabet give en donation end ved selv at gøre det, idet de på denne måde kan bidrage med et beløb, der ellers skulle være betalt som selskabsskat.

I begge disse – og mange lignende – tilfælde er der en stærk fristelse til at rationalisere disse handlinger som udøvelse af »socialt ansvar«. I det nuværende klima med en opinion med en omfattende aversion mod »kapitalisme«, »profit«, »det sjælløse selskab« osv. er dette en af de måder, som et selskab kan skabe goodwill på som et biprodukt af udgifter, som udelukkende er begrundet i dets egen interesse.

Det ville være modstridende af mig at opfordre virksomhedsledere til at afstå fra denne hykleriske optræden, fordi den er til skade for selve grundlaget for et frit samfund. Det ville være at opfordre dem til at udøve et »socialt ansvar«! Såfremt vore institutioner og offentlighedens holdninger gør det i deres egen interesse at forklæde deres handlinger på denne måde, kan jeg ikke mønstre nogen større indignation og undsige dem. Samtidig kan jeg udtrykke beundring for individuelle ejere og ejere af selskaber med et begrænset deltagerkreds og aktionærer i større selskaber, som foragter en sådan taktik, der nærmer sig svig.

Uanset om det er dadelværdigt eller ikke skader anvendelsen af socialt ansvar som skal-keskjul og alt det sludder, der udtales i dets navn af indflydelsesrige og ambitiøse forretningsmænd helt klart selve grundlaget for et frit samfund. Gang på gang har mange forretningsmænds skizofrene karakter gjort indtryk på mig. De er i stand til at være yderst fremsynede og klarhovedede inden for spørgsmål, som falder ind under deres forretnings-

område. De er utroligt kortsynede og stupide med hensyn til spørgsmål, der falder uden for deres forretningsområde, men som vedrører erhvervslivets muligheder for at overleve generelt. Denne kortsynethed illustreres på slående vis af mange erhvervsfolks krav om retningslinier for løn og priser, kontrol eller indkomspolitik. Der er ikke noget, der på kort tid kunne gøre mere for at ødelægge et markedssystem og erstatte det med et centralt kontrolleret system end effektiv statslig kontrol med priser og lønninger.

Et andet eksempel på denne kortsynethed er forretningsmænds taler om socialt ansvar. Det kan give dem credit i det korte perspektiv. Men det bidrager til at styrke det allerede alt for fremherskende synspunkt, at målet om profit er ondt og umoralsk og må holdes i ave og kontrolleres af eksterne kræfter. Hvis dette synspunkt godkendes, vil de eksterne kræfter, som holder markedet i ave, ikke være de ophøjede virksomhedslederes samvittighed – uanset hvor højt udviklet den er – det vil være statsbureaukraters jernhånd. På samme måde som med hensyn til kontrol af priser og lønninger forekommer det mig, at forretningsmænd synes at udvise en selvmorderisk impuls.

Det politiske princip, der ligger til grund for markedsmekanismen, er enstemmighed. På et ideelt frit marked, der bygger på privat ejendomsret, kan ingen enkeltperson udøve tvang over for en anden, alt samarbejde er frivilligt, alle parter høster fordel af et sådant samarbejde og ingen er tvunget til at deltage. Der er ingen værdier, intet »socialt« ansvar i nogen betydning, bortset fra individers fælles værdier og ansvar. Samfundet er en samling af individer og de forskellige grupper, som de frivilligt danner.

Det politiske princip, der ligger til grund for den politiske mekanisme, er konformitet. Den enkelte må tjene en mere generel samfundsmæssig interesse – hvadenten den be-

sluttes af en kirke, en diktator eller et flertal. En person kan have stemmeret og sige, hvad der skal gøres, men hvis hans mening underkendes, må han rette ind. Det opfattes som rimeligt, at nogle kan kræve, at andre bidrager til et generelt socialt formål, uanset om de ønsker det eller ej.

Uheldigvis kan man ikke altid opnå enstemmighed. Der er visse områder, hvor konformitet forekommer uundgåelig, så jeg kan ikke se, hvordan man kan undgå helt at anvende den politiske mekanisme.

Men doktrinen om »socialt ansvar« vil, hvis den tages alvorligt, udvide anvendelsesområdet for den politiske mekanisme til enhver menneskelig aktivitet. Med hensyn til filosofien bag den adskiller den sig ikke fra de

mest eksplicitte kollektive doktriner. Den er kun forskellig ved at udtrykke en tro på, at kollektive mål kan opnås uden kollektive midler. Det er grunden til at jeg i min bog *Capitalism and Freedom* har kaldt det en »fundamentalt undergravende doktrin« i et frit samfund og har udtalt, at i et sådant samfund »er der kun et eneste socialt ansvar for virksomhederne – at anvende deres ressourcer og involvere sig i aktiviteter med henblik på at øge deres profit, så længe de holder sig inden for spillets regler, dvs. opererer inden for en åben og fri konkurrence uden svig og svinde.

Noter

1. Oversat af Karen Thrysøe fra artikel i *The New York Times Magazine*, 13. september, 1970.

Værdibaseret ledelse og socialt ansvar. Aspekter af virksomhedernes gode statsborgerskab

Jacob Dahl Rendtorff, lektor i virksomheders ansvar, etik og legitimitet, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitets Center

1. Indledning

Nye ledelseskoncepter om værdibaseret ledelse, Stakeholder Value og virksomhedens sociale ansvar udtrykker nye legitimitetskrav til virksomheder i den globaliserede verdensøkonomi. Der er stigende krav fra interessenterne til virksomhederne om, at de skal betragte etik, værdier og ansvar som en integreret del af virksomhedens gode statsborgerskab i moderne demokratier. Dette pres er steget efter de mange skandaler om virksomhedsetik i USA og Europa, f.eks i forbindelse med Enrons sammenbrud og tidligere kampen om Shells dumping af boreplatformen Brent Spar i Nordsøen, hvor kritiske Stakeholders demonstrerer for stigende socialt ansvar og transparens i virksomheders aktiviteter. Sådanne episoder illustrerer, hvorledes diskurser om normer, værdier og ansvar har forandret de samfundsmæssige forventninger til virksomhederne og de udfordrer vores grundlæggende begreber indenfor erhvervsøkonomi, statskundskab, sociologi, jura og filosofi. Såvel virksomhedsledere, politikere, bureaukrater, forbrugere som forskere og den almene offentlighed argumenterer for at det er nødvendigt at gentænke vores

opfattelser af værdibaserede organisationer, værdibaseret ledelse og vores definition af virksomhedernes rolle i samfundet.

Man kan sige, at virksomhederne bliver sårbare, hvis de bryder etiske grænser. Såvel små som store virksomheder må være forsigtige med, hvorledes de forholder sig til de etiske spørgsmål. Virksomhedsetikken drejer sig om at forstå denne sårbarhed og samtidig bidrage til at håndtere organisationens svagheder med udvikling af etiske regelsæt, *Codes of Conduct*, mv. Der findes nemlig mange sårbare områder, der ikke indfanges af traditionelle juridiske og erhvervsøkonomiske områder, men som alligevel er følsomme og kræver beslutninger, dog uden at der overhovedet eksisterer en gennemført politik på området.

Sådanne områder udtrykkes i nogle etikregler, der ikke kan indføres fra toppen, men som ud fra medarbejdernes opslutning om dem, skal medvirke til at skabe etikken som en del af virksomheden som livsform, dvs. som en levende kultur, der bliver til konkret i virksomheden. Ethiske regler kan være med til

at løse etiske kriser, forbedre organisationens moral og integritet og samtidig give formuleringskompetence til løsning af komplekse dilemmaer. Ofte bliver organisationer, der har stået i store etiske kriser eller været udsat for integritetsproblemer, klar over nødvendigheden af at indføre etiske regler. Det bliver en del af virksomhedens politik (*Corporate Policy*) at udarbejde et værdisæt. De store firmaer har i mange tilfælde gjort dette til en del af deres Human ressource afdelinger, hvor de vælger specialiserede medarbejdere med ansvar for etik og socialt ansvar, men også små virksomheder indser i sådanne situationer, at etikken må højt prioriteres.

Globaliseringens udfordring til virksomhederne

En af grundene til den øgede interesse for etik er givetvis den stigende globalisering og informationsintensive økonomi, der samtidig også kræver større tillid og respekt mellem forretningspartnere. De aktuelle udviklingstendenser i den stadig mere komplekse og internationaliserede verdensøkonomi viser både problemerne og mulighederne for virksomhedsetik. Der er blevet større enighed om, at økonomisk vækst bør være i harmoni med økologiske og sociale forhold. Miljøproblemer og det sociale ansvar er kommet på virksomhedens agenda (Georges Enderle, 1998). I en situation hvor det liberale økonomiske system har sejret i ideologiernes kamp ved historiens afslutning (Francis Fukuyama, 1995), bør dette system være bevidst om sit samfundsansvar. Det internationale samfund står over for en række udfordringer om at sikre økonomisk vækst og langtids afkast af investeringer. Samtidig er der større opmærksomhed om multikulturelle udfordringer til virksomhederne, der overskrider de nationale grænser (Enderle, 1998). Virksomhederne afkræves i dag at tilgodese ikke kun Shareholders men også Stakeholders. Og interesserer man sig for virksomheden, sigter man ud over at skabe rimelig profit for Sha-

reholders også mod at skabe mere værdi for Stakeholders (John Boatright 1998).

Men globaliseringen betyder også en stigende fokus på menneskeretslige standarder i multinationale virksomheder, der bliver kritiseret af både forbrugere, investorer og NGO'er. Mange multinationale virksomheder ser sig således tvunget til at integrere menneskerettigheder i deres virksomhedsetiske regler. Dette kombineres med forestillingen om virksomheders sociale ansvar. Et eksempel på at virksomhedsetikken også har fået betydning som en global vejledende norm er det berømte »Caux Round Table« (Enderle, 1998), der udtrykker følgende: 1. At virksomhedernes ansvar tager hensyn til både Shareholders og Stakeholders 2. At det er nødvendigt at tage hensyn til de sociale sider af Business, nemlig at virksomhederne har et ansvar for at medvirke til at skabe retfærdighed i verdenssamfundet, dvs. menneskerettigheder, uddannelse og velfærd. 3. Disse principper udtrykker også, at det er nødvendigt at gå ud over den blotte adlydelse af loven (*Compliance*). Dette sker med henblik på at indgå handel i en slags tillidens ånd (Trust). 4. Dette kan medvirke til at forbedre respekten for internationale regler som et grundprincip. 5. Og transnationale selskaber skal bidrage til at styrke den internationale handel og 6. Respekt for miljø og natur, og det gælder om, at undgå alle typer af ulovlige og korrupte operationer. En del af de transnationale virksomheders forsøg på at udforme et sæt etiske regler udtrykker nødvendigheden af respekt for andre kulturer, og at disse virksomheder bør formulere nogle etiske regelsæt, der medtænker alle disse aspekter. Her er Caux-principperne et godt udgangspunkt for diskussionen. Det er blevet klart, at etik på en gang styrker indtjening, medarbejdertilfredshed og virksomhedens Public Relations.

2. Etik og værdibaseret ledelse i USA

I USA indførte *The Federal Sentencing Commission* i 1991 de såkaldte *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, der opfor-

drer virksomheder til frivillige oprettelser af etik-programmer for at undgå høje straffe, hvis der begås lovbrud. Disse retningslinier indeholder også nogle krav til et velfungerende etik-program, der efter kommissionens mening bør indføres i de amerikanske virksomheder. Efter Enron-skandalen er retningslinierne blevet suppleret med en omfattende lovgivning om krav til virksomheders regnskabsaflæggelse og transparens i ledelsen, der klart bidrager til bestræbelsen på at styrke etikken i det amerikanske erhvervsliv.

Vedtagelsen af the *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, har været af yderste vigtighed for udviklingen af virksomhedsetik og værdibaseret ledelse i USA. Retningslinierne er procedurer for juridisk at behandle virksomheder, der har gjort noget kriminelt. Det centrale i disse retningslinier er, at man havde brug for nogle nye måder at forholde sig til organisationer, der havde brudt loven. Man kan sige, at domstolene befandt sig i et dilemma mellem at dømme de virksomheder, som har brudt loven så hårdt, at det også gik ud over andre af virksomhedens uskyldige interessenter (f.eks ikke-involverede medarbejdere eller aktionærer) eller bare at give firmaet en harmløs bøde, som den egentlig kunne være ligeglad med, og bare regnede som en nødvendig forretningsomkostning (Robert J. Rafalko: »Remaking the Corporation: The 1991 US Sentencing Guidelines.«).

Som en vej ud af dilemmaet kan man sige at have valgt at forsøge sig med en slags straf- og kriminalpræventiv tilgang til etikken ved at se indførelse af værdibaseret ledelse som et muligt grundlag for strafnedsættelse. Det centrale er, at virksomheder, der er villige til selv at erklære sig etisk, socialt eller miljømæssigt ansvarlige, kan få en strafnedsættelse. De strafnedsættende faktorer er 1. At ledelsen handlede i god tro og ikke kendte til den kriminelle handling 2. At der findes en meningsfuld etik og et Compliance-program

i virksomheden. 3. At der har været en hurtig rapportering af den kriminelle handling eller samarbejde i udforskningen af denne handling. 4. At virksomheden medvirker til at løse de problemer som lovovertrædelsen har forårsaget ved at disciplinere individer eller give kompensation for de skader, som den har foranlediget. Firmaer, der følger disse retningslinier, kan få deres bøder væsentligt reduceret, f.eks fra 1 million dollars til kun 50.000 Dollars (Rafalko, 1994: 627ff.).

Det betyder, at *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* kan betegnes som en juridisk styrkelse af kravet om at indføre virksomhedsetiske programmer i USA. Pointen med disse retningslinier i relation til værdibaseret ledelse er, at det er en formildende og straf- og bøde-nedsættende omstændighed i forbindelse med en retssag mod en virksomhed og dens medarbejdere, hvis virksomheden har haft nogle etiske regelsæt indbefattet en rapporteringsmekanisme. Uden at der er tale om en direkte tvang, er det indlysende, at det er en fordel for virksomheden at indføre etiske regelsæt og forholde sig socialt ansvarligt. Firmaer med et etik-program vil stå langt stærkere i det retslige efterspil af en anklage, hvis de har et etisk regelsæt. Det vil altså sige, at det direkte kan betale sig at have etiske regelsæt og rapporteringssystemer, eftersom disse under alle omstændigheder vil fungere som en forsikring for virksomheden, hvis den slæbes for retten.

Indirekte kan man måske endvidere forestille sig, at virksomheden vil kunne undgå stor kriminalitet, idet den allerede har påvirket medarbejderne med hensyn til at handle etisk, og derfor kan man tænke sig, at de vil være mindre tilbøjelige til at foretage kriminelle handlinger. Ideen bag *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er, at dommeren ikke vil give dig så streng en straf, hvis du har nogle etiske rapporteringsprocedurer. Det fungerer altså som en forsikring og som en god forretning (David Ozar, 1999).

Der har altså været en retslig dimension i udviklingen af virksomhedsetik i kraft af beslutningerne fra the *Federal Sentencing Commission* i 1991. Man kan udtrykke det så stærkt, at enhver virksomhed, som ikke har et virksomhedsetisk program løber en stor risiko. Det ville være dumt ikke at vælge en *Senior Officer*, som igennem sit arbejde er ansvarlig for etik, og i denne forbindelse bør man også installere en rapporteringsmekanisme. Der er derfor en stor interesse for at indføre etik-programmer i USA-virksomheder. Et godt eksempel på hvor galt det kan gå, hvis man ikke har værdibaseret ledelse, er Daiwa Bank, der holdt hemmeligt, at en medarbejder havde begået underslæb for ikke at rykke aktiekurserne. Banken blev dømt til at betale 340 millioner US Dollars. Banken skulle have haft et meningsfuldt etik-program (*Compliance-Program*), som informerede medarbejderne om etik og ret, så havde den kunnet få strafnedsættelse.

Derudover vil virksomhedsetiske rapporteringsprocedurer og værdibaseret ledelse kunne bidrage til at være en »*Early Warning*« vedrørende etiske problemer og dilemmaer både eksternt og internt i forhold til virksomheden. Det karakteristiske ved den amerikanske opfattelse af værdibaseret ledelse er således, at etikken i høj grad bliver et spørgsmål om praktisk etisk ledelse. Det drejer sig om at indføre etik i organisationer, hvilket er grunden til at etik ses som »*Compliance with a Code*«. Motivationen for at indføre et etik-program i virksomheden er altså ikke bare den gode vilje, men virksomheden tvinges dertil for at undgå et større onde. Der er ikke tale om en idealistisk etik, men *The Federal Sentencing Guidelines* er udtryk for en pragmatisk tilgang til problemet, der har forstået, at den gode vilje ikke er nok til at indføre etikken, der er så vigtig, at man både må tage ret og magt til hjælp for at sikre virksomhedens sociale ansvar.

Henimod et standard etik-program

Det interessante ved *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er samtidig, at det rent faktisk indebærer et forsøg på at definere, hvad der skal forstås ved et meningsfuldt etik-program. Sektion 8A.1.2 i *The Guidelines* understreger, at »*An »effective program to prevent and detect violations of law« means a program that has been reasonably designed, implemented, and enforced so that it generally will be effective in preventing and detecting criminal conduct. Failure to prevent or detect the instance of offence, by itself, does not mean that the program was not effective. The hallmark of an effective program to prevent and detect violations of law is that the organizations exercised due diligence in seeking to prevent and detect criminal conduct by its employees and other agents*« (Rafalko, 1994: 628). Implicit ligger der altså et bredere sigte i *the Federal Sentencing Guidelines*: Et effektiv nedskrevet etik-program i form af værdibaseret ledelse kan hjælpe virksomheden til at opnå forståelse om sine egne etiske værdier og adfærd. Et etikprogram kan samtidig lære medarbejdere at skelne mellem etik og ret, mellem det legale og det moralsk rigtige og dermed medvirke til at skærpe den individuelle dømmekraft.

Et effektivt etik-program baseret på værdibaseret ledelse bør imidlertid nærmere bestemmes. Det involverer følgende:

1. En organisation må have procedurer og standarder, der reducerer den kriminelle adfærd. I praksis betyder det, at virksomheden må nedskrive sit etikprogram i et regelsæt. Mange store amerikanske virksomheder har også indført et etisk regelsæt, der er forskellig fra deres »*Mission-Statements*«, men som udtrykker deres intentioner om at handle etisk korrekt, idet de virkeliggør deres mission og opgave, men dermed er alt ikke færdigt, fordi etikken i allerhøjeste grad virkeliggøres igen-

nem en vedvarende proces og anstrengelse i relation til virksomhedens medarbejdere.

2. Enkeltindivider og højtrangerende medarbejdere i organisationen må besidde det etiske ansvar om at håndhæve og overvåge etik-programmet. Etikprogrammet må altså tages alvorligt af firmaets ledere. Det betyder også, at uansvarlige personer ikke må tildeles vigtigt ansvar. Her står vi i mange tilfælde overfor kravet om en mentalitetsændring, hvor ledere må indse, at en machiavellisk strategi- og politikopfattelse ikke er fyldestgørende til at styre en moderne virksomhed. Men ofte bliver de klar over dette, når de selv i stigende grad konfronteres med etiske problemer uden at have den nødvendige etiske formuleringskompetence til at løse disse problemer.
3. Endvidere kan man ikke komme uden om, at et etik-program bør involvere medarbejderne fra begyndelsen. Organisationer må have taget skridt til at meddele alle sine medarbejdere om sit etik-program, f.eks. ved at de deltager i forskellige former for trænings- og undervisningsprogrammer. Hvis medarbejderne ikke er med til at udarbejde virksomhedens regelsæt, fører det til at de føler, at det bliver implementeret fra oven, og de har derfor ikke nogen mulighed for at få indflydelse på processen, og de bliver fremmedgjorte over for de værdier, der bliver trukket ned over hovedet på dem.
4. Virksomheden må også indføre vigtige regnskabs- og rapporteringssystemer, der kan modvirke eller opdage kriminell adfærd. At implementere etik i en virksomhed bør være baseret på distinktionen mellem det etiske og det lovlige. En vigtig del af værdibaseret ledelse er at give medarbejderne og lederne mulighed for en etisk formuleringskompetence, der bidrager til at styrke evnen til at drage velbegrundede beslutninger i situationer, hvor man ikke har klare lovregler at støtte

sig til. Men det betyder samtidig, at det skal være muligt at kunne rapportere om virksomhedens etiske adfærd.

5. Når et brud med loven er blevet observeret, må det være muligt hurtigt at kunne finde grundene hertil og rapportere herom til ledelsen. Dette kan ske ved indførelse af en etisk »Hotline« eller en ombudsmand (en etik-officer i virksomheden). Man kan altså ikke komme uden om, at indførelsen af værdibaseret ledelse og et etik-program i en virksomhed ikke kan ses isoleret fra alle de øvrige discipliner, men at etikken bliver til i et intimt samspil med alle virksomhedens afdelinger, både inden for management, marketing, produktudvikling, innovation, produktion mv. Det er vigtigt, at de etiske overvejelser sker i tæt samspil med den faglige kompetence inden for virksomhedens delområder.

Hvad er en etik-medarbejder?

Et vigtigt aspekt er, at den værdibaserede ledelse altså bør involvere en slags ombudsmand, en etik-officer, der skal fungere som en slags rapportør om etiske spørgsmål til ledelsen. Det kunne være den arbejder, som er »Corporate Secretary« (Ozar, 1999). En sådan person er et menneske, der føler sig specielt ansvarlig for virksomheden. Det er en person, der har godt kendskab til virksomheden, har en erfaren dømmekraft, er motiveret og besidder i kraft af sin position den tilstrækkelige magt til at implementere sine beslutninger. En sådan medarbejder bidrager til at udvikle etiske retningslinier for netop denne virksomhed. Man kan her tænke på a. Ledelsesetiske problemer i virksomheden b. Udvikling af etikprogrammer c. Virksomhedens interne etiske problemer, der kunne omfatte etiske spørgsmål i ledelsen, problemer vedrørende management, spørgsmål i relation til Shareholders og endelig etiske problemer i relation til de øvrige Stakeholders. Der skal naturligvis være mulighed for at sankti-

onere de beslutninger, som en sådan medarbejder måtte komme med.

Blandt visse virksomhedsledere, medarbejdere og politikere har der været kraftig opposition imod denne model, da de opfatter etik-officeren som en slags tanke-politi eller intern kontrol, som vil gøre det surt for medarbejderne. Derfor skal en etik-officer være klar over, at en række krav må være opfyldt for, at de vil kunne passe til jobbet. a. Man må gøre sig klart, om man har en stor grad af indflydelse i virksomheden b. Det bør overvejes, om man får nok respekt og tillid både fra sine kollegaer og fra lederne. c. Man bør overveje, om man har nok ressourcer til at gennemføre interne undersøgelser og procedural forandring i virksomheden d. Man bør også overveje, om man kan få tilgang til information og støtte mekanismer, der vil bidrage til *Early Warning* mv. af etiske spørgsmål e. Man bør overveje, om medarbejderne synes, at man indfører en sådan »*Compliance-Role*« i virksomheden, og om man overhovedet har evnerne dertil.

Etik-programmer i praksis

Det er klart, at implementeringen af etik-programmer er forskellig fra branche til branche, og at det også er afhængigt af virksomhedens størrelse og dens historie (Rafalko, 1994: 628ff.). Hvis det er en stor virksomhed med en uheldig moralsk fortid, er der måske større grund til at formulere et etik-program end i en lille virksomhed med en rosværdig etisk opførelse. Det er også vigtigt at påpege, at de etiske retningslinier bør tilpasses de specielle problemer, der gælder for den enkelte virksomhed. For at vise variationen af de enkelte områder behøver vi blot at nævne nogle eksempler på områder, som kunne kræve specielt udarbejdede etiske regelsæt: a. Miljøspørgsmål. Her gælder det etiske regler om f.eks bæredygtighed og miljøhensyn i virksomheden b. Finans- og investeringsetik. Vi bør definere regler for handel, overtagelse af andre selskaber, etiske investeringer mv. c.

Marketingsetik i det postmoderne forbrugersamfund. d. Medregning af forbrugere i den værdibaserede ledelse e. Problemer vedrørende definitioner af ledelse i forhold til medarbejderne, herunder politikken vedrørende diskrimination og »Affirmative Action« f. Virksomhedens politik vedrørende respekt for medarbejdernes ret til privatlivets fred. g. Etisk politik vedrørende modtagelse af gaver og andre former for honorarer mv. g. Etisk politik i relation til formulering af forskellige typer af regnskaber inden for de enkelte virksomhedsetiske felter.

Men hvordan ser det egentlig ud med implementeringen i dag snart 15 år efter indførelsen af *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations*? I denne forbindelse har professor Michael Hoffmann, der i 1976 oprettede den første akademiske institution for virksomhedsetik i USA, Center for Business Ethics, Bentley College, Massachusetts understreget, at det først og fremmest gælder om at komme ud af den deontologisk begrænsende forståelse af etik-programmer (Driscoll & Hoffman, 2000). Dette betyder, at etik-programmer ikke bør tolkes som en ny type juridiske regler. De skal ikke bare udtrykke bundgrænsen af etisk opførelse, men de skal også bidrage til en positiv udvikling af virksomheden. Det gælder om at udvikle en værdibaseret formålsbeskrivelse (Mission Statement) for virksomheden, hvor *Compliance* fremstår som et rationale for virksomheden. Dette kan ikke bare gøres mekanisk, hvor en vigtig person kommer til virksomheden og siger, at der må være en etik-kode, hvorefter en eller anden, evt. lederen (CEO) skriver en sådan, som er hurtigt glemt, uden at der er sket mere. Det er ikke på den måde, at man skal forstå virksomhedsetik. Det er ligeså meget processen som resultatet, der er vigtigt. En sådan meningsfuld proces kommer ofte i de konkrete tilfælde til at involvere følgende trin: Demokratisk valg af medarbejdere og af fokusgrupper, nedsættelse af grupper med henblik på formulering af værdigrund-

lag, gensidig kritik på demokratisk basis. Det vigtige er her kommunikationen og ikke så meget de faktiske værdisæt, som der skabes debat om. Findes der allerede et værdisæt, gælder det om at involvere medarbejderne i debatten om dets legitimitet

Hoffman har understreget etik-officerens betydning som forklaring på den megen debat omkring legitimiteten af at have en sådan medarbejder. Problemet er, hvorledes man undgår, at det bliver en slags politimand, en duksedreng mv., og at vedkommende kommer til at gå ledelsens ærende. Det gælder om at lære medarbejderne i virksomhederne, at etik er en kunst, der både kræver uddannelse og et specielt talent. Men er der så noget bevis på at forholdene er blevet bedre? Der har været mange forsøg på at måle dette og blive klar over, hvilken værdi virksomhedsetik har i praksis. Der været empiriske studier, der viser en positiv udvikling. Men igen, det er svært at måle, da det er processen, der er vigtigere end resultatet.

3. Virksomhedens sociale ansvar i Europa

Ideer om værdibaseret ledelse og virksomhedens sociale ansvar har ikke været så udviklet i Europa som i USA. Der har ganske vist i de senere år været stor debat om forholdet mellem etik og økonomi og muligheden for at udvikle etiske orienteringer, der bryder med de traditionelle økonomiske værdier baseret på privat ejendomsret, profit og Shareholder Value. I denne forbindelse nævnes i flæng termer som den politiske forbruger, etiske investeringer, virksomhedens sociale ansvar, etisk regnskab og værdibaseret ledelse i det europæiske erhvervsliv. Alligevel har der ikke været indført det samme lovgivningsmæssige og institutionelle grundlag for virksomhedens etik som i USA, og virksomhedsetikken har først igennem de seneste 10 år begyndt at få betydning i virksomheder og i undervisningen på Handelshøjskoler og andre højere læreanstalter.

Europakommission har imidlertid på det seneste bidraget væsentligt til at skabe mere opmærksomhed om virksomhedens sociale ansvar: Dette er sket igennem en længere politisk proces der har ført til et politikdokument om virksomhedens sociale ansvar fra EU-kommissionen *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*. (European Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs, Industrial Relations and Industrial Change, Unit EMPL/D.1: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper*, July, 2001). Dette dokument kan betragtes som grundlag for den europæiske politik om virksomhedens sociale ansvar. Det er kulminationen af flere års arbejde med udviklingen af det sociale ansvar, selvom det kun er igennem de senere år, at EU og de nationale politiske institutioner er begyndt at interessere sig for virksomheders sociale ansvar, hvorfor den europæiske udvikling er præget af en vis forsinkelse i forhold til USA, eftersom man f.eks ikke endnu har vedtaget noget, der minder om de amerikanske *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*.

Dette fravær af retslig regulering behøver dog ikke at udelukke en europæisk interesse i virksomhedsetik og i virksomheders sociale ansvar. I stedet for at fokusere på virksomhedsetikkens formaliserede strukturer kan det fremhæves, at europæiske virksomheder, grundet deres kulturelle og historiske arv og på grund af strukturen i de europæiske markeder og velfærdsstater er præget af en tradition for hensynet til virksomheders sociale ansvar. I denne forbindelse har fagforeningerne også været vigtige for at sikre hensynet til medarbejderne og til en bred vifte af virksomhedens Stakeholders. Medarbejdernes indflydelse på virksomhedernes beslutninger er f.eks stadig større i Europa end i USA.

De tavse værdier i europæisk virksomhedsetik

Historisk set kan vi efter den Anden Verdenskrig både i Nord- og Sydeuropa påvise virksomhedernes følelse af ansvar og forpligtelse i forhold til fællesskabet. Generelt set er de europæiske velfærdsstater præget af en tættere forbindelse mellem det offentlige og det private økonomiske marked, hvor der er større tradition for staters styring af det frie marked. I 1960'erne og 1970'erne blev mange europæiske lande også præget af en radikal kritik af virksomhedernes position i samfundet, hvad givetvis har haft en indflydelse på den europæiske bevidsthed om virksomheders sociale ansvar. Også miljøbevægelse i Tyskland og England har haft en indflydelse herpå. På den anden side førte 1970'ernes økonomiske krise til en fremhævelse af vækst og nødvendigheden af et frit økonomisk marked i lande som Vesttyskland, England og Danmark. Samtidig betød 1970'ernes og 1980'ernes vending mod et frit europæisk indre marked en større forståelse for virksomhedernes sociale ansvar, når de skulle handle på tværs af lande grænser. Dette gjorde sig også gældende, når virksomhederne skulle agere internationalt.

I Danmark tog regeringen i midten af 1990'erne ved oprettelse af The Copenhagen Center initiativ til at opfordre virksomhederne til at arbejde med det sociale ansvar og nye partnerskaber. Man lod sig her inspirere af den generelle europæiske udvikling, og man havde oprettet et European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) med henblik på at styrke de sociale aspekter af et frit europæisk økonomisk marked. Dette kan ses som et grundlag for EUs grønbog om virksomheders sociale ansvar, der blev vedtaget i 2001. Denne politik afspejler den traditionelle placering af virksomhedens sociale ansvar i den europæiske erhvervskultur, hvor mange virksomhedsledere forstår virksomheden som en integreret del af det politiske fællesskab (Helen Bloom, Roland Calori, Philippe de Woot, 1994). Ifølge denne opfattelse

er profitmaksimering ikke det eneste legitime mål for virksomheden, der kan betragtes som en deltager og borger i samfundet med visse sociale forpligtelser.

Et andet aspekt ved de forskellige erhvervskulturer i EU og USA, der har påvirket betingelser for at udvikle virksomhedens sociale ansvar er, at de europæiske virksomheder er præget af en stor grad af interne og eksterne forhandlinger, hvor virksomheden kommunikerer medarbejdere og andre Stakeholders om fremtidig strategi og handlinger. Interne forhandlinger i den sociale markedsøkonomi indbefatter f.eks. fagforeningernes repræsentation i virksomhedernes bestyrelser (Bloom, Calori, De Woot, 1994: 61). I kontrast hertil har beslutningsprocessen i USA tendens til at være mere *Top-Down*, mens de socialt orienterede europæiske virksomheder historisk set har haft stor tendens til at gå i dialog med deres interessenter. Den ideale ledelsesform i et europæisk perspektiv kan opfattes som indebærer af et naturligt hensyn til kunder og medarbejdere. Samtidig er de europæiske lande præget af stor kulturel forskel, hvilket kan fungere som basis for diversitet i ledelsesstrategier (Bloom, Calori, De Woot, 1994: 53).

En af grundene til, at Compliance- og etikprogrammer ikke har været så udviklede i europæiske virksomheder som i USA er i denne forbindelse, at europæere generelt er mere antiautoritære og skeptiske over for formelle ledelsessystemer end amerikanerne. I den europæiske kontekst er mange forskellige strategier for management blevet introduceret som ikke-formelle grundlag for beslutninger og værdiledelse i form af institutionaliserede systemer kritiseres ofte som formelle »etikbureaukratier«. Omvendt har europæisk erhvervsliv, særligt i Sydeuropa også været præget af en elitær opfattelse af ledelse, hvor man fremhæver karismatisk ledelse med høj integritet som centralt for den gode chef.

Kernen i sådanne »tavse« værdier indlejret i den europæiske tradition for virksomhedsetik kan defineres som en humanistisk tradition, der respekterer individets store betydning i det samfundsmæssige fællesskab og i virksomheden. Man kan henvise til de etiske principper om respekt for autonomi, værdighed og integritet i lyset af ansvar og solidaritet som centrale i den europæiske humanistiske individualisme, der genfindes i virksomhedskultur og i ledernes opfattelse af etik og værdier. Den europæiske humanisme kan ligeledes siges at udtrykke sig i en vis respekt for medarbejdernes autonomi og selvbestemmelse over privatsfærens forhold. Der er udbredt enighed om, at virksomheden ikke kan gøres til en altomfattende enhed, der afkræver medarbejderens totale loyalitet.

Denne beskrivelse af de tavse værdier i den europæiske erhvervskultur kan siges at indebære en substantiel anerkendelse af virksomhedens relevante interesser. Prioriteringen af de tavse værdier fører til et opgør med kun at tage hensyn til Shareholder Values på virksomhedens bundlinie. I kraft af placeringen i en social markedsøkonomi tager virksomhederne implicit hensyn til forskellige Stakeholders, medarbejdere, kunder, kreditorer, leverandører, lokal samfundet, mv. Ideen er, at virksomheden som en god statsborger tager del i samfundet og i samarbejde med relevante partnere bidrager til samfundets gode udvikling.

Denne beskrivelse af de tavse værdier i europæisk erhvervskultur kan opfattes som meget idealistisk og kan beskrives som den traditionelle opfattelse af virksomheders sociale ansvar, der vedvarende udfordres af presset på virksomhederne for større økonomisk indtjening og effektivisering. Men netop fordi det traditionelle sociale ansvar udfordres i det fælles europæiske marked, er det blevet nødvendigt at virksomhederne er sig bevidst om det sociale ansvars tavse værdier og mere bevidst arbejder med etik og værdier. I denne

sammenhæng blev de første lærestole i virksomhedsetik oprettet i midten af 1980'erne, og i dag er der mere end 30 faste universitetspositioner i virksomhedsetik, hvilket dog stadig er meget mindre end i USA, hvor man i mange år har haft en livlig debat om praktiske etiske problemer i virksomhederne. Amerikanernes pragmatiske tilgang til emnet modsvares også af en langt mere makroteoretisk diskussion blandt de europæiske professorer. Et eksempel på denne makroteoretiske tilgang til virksomhedsetikken er schweitzeren Peter Ulrich, der i bogen *Integrative Wirtschaftsethik* (1998) har fremlagt en omfattende teori om virksomhedsetik, der baseres på en kommunikativ samfundsteori, inspireret af filosofen Jürgen Habermas. Ulrich argumenterer for en kritisk analyse af det moralske indhold i økonomisk rationalitet og virksomhedsetik forstås som en reflektiv tilgang til de moralske problemer i den moderne markedsøkonomi. Peter Ulrichs opfattelse af værdibaseret ledelse og etik passer fint til samfund som de skandinaviske, hvor »forhandlingsøkonomi« forstået som en vedvarende forhandling og kommunikativ interaktion baseret på det bedre arguments kraft og gensidig villighed til kompromis og fælles løsninger udgår den demokratiske kerne af økonomisk og samfundsmæssig interaktion.

Ligeledes er den europæiske debat om virksomheders sociale ansvar blevet påvirket af begrebet om »Sustainable Development« fra FNs Brundtland-kommissionen, der formulerede den internationale miljøpolitik ud fra en sådan forestilling om bæredygtig udvikling. Den engelske konsulent John Elkington overførte begrebet til virksomhederne ved at gøre ideen om en trefoldig bundline med såvel økonomiske som sociale og miljømæssige indikatorer til det centrale i »Sustainable Business«. I *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1997) generaliseres begrebet om bæredygtighed i overensstemmelse med principperne

om den trefoldige bundlinie som respekt for de tre P'er, *People, Planet og Profit*.

EU's grønbog om virksomheders sociale ansvar

Denne forestilling om bæredygtighed kan i kombination med en forhandlingsøkonomisk og demokratiorienteret tilgang i særlig grad ses som central i EU-kommisionens grønbog om virksomheders sociale ansvar. Arbejdet med den europæiske politik kan siges at afspejle de forskellige europæiske opfattelser af værdibaseret ledelse, der udtrykkes i de tavse ledelsesværdier. Udviklingen henimod en europæisk politik om virksomhedernes sociale ansvar begyndte, da Jacques Delors som formand for kommissionen lavede en appel til det europæiske erhvervsliv om at hjælpe med at tage hånd om problemerne med social eksklusion i de europæiske samfund. I år 2000 opfordrede det europæiske råd i Lissabon de europæiske ledere til at prioritere bedre arbejdsforhold, livslang læring, inddragelse af socialt svage grupper og bæredygtig udvikling til centrale elementer i virksomhedernes strategi. På det samme møde arbejdede man med at opfordre virksomhederne til at tage samfundsmæssige opgaver, der ligger ud over, hvad der er almindelig retslige og sociale standarder for at bidrage til miljømæssig og social udvikling. Dette dannede baggrunden for kommissionens udkast til en grønbog om virksomheders sociale ansvar.

EUs grønbog gør socialt ansvar og økologisk bæredygtighed til basale komponenter i dannelse af nye partnerskaber både lokalt og internationalt. Det fremhæves i denne forbindelse, at ikke kun multinationale virksomheder, men også små og mellemstore virksomheder kan bidrage til at skabe engagement for virksomheders sociale ansvar. EUs grønbog om det sociale ansvar er en del af EUs fokus på sociale goder, der var central på Lissabon-mødet (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green*

Paper, July, 2001). Fremhævelsen af det sociale ansvar skal ses i forbindelse med EUs generelle mål om i løbet af få år om at blive »the most competitive, and dynamic knowledge economy in the world« og således skabe en stabil økonomisk vækst med fokus på flere og bedre jobs samt større social sammenhæng. EU-kommissionen opfordrede til en bred debat, hvor alle samfundets forskellige aktører, heriblandt også virksomhederne skal bidrage til at skabe såvel økonomisk vækst som social og økologisk bæredygtighed. Således skal fokus på det sociale ansvar ses i forbindelse med generelt større opmærksomhed omkring på værdier i de europæiske befolkninger.

I grønbogen fremhæves globaliseringen og den stigende teknologiske udvikling som en årsag til nødvendigheden af større socialt ansvar som en del af virksomhedens bestræbelser på økonomisk vækst. EU-kommissionen definerer det sociale ansvar, som virksomhedernes frivillige bidrag, der ligger ud over det som er dem retsligt påkrævet. At det sociale ansvar går ud over det retslige indebærer, at virksomheder ikke bare skal respektere loven, men at de opfordres til frivilligt at gøre noget mere for at skabe social kapital, investere i menneskelige ressourcer og i det hele taget generøst tage hensyn til deres forskellige interessenter. (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper*, July, 2001). På den måde skal ansvar ikke bare forstås som et alternativ til retslig regulering, mens som et bidrag til virksomhedens sociale udvikling. Det er kommissionens opfattelse, at der ikke er en modsætning mellem god indtjening og socialt ansvar, men at den ansvarlige virksomhed, i længden vil sikre større bæredygtighed og konkurrencemæssige fordele, bl.a. fordi bedre arbejdsforhold og gode værdier i virksomheden kan bidrage til få mere motiverede medarbejdere, større tillid blandt kunder, investorer og forbrugere og fordi de virksomheder, der ikke arbejder med socialt an-

svar vil løbe stor risiko med hensyn til at bevare et godt rygte og image.

EU-kommissionen fremhæver virksomhedernes engagement i lokalsamfundet som en vigtig del af det sociale ansvar, der bidrager til at forbedre lokalsamfundets sociale kapital. Ansvarlig miljøadfærd kan skabe win-win situationer, hvor virksomheder kan opnå konkurrencefordele samtidig med at de tager hensyn til deres Stakeholders. Ligeledes kan det sociale ansvar bidrage til at sikre respekt for menneskerettigheder og EU-kommissionen opfordrer virksomhederne til at formulere *Codes of Conduct*, der indbefatter menneskerettigheder og går ud over minimale retslige standarder for etik (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, July, 2001*).

Man kan således sige, at den europæiske tilgang til virksomhedens sociale ansvar er baseret på en holistisk og frivillighedsorienteret tilgang, hvor virksomhederne alt efter branche og markedssituation opfordres til at yde en indsats for socialt ansvar, der henvender sig til netop deres relevante interessenter. Man indrømmer, at mange traditionelle ledelsesstrategier er blevet utidssvarende med hensyn til at indfange det sociale ansvar, og det gælder om at arbejde med alternative modeller for regnskab, rapportering og måling af virksomhedens ydelser for at indfange det sociale ansvar. Her er mange europæiske lande, bl.a. Danmark og Frankrig igang med at vedtage nye regler for udarbejdelse af sådanne alternative regnskaber.

I sammenligning med den mere håndfaste amerikanske udvikling, hvor der retsligt er motivation og grundlag for at arbejde med socialt ansvar i virksomhederne fremhæver man, at det sociale ansvar skal være frivilligt. Hertil kan indvendes, at frivilligheden er et godt udgangspunkt, men der burde gøres mere for at give virksomhederne retslige, økonomiske eller politiske incitamenter til at

handle mere socialt ansvarligt. Her kunne man komme med forslag til forskellige instrumenter, der kan udvirke dette forøgede »frivillige engagement«. Måske skulle EU-kommissionen, som det er tilfældet i USA, lade være med at arbejde med en meget rigid distinktion mellem juridisk og socialt ansvar, og istedet forsøge at integrere det sociale ansvar i det retslige ansvar. I det hele taget kunne det diskuteres mere, hvordan retten og lovgivningen støtter det sociale ansvar.

I stedet for frivillighed kunne man i højere grad tale om virksomhedernes »selvregulering« og deres ændrede funktion i samfundet som ansvarlige statsborgere (*Corporate Citizenship*). I denne forbindelse kunne man komme mere ind på begrebet om virksomheden som en *Good Corporate Citizen*, der bidrager til social retfærdighed som grundlaget for begrebet om det sociale ansvar. Hvorfor ikke som i USA gøre mere for at skabe retslig og lovgivningsmæssig understøttelse af virksomheders sociale ansvar, f.eks. ved at støtte udviklingen af sådanne initiativer økonomisk, socialt og politisk, både ud fra nationalstaterne, men også på generelt EU-plan?

4. Henimod en teori om organisatorisk integritet

Det teoretiske grundlag for udviklingen af virksomheders etik og sociale ansvar i USA og Europa kan findes hos filosofen og juristen Lynn Sharp Paine ved Harvard Business School. Hun har udviklet en vigtig teori om organisatorisk integritet, der forsøger at placere virksomhedens etiske og sociale ansvar på det kollektive plan (Paine, 1994). Hun har understreget det institutionelle aspekt i definitionen af virksomhedsetikken. Det vil sige, at hun gør begrebet om virksomhedens integritet til et nøgleord i den aktuelle formulering af værdibaseret ledelse. Virksomhedens forskellige koder og regelsæt skal betragtes som bidrag til en sådan udvikling af en organisationsintegritet. Lynn Sharp Paine baserer etikken på integritet som »integritas«, der be-

tyder helhed, fuldendthed eller renhed. Det er et centralt begreb som en moralsk dyd og som grundlag for individets gode liv. Det hænger tæt sammen med identitet og følelsen af selvrespekt. Det indbefatter evnen til at opnå tillid fra andre.

Integritet udtrykker, at man ønsker at gøre det rigtige, og at man modtager tillid af sine kollegaer. Dette hænger sammen med at man kan regne med personen. Integritet er forbundet med en stor grad af selvkontrol og selvrespekt. Integritet er tæt forbundet med nogle specifikke og vedvarende forpligtelser. Det udtrykker en moralsk fasthed i beslutninger, selvom man ikke er dogmatisk. Det manifesterer en vedvarende moralsk sammenhæng i individuel og organisatorisk adfærd (Paine i *Encyclopedia of Business Ethics*, 1997). Der er en tæt forbindelse mellem principper og praksis. Integritet er således også essentielt for en sammenhængende personlighed. Paine afviser Rawls' idé om, at integritet som begreb blot skulle være formelt og således skulle kunne være funderet i en hvilken som helst moralsk dyd. Paine mener, at det ligger i integritetsbegrebet, at det er selvmodsigende f.eks. at tale om, at en mafiaboss skulle have integritet.

Organisationens integritet

Det er et interessant og berigende, omend kontroversielt, projekt at få integritetsbegrebet til også at omfatte organisationer som retssubjekt i samfundet. At gøre integritet til et centralt begreb i virksomhedsetik udtrykker en bestræbelse på dette. Man kan sige, at *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations og Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* i sig selv udtrykker denne definition af integritet. Det har vist sig, at organisatoriske sammenhænge er vigtige for at bestemme det etiske indhold i individers organisatoriske adfærd. Dannelsen af individets integritet kan ikke adskilles fra dets tilhørsforhold til organisationer. For at udvikle

integritet må man koncentrere sig både om den individuelle og den organisationsbaserede integritet. Dette er essentielt i etableringen af en etisk sammenhængende organisationskultur (Paine i *Encyclopedia of Business Ethics*, 1997: 633ff.). En sådan udvikling vil medvirke til dannelsen af organisatorisk integritet i praksis.

I artiklen »Managing for Organizational Integrity« (1994) uddyber Lynn Sharp Paine sin position. Hun siger, at etiske værdier medvirker til at definere organisationens kultur og forhold til omverdenen. *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er baseret på en organisatorisk opfattelse af etik og integritet, fordi der tages hensyn til om virksomheden har gjort sig en anstrengelse for at handle etisk igennem implementationen af et virksomhedsetisk program. Men integritets-tilgangen overlader ikke det hele til organisationen. Man kan sige, at en integritetsbaseret tilgang til virksomhedsetikken ikke ser nogen modsætning mellem hensynet til loven og lederens personlige etik. At fokusere på integritet betyder, at virksomheden ikke kun fokuserer på pligt, men de værdier, som virksomheden har formuleret i et program bliver den styrende ethos i organisationen (Paine, 1994: 107). Programmer for værdibaseret ledelse er således et instrument, som organisationen kan benytte til at påvirke individets adfærd internt i virksomheden. Disse er altså institutionelle midler til at sikre, at medarbejderne handler etisk i organisationen. Et etikprogram implicerer et organisatorisk pres på individets adfærd og medvirker til at skabe en organisationskultur omkring adfærd. Dette er ikke udtryk for frafaldelse i tilkendelse af skyld, men etik-programmerne medvirker til at danne en organisatorisk basis for at have indflydelse på individers adfærd og personlige moralske ansvar. At der således er et organisatorisk grundlag for forståelsen af etikken skal altså ikke opfattes som en svækkelse af medarbejdernes personlige ansvar, snarere tværtimod (Paine, 1994: 109).

En indvending er imidlertid, at etik-programmer blot udtrykker en yderligere »legalisering af virksomheden«, hvor organisationer bliver præget af et uigennemskueligt antal regler og love. Det kan hævdes, at etikprogrammer blot fører til endnu flere uigennemskuelige regler og love. I denne forbindelse er det vigtigt at forstå, at etikprogrammerne kan medføre en mere præcis indsigt i grænserne mellem etik og ret. Det er også vigtigt at holde sig in mente, at etikprogrammerne ikke kun fører til en begrænsning af individets handling, men åbner sig imod den gode og dydige praksis, der rækker langt udover den individuelle handling. Etikprogrammer udtrykker et »håb om den gode praksis for individet«. Etik skal derfor ikke bare forstås som »at adlyde loven«, hvad der ville føre til middelmådighed, men snarere som en stræben efter dydighed i individets almindelige praksis (Paine, 1994: 109).

Integritetsstrategien går udover den sure pligt

Det betyder således, at en etisk orienteret integritetsstrategi er forskellig fra en juridisk strategi, der bare går ud på at adlyde loven. Integritetsstrategien sigter mod at skabe en etisk kultur i organisationen, der er fundamentet for lovlydig adfærd. Det indebærer, at organisationens værdier bliver styrende for forholdet til loven, og de etiske værdier bliver bestemmende for beslutningsprocesserne mellem individer og grupper i organisationen (Paine, 1994: 111). Dette hjælper også til at forstå, hvorledes man egentlig skal opfatte virksomhedens grundlæggende begreber og værdier. At basere ledelse på et integritetsbaseret etikprogram udtrykker således en dybere og mere omfattende tilgang til virksomhedens idealer og værdier, end der er tale om i den retsbaserede tilgang. Det er fordi den integritetsbaserede ledelse medvirker til at skabe en organisationskultur for medarbejderne. Derfor involverer den integritetsbaserede strategi som gør sig gældende mellem interessenter en række af de elementer, der er ble-

vet formuleret igennem krav til et effektivt etikprogram i *The Federal Sentencing Guidelines*.

Disse hovedpunkter i et standardetik-program kan formuleres på følgende måde. Det gælder om, at 1) etablere standarder og procedurer, der er i stand til at medvirke til reduktion af kriminalitet 2) forbedre sådanne standarder overalt i virksomheden 3) foretage en vedvarende evaluering af programmets effektivitet og tidslighed. Det er vigtigt, at der er krav om, at man skal adlyde et sådant program, og der må således være en form for »*Compliance-procedure*«, men den integritetsbaserede strategi fremhæver samtidig det visionære og dydsorienterede (Standards of Excellence) i et sådant etikprogram. Og denne strategi afhænger også af organisationens specielle kontekst, hvor såvel lederne, medarbejdere som virksomhedens generelle strukturer medvirker til at cementere værdierne.

En opsummering af hovedpunkterne i virksomhedens etik-program, der også sigter mod at befordre virksomhedens sociale ansvar indebærer altså følgende: 1. Der skal være fokus på lederens rolle 2. Der bør være en formuleret målsætning (*Vision Statement*) 3. Den bør også indeholde formulering af virksomhedens værdier (*Value Statement*) 4. Der bør udarbejdes en etik-kode 5. Der bør udpeges en etik-officer 6. Denne bør kunne rapportere til en højere stående myndighed (*Ethics Task-Force*) eller til en etik-komité 7. Virksomheden bør have en strategi for etik-kommunikation internt og eksternt. 8. Virksomheden bør udbyde medarbejdere kurser i etik-træning 9. Der kunne udvikles en etik-hjælp i nødsituationer, og der bør være mulighed for at kommunikere og diskutere etiske problemer på arbejdspladsen 10. Den etiske adfærd må kunne bedømmes med sanktioner eller belønninger 11. Der bør udvikles systemer til at bearbejde og katalogisere etiske data 12. Disse bør udsættes for en periodisk evaluering af etikkomitéer, ledelse mv.

Der bør være tale om et rapporteringssystem, der er baseret på disse forskellige punkter og involverer etik-officer, etisk komité og ledelsen. 13. Der bør være formuleret specielle strategier for implementering af virksomhedens værdiprogram, der dog følger virksomhedens specifikke kontekst og således kan være mere eller mindre retsbaseret, værdibaseret eller dydsbaseret alt efter virksomhedens historie.

Dømmekraft og etisk formuleringskompetence

Det er dog vigtigt, at vi, i en teori om organisatorisk integritet og værdibaseret ledelse, ikke glemmer betydningen af lederens evne til at have en etisk formuleringskompetence, en dømmekraft og en evne til at handle etisk. I perspektivet af overvindelsen af modsætningen mellem The Moral Manager og The Moral Market kan man sige, at disse faktorer bliver tæt forbundet med en teori om organisationen og om virksomhedens forhold til omverdenen. Det drejer sig også om at præcisere forholdet mellem etik og ret i relation til lederens dømmekraft. Her forsøger Lynn Sharp Paine at udforme en teori om værdibaseret ledelse, der bryder med en såkaldt »Legal Compliance Approach« (i »Law, Ethics and Managerial Judgment«, 1994).

Paine hævder, at en etik-tilgang til ledelse er bedre end den retslige metode, fordi den fokuserer på menneskets eksistentielle velfærd, ansvar og moralske dyder. Det gælder om at argumentere mod forestillingen om, at alt er etisk blot det er legalt. Men samtidig er den juridisk orienterede etiker klar over juraens nødvendighed for etikken (Paine, 1994). Det er ikke sådan, at ret og moral er totalt adskilt, eftersom juraen udtrykker et forsøg på at universalisere og institutionalisere vigtige etiske principper. Juraen kan imidlertid ikke indfange alle de etiske aspekter, og det er stadig etikkens opgave at medvirke til at sikre lederens rettigheder og ansvar. Retssystemet er et effektivt system til at opretholde visse eti-

ske normer, men det forbliver et subsystem med bestemte grænser (Paine, 1994, s. 167). I denne sammenhæng kan den europæiske frivillighedstilgang være en fordel frem for en bureaukratisk styring af etikken i virksomheden, der altid er dømt til at fejle. Det er i denne sammenhæng, at etikken kommer ind som nødvendig baggrund for forståelse og fortolkning af loven. Det betyder, at selvom etikken institutionaliseres retsligt i et etikprogram, kan vi ikke komme udenom nødvendigheden af lederens etiske formuleringskompetence og dømmekraft.

Opøvelse i etisk dømmekraft i forbindelse med ledelsesbeslutninger kan på denne baggrund involvere følgende spørgsmål, som man med refleksiv eftertanke stiller sig selv før man udfører en handling: 1. Er handlingen legal? 2. Er der i orden ud fra forretningsmæssige og professionsetiske standarder? 3. Hvilke værdier står på spil? 4. Hvilke typer af alternativer står til rådighed for beslutninger og hvad er deres konsekvenser? 5. Ville andre kunne udføre den samme handling i mit sted? 6. Kan jeg forklare min handling til min hustru eller til mit barn? 7. Ville jeg kunne være glad for at se resultatet af min beslutning på avisens forside? 8. Hvorledes bidrager handlingen til samfundets sociale ansvar?

Dømmekraften er altså stadig nødvendig, selvom *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er udtryk for en legalisering af etikken og ikke mindre påkrævet, hvis ansvaret skal som i *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* skal opfattes som et frivilligt initiativ. En forståelse af dømmekraft og formuleringskompetence baseret på organisatorisk integritet kan siges at formidle mellem etik og ret uden at reducere eller at opløse den ene disciplin i forhold til den anden. Ledelsesbeslutningen er baseret på en opøvet evne til at forstå den komplekse sammenhæng mellem personlig og organisato-

risk integritet og inddrage alle virksomhedens interessenter i den etiske beslutningsproces.

Virksomhedsetikkens udvikling af begreberne legitimation, ansvar og tillid kan således sammenfattes i begrebet om »organisatio- nens integritet«, der tilskrives virksomheden som et retssubjekt med rettigheder og pligter. Dette begreb understreger organisationskul- turens betydning og kan således siges at være baseret på den institutionelle definition af fællesskabet. Etik-diskussion og debatten om virksomhedens sociale ansvar flyttes fra det enkelte individ henimod formuleringen af en fælles platform for formuleringen af den personlige og fælles integritet. Teorien om den institutionelle integritet kan siges at være ba- seret på ovenstående opfattelser af legitimitet og tillid som forudsætninger for det vellyk- kede sociale ansvar og virksomhedens gode statsborgerskab (*Good Corporate Citizen- ship*).

Litteratur

- Boatright, John R.: »Business Ethics and the Nature of the Firm«, *American Business Law Journal*, Volume 34/2, Winter 1996.
- Bloom, Helen, Calori, Roland, De Woot, Philippe: Euromanagement. *A New Style for the Global Market. Insights from Europe's Business Leaders*, The European Round Table for Industrialist and Groupe ESC Lyon, Kogan Page Limited, London 1994
- Boatright, John R.: »Does Business Ethics rest on a Mistake«, Presidential Address to the Society for Business Ethics, 1998, Printed in *Business Ethics Quarterly*, 1999.
- Driscoll, Dawn-Marie & Michael W. Hoffmann: *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Boston 2000.
- Elkington, John: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999.
- Enderle, Georges (ed.): *International Business Ethics*, Notre Dame 1998.
- Encyclopedia of Business Ethics*, Oxford 1997.
- European Commission. Directorate-General for Em- ployment and Social Affairs, Industrial Relations and Industrial Change, Unit EMPL/D.1: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, July, 2001, Office for Official Publication of the European Commu- nities, Luxembourg, 2001
- Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, Washington 1991.
- Fukuyama, Francis: *Trust, The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London 1995.
- Ozar, Dave: »An Idea to Take Away: On the Federal Sentencing Guidelines for Organizations«, Un- published, Chicago 1999.
- Paine, Lynn Sharp: »Managing for Organizational In- tegrity«, *Harvard Business Review*, Harvard, Boston 1994.
- Paine, Lynn Sharp: »Law, Ethics and Managerial Jud- gment«, *The Journal of Legal Studies Education*, Volume 12 Number 2, 1994.
- Paine, Lynn Sharp: *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity, A Strategic Perspective*, Boston 1996.
- Paine, Lynn Sharp: »Moral Thinking in Management, An Essential Capability«, *Business Ethics Quar- terly*, Volume 6, Issue 4. Reprinted by Harvard Business School, Boston 1996..
- Rafalko, Robert J.: »Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guidelines«, *Journal of Business Ethics* 13: 625-636, 1994.
- Ulrich, Peter: *Integrative Wirtschaftsethik*, Haupt, Bern 1998.

Anmeldelser

Gunnar Viby Mogensen:

»Skattesnyderiets historie. Udviklingen i underdeklarationen i Danmark i 1900-tallet«.

Doktordisputats. ISBN 87-7838-792-2. Syddansk Universitetsforlag. 659 sider. Illustreret. Indbundet 350 kr.

Det er et stykke pionerarbejde, der her præsenteres for interesserede læsere. Og interesserede burde vi faktisk være allesammen, alle vi skatteborgere i Danmark. Det drejer sig nemlig kort sagt om, hvormange der med hvor meget unddrager sig forpligtelsen til økonomisk at bidrage til opretholdelsen af fællesskabet med dets rammer fra forsvar og politi over veje og kloakanlæg til uddannelsesanstalter og sociale sikkerhedsnet.

Det er et myte- og minefyldt farvand, Gunnar Viby Mogensen bevæger sig ud i, men han har forberedt sig i årevis ved bl.a. som leder af Rockwool Fondens forskningsenhed at have beskæftiget sig med et sideløbende fænomen: Det sorte arbejde – undersøgelser, der har kastet lys i mørket.

Det gør dette kæmpeværk også, altså kaster lys over en side af samfundslivet, som på mange måder hidtil har været indsvøbt i hvert fald i tsumørke.

Med skattesnyderi og dets søsterfænomen sort arbejde er det som med smugleri. Det betragtes ikke af alle som en entydig forbrydelse som vold, røveri eller indbrud. Man kan ikke forestille sig voldsmanden som centrum i en debat i herreværelset efter en god middag i de bedre kredse, men emnet ved sådanne lejligheder kan så udmærket være skattefiduser, og der er lidt heltestatus ved dem, der er sluppet igennem det foregående års slutopgør, selv om de har balanceret på kanten af loven.

Forklaringen på disse handlinger er ofte, at de pågældende så sandelig synes, de betaler nok til

»skattefar«, selvom den sidste indtægtskrone ikke lige blev talt med på selvangivelsen, og sandt er det, at det danske skattetryk er steget og steget igennem 1900-tallet.

Men det er ifl. doktordisputatsen fejlagtigt at tro, at det specielt er »de højere lag«, som snyder. Lovbruddet er gennem det meste af den periode, han gennemgår, faktisk stærkt faldende op gennem indkomstgrupperne.

Indtil 1903 var de vigtigste danske skatter hartkornsskat, der pålignedes i forhold til jordens kvalitet, og det var meget naturligt i et bondesamfund. En af de reformer, som Venstre-flertallet kæmpede for op til århundredskiftet, var en flytning over til en beskatning af det, borgerne faktisk tjente, og muligheden herfor kom med systemskiftet i 1901.

Den form for beskatning hører sammen med et samfund af lønmodtagere – det, Danmark udviklede sig til. Et menneske, der regelmæssigt modtager et fast pengebeløb for sit arbejde, er unægtelig nemmere at kontrollere end en selvstændig næringsdrivende, som dele af fortidens naturalieøkonomi stadig klæber ved.

Gunnar Viby Mogensen vurderer da også, at underdeklarationen – snyderiets eufemistiske betegnelse – i de første år efter 1903 lå omkring 26-30 pct. af de reelle indkomster. Omfanget formindskedes med en halv snes procent frem til trediverne, men fra halvtredserne gik det rigtig stærkt, så snyderiet omkring 1980 lå på ca 5 pct., og man må formode, at der ligger det fortsat.

Bortset fra en periode i tredivernes kriseperiode, hvor der skete en kortvarig stigning, har samfundet altså med stærke skridt nærmet sig det punkt, hvor borgerne betaler den skat, stat, amt, kommune og kirke pålægger dem i forhold til, hvad de tjener.

Forklaringen på den utvikling ligger bestemt ikke i, at skatteborgerne er sluppet billigere. Tvertimod. Skattetrykket er steget fra omkring 4 pct. i 1905 til godt 43 pct. i 1989. Der må være andre forklaringer. En af dem er skattevæsenets forbedrede teknik til at afsløre sandheden og hele sandheden, men Viby Mogensen har også nogle gisninger om årsagen. Han mener, at de danske skatteborgere simpelthen har vænnet sig til, at der tolkes så kraftigt i indtægten, og at de har følt, at de fik stadig mere velfærd for pengene. Det var en synlig udvikling fra trediverne og fremefter.

Vi strejfer her både svagheden og styrken i doktordisputatsen. Meget kan læses i sammenligninger mellem nationalindkomsten og skattebetalingen, i skatteinstansernes papirer i Rigsarkivet og i Århus skatteforvaltnings arkiv, som forfatteren har brugt som case-studie. Men tilbage bliver noget, som papirene og tallene ikke kan fortælle.

De må fortolkes af fagmanden, og læseren må sætte sin lid til hans indsigt og viden. I dette tilfælde er der dog ingen grund til at sætte spørgsmålstegn ved nogen af delene. Ingen har i samme omfang som Viby Mogensen sat sig ind i denne specielle og til tider konfuse side af det danske samfundsliv. Man kan godt undre sig over, at det ikke er sket før, for fællesskabets retfærdige/uretfærdige opkrævning af midler hos den enkelte til opretholdelse af dette fællesskab er dog en essentiel side af dette fællesskab.

Gunnar Viby Mogensen kan her, da han går af som forskningsleder, med ære sætte doktorringen på sin finger.

Carl Otto Brix,
journalist, cand. mag.

Bent Jensen

Gulag og glemsel. Ruslands tragedie og Vestens hukommelsestab i det 20. århundrede
Gyldendal København 2002, 523 sider.

Mens mange danske forskere av sit lands 1900-talshistorie viet seg enten besettelsestiden, økonomiske historie eller arbeiderbevegelsen, valde Bent Jensen en for danske (og ærlig talt rikssvenske) historiker mindre vanlig sfære – den interna-

tionale eller utenrikspolitiske historie. Her inntok han etter uforglemmelige Mary Daus fortidlige død etter hvert en ledende stilling innen dansk-sovjetiske relasjoners historie¹. Hans artikler og Bornholm-boken har vært trykt i Russland. Bent Jensen har sine meningers mot, aldri er hans skrivelser kjedelige, og han torde virke som et vekkeur eller selv en kuppelstein kastet i sit lands massmediale ankedam. Allermest er Odenseprofessor en innesluttet stuelærd.

I det anmeldte verk fremstilles Ruslands 1900-tallshistorie som en tragedie, som »kulminationen på et civilisationssammenbrudd« (s.14), Sovjetunionen som »et dybt unaturligt samfund« (s.9). For å så fullt som mulig vinne læserens hjerte og hjernen gjentar Jensen sine teser eller beskyllinger nesten på hver side og klarlegger dem gjennom et rikt og ofte ferskt bildemateriel: tallrike fotografier av de innsatte og oftest skytte. Bent Jensens hovedfortjenst har vært å presentere regimens velkjente kriminelle handlinger i årene 1918-1952 uttrykksfullt, anskuelig, lettliggjengelig og likevel systematisk. Gulag og glemsel er tykk som en syntetisk oversigtsverk og tilgjengelig som en lærebok. Nettopp takk være sin populære beskaftenhet oppfyller boken en tomrom ikke bare i den nordiske, men også i verdenslitteraturen om sit emne. Klassiker i denne sfære – russeren Solsjenit-syns Öyrike Gulag, hans yngre lantsmenns, forfatteren Radzinskijs Stalin og den kollektive franske Kommunismens svarte bok – forutsetter hos læseren minst en studenteksamen og er en læsning for de intellektuelle. Særskilt det nordiske bokmarkedet er blottet for solide populære bøkker om kommunismens forbrytelsehistorie. Selv i Russland, trots en overflod av ulikartet litteratur i samme emne², demper meget talrike kursbøkker i fedrelandets 1900-tallshistorie des kriminelle side. Derfor slår det russiske s.k. Memorialsamfundet fast i sin erklæring til Stalins 50årige dødsdag (den 5 mars i år), at en rett forståelse av russiske historiens tragiske lærdommer forblir den viktigste oppgave.³

Fremstillingen i boken er viet (si titeln) både »Gulag« (et samlebegrep på sovjetiske fengelser og KZlejrer – Gulag som departement eksisterte kun i 1934-1956), des forhistorie og historie (kap.2-9) og des glemsel i vest, »Vestens hukommelsestab« (kap.10-11), hvor Bent Jensen lar sin vrede gå ut

på de suksessive fortielse- og glemselstadier fremst hos den danske og anglosaksiske opinionen. Innledningen deklarerer verkets patos – des allerede fremhevet beskyldningsmotiv, hvilket ledsager hele fremstilling. I kapitel 1 diskuteres ofrenes (noe deflaterte) tal med tiltrekking av de nyeste, særskilt russiske, kilder og studier. Kapittel 12 sammenlikner bolsjevismen med national-socialismen, mens kap.13 sammenfatter hele verket.

Desverre motsvarer ikke forklaringen av den russiske tregedie verkets imponerende deskriptive hoveddel. Jensen vakler mellom en verdslig og en religiøs fortolkning av det som hade skjedd i Sovjet 1918 – 1953. Vi skal la i fred Bent Jensens satanokratiske forklaring, »opfattelse af, at det var djævelen, der var på spil« (s.448). Hans sekulære forklaring gepflastert. Ved en mer inngående læsning oppdager man hos Bent Jensen en dype-re, skjönt hverken ny eller originell: »Bolsjevikernes verdens- og samfundsoppfattelse ("ideologi") var utgangspunktet for alle de rædsler der fulgte« (s.14). Bent Jensen følger alltså i sin forklaring de kjente sovjetrussiske eksilhistorikere Geller og Nekrich (deres velkjente kursbok i sovjethistorien *Utopia in power*, 1982), fore dette sovjetiske partifunksjonær, Gorbatsjovs høyre hand Aleksander Jakovlev, som på sine gamle dager har blitt fra Saul til Paul ("bolsjevismen som seklets kreftsvulst"⁴) og særskilt den kjente amerikanske sovjetolog og politiker Richard Pipes, hvilken han gjerne og ærbødigst siterer (selve mottoet – »Til ofrene« – er lånet hos Pipes). Åpenbart rekker den ideologiske forklaring ikke til: trots et ideologisk slektskap unngikk østeuropeiske kommuniststater borgarkrig, Stalins »store terror« forble unik, kollektiviseringen av lantbruket i Ungern eller Østtyskland liknet ikke den sovjetiske, mens Polen og Jugoslaviens fasthøll ved private bondebruket.

Siden sine første publikasjoner tiltrakk Bent Jensen de danske samtidsvitner om den russiske revolusjon. Ved siden av den avdøde Kai Moltke har forf. fremhevet danske diplomatens mindre kjente alarmslående for en fullgod vepnet intervensjon av vestmaktene i Russland. Bent Jensen trakk videre opp de danske samtidiges verdifulle vitnesbyrd om bolsjevikernes illgjerninger medregnet mindre kjente utrykte brev. Dog syns hans mangårige litterære kampanje mot sine sovjetven-

lige landsmenn (begynt med hans kommenterte materialsamling »Stalinismens fascination og danske intellektuelle«, 1984) ofte et slag under beltestedet. Hvem skulle 30-tallets danske, svenske og de øvrige vesteuropeiske vensterintellektuelle satse på foruten Stalins Sovjet og den Røde armé, stilt overfor Hitlertysklands åpne og ustraffete aggresjonsakter og vestmaktens appeasement politikk? Inför en forbryter til fiende var man tvungen å avse fra sin sannsynlige redningsmanns synder. Den vesteuropeiske venstre foregrep anglosaksiske allierte: uten uncle Joe myte hade selve anti-hitlerkoalisjonen vært umulig.

Som sagt er Bent Jensen sterk engagert i sit emne, og dette er i och för seg normalt. Verre er at hatet gjør ham snart lettrogen og snart glemsk. I 1920 levde regimens førstemænd neppe i overflod: svenske besøkernes hukommelser om f.eks. middag hos Zinovjev i Petrograd vitner deremot, og de svenske kommunistledere sent ved leilighet mat til sine russiske venner inkl. Lenins familj. Derom vitner postkvitteringer og russernes takkebrev i »hjemmebolsjevikene« Fredrik Ströms arkiv⁵. Bent Jensen syns å ha glemt, at bolsjevikernes »helt ny verdslig kalender« var hverken ny eller verdslig, men den tradisjonelle vestlige s.k. gregorianske kristlige kalender (s.156). Etter at ha rett fordømt bolsjevikerne for å ha förbudt valget av en ny patriark i 1925, glemmer han å sige om patriarkens nyval i 1943. Han irrer i nomenklatursystemets vesen – slett ikke »at alle viktige poster i samfundet blev besatt med partifolk« (s.144), men at et visst sett av høyere poster blev besatt ifølge den øverste partiinstansens beslutning.

Ugrunnet bebyrder Bent Jensen (etter en mindre kjent konsthistoriker) Stalin med ...den russiske intellektuelle avantgardes streven til »den totale ødelæggelse av det gamle« (s.422): f.eks. viser den gamle Stalins bokbestillinger i Leninbiblioteket (Moskva), at denne lånet nettopp og helst tsar-tidens utgaver. Etter å ha lest i Izvestija artikkelen om drunkning i Barentshavet 1945 av sovjetkvinder hvilke hadde betjent en alliert klubb i Murmansk under krigen, innsat forf. bolsjevikernes hårresende ilgjerning i boken (s.241). Izvestija-journalisten bet uten videre på legenden, som snart ble avkreftet i murmnaske aviser. Ikke heller er det siste ordet sagt i Stalins siste »etnisk udrensning« – den jødiske, hvilken avslutter Bent

Jensens anklagelseverk (s.449). Diktatorns eventuelle retrett fra projektet i sine siste uker står under debatt i Rusland (se den russiske Videnskapsakademins forhandlinger Istoritsjeskie Zapiski 5(123) for 2002 og tidsskriften for russisk historie Otetsjestvennaja Istorija 1/2003). Forresten, har leseren merkt mengden av tyske navn og fornavn blant dagens russiske rangpersoner? Disse f.d. ruslandstyskere stammer fra deporterte familjer!

Renset fra åpenbare feil, »danske« avregninger og gjentakelser, forsynt med et vennligt forord, fortjener boken å bli oversatt i alle fall til de øvrige nordiske språk.

Aleksander Kann, professor
Historiska Institutionen
Uppsala Universitet.

Noter

1. Bent Jensen, Danmark og det russiske spørsmål 1917-1924, Aarhus 1979; idem, Den lange befrielse. Bornholm besat og befriet 1945-1946, Odense 1996; idem, Björnen og haren. Sovjetunionen og Danmark 1945-1965, Odense, 1999.
2. Jmf. likevel den svenske samling: Ann-Mai Köll, Aleksander Kan, Thomas Hart, Research on Communist Regimes. A Short Survey, Stockholm 2001.
3. <http://www.regions.ru/prinarticle/news/id/1017560.html>
4. Si særskilt Yakovlevs forord til den russiske utgave (1999) av Kommunismens svarte bok.
5. Så sterk er Jensens hat til Lenin, at des bild som sidsyng tryktes to ganger – et sjeldent fall (ss.135, 146). Kvinden på bilden s.146 er Lenins syster (Marie?), ei hans vel kjente kone.

Hans Mouritzen (red.):

Er vi så forbeholdne? Danmark over for globaliseringen, EU og det nære.

Århus: Aarhus Universitetsforlag, 2003, 296 sider.

Emnet for denne bog er danskernes og den offisielle danske politiks ambivalente forhold til den internationale og spesielt den europæiske utvikling inden for EU. Den er redigeret af Hans Mouritzen

fra DUPI/IIS, som selv har skrevet en stor del af bogen sammen med en række medforfattere, som mestendels også har eller har haft en tilknytning til sektorforskningsmiljøet omkring DUPI.

Fremstillingen falder i fire dele. Udgangspunktet er en omfattende diskussion af globaliseringsbegrebet, hvor Mouritzen presenterer en sontring mellom forskjellige aspekter af det (øget mobilitet for varer, tjenesteydelser og mennesker, force majeure på f.eks. forureningsområdet, kommunikation, sikkerhedspolitisk eksponering samt endelig grænseoverskridende forhandlingsnettverk). Med utgangspunkt heri viser han, hvordan utviklingen stiller de nationale regeringer over for problemer, som de må forholde sig til. I den sammenheng sondrer han mellom en strategi, der satser på en høy grad af centraliseret koordinasjon, og en strategi, som legger større vekt på at tage de utfordringer offensivt op, som følger med utviklingen. Det leder frem til bogens teser. De er grundlæggende, at Danmark gjennom adskillige årtier har valgt en strategi, der med dens satsning på kontrol og koordinasjon har vendt ryggen til utviklingen. Forklaringen er, som det kommer til uttrykk i en anden tese, at »Danmark som stat har, presset af det historisk afleirede normsystem i befolkningen, overvejende valgt en defensiv strategi over for transnasjonaliseringen.«

Bogens næste del består af fire kapitler. De beskæftiger sig med hver deres aspekt af utviklingen, nemlig det økonomiske (Karsten Skjalm), europæiseringen (Anders Esmark), den regionale utvikling omkring grænserne til Sverige og Tyskland (Mouritzen og Kajsa Petterson), samt endelig en caseanalyse, som kobler de forskjellige aspekter af utviklingen sammen med den danske politikk (Mouritzen, Petterson, Skjalm og David Zepernick). Der er i alle tilfælde tale om innsigtsfulde analyser, og de rejser adskillige gode problemer: Er det f.eks. så sikkert, at den fælles handelspolitikk, hvor Kommissionen i f.eks. WTO repræsenterer medlemslandene, styrker den danske position (Skjalm)? Og er den forholdsvis sterke koordinasjon i regering og folketing nødvendigvis en kilde til styrke for en aktiv dansk EU-politikk (Esmark)?

Gennemgående er det samtidig veldokumenterede og gjennomtænkte bidrag, men selvfølgelig er der

ting, som kan diskuteres. Analysen af europæiseringen er således ikke uden en vis bias, som begunstiger synspunkter, der var fremtrædende i de daværende Erhvervsministeriet og Miljø- og Energiministeriet, og som lægger afstand til især Udenrigsministeriet.

Det store kapitel 6 om de danske strategier over for transnationaliseringen er skrevet af Mouritzen selv, og det udgør bogens tredje del. Samtidig indeholder det bogens egentlige budskab. Enig eller ikke enig er det et spændende bidrag til forståelse og perspektivering af den danske politik i først og fremmest en EU-sammenhæng. Grundtonen er veloplagt og kritisk, men også elitær. Her skriver en mand, som i modsætning til sine landsmænd, har set det europæiske lys, og som gang på gang græmmes, når han sammenligner med det anderledes vidsyn, som præger andre EU-lande. Det er synspunkter, som han kun finder støtte til hos de 31 medlemmer af den politiske og administrative elite, som han har interviewet. De er anonyme, men hvorfor kan være svært at forstå, for adskillige udsagn gør deres ophavsmænd let genkendelige.

Grundbudskabet rummer utvivlsomt en del sandhed. For det første er det svært at benægte, at dansk EU-politik er stødt på den ene hurdle efter den anden, hvor »EU er trådt i »tyskens« sted,« som det hedder i det følgende kapitel. For det andet er det lige så sandt, at Dansk Folkepartis politiske succes har skabt nye politiske vilkår, når det gælder om at håndtere forholdet til det internationale og det fremmede. For det tredje er det også korrekt, at udviklingen i EU har stillet de nationale institutioner på en prøve, som det er problematisk at erklære for overstået.

Men analysen lægger også op til modsigelse, ja, masser af modsigelse. I hans iver efter at erklære sine landsmænd for bonderøve på et videnskabeligt grundlag, hopper kæden gentagne gange af. For det første overser han, at de udfordringer, som møder EU i Danmark, fordi man har valgt at lade vælgerne tage stilling i alle sager, som vedrører ændringer af traktaterne, er latente overalt i EU's medlemslande. At det blev de danske og ikke (også) de franske vælgere, der nedstemte Maastricht-traktaten, var som bekendt ret tilfældigt. Der mangler her et præcist komparativt perspektiv.

Det gør der for det andet også, når Mouritzen med henvisning til stramningerne af udlændingepolitikken sætter Danmark i den internationale gabelstok med henvisning til mediedækningen og ofringen af Per Stig Møller i et program på BBC. For det tredje er det en gennemgående svaghed ved den kritiske analyse, at den i så ringe omfang interesserer sig for EU som reguleringsmyndighed. Det er punkt 1 her EU's praktiske betydning ligger. Punkt 2 er det et område, hvor Danmark spiller aktivt med og ofte i forreste linje. Punkt 3 er det helt forbigået Mouritzens opmærksomhed, i hvor høj grad der her hersker en bred, til tider næsten enstemmig tilslutning til det europæiske projekt. Politisk og administrativ praksis har her gennem mange år gjort EU-politik til dansk indenrigspolitik, akkurat som Mouritzen ønsker det.

Bogens fjerde del er konklusionen. Her vover Mouritzen pelsen og kommer med sine forslag til, hvad man kan gøre bedre. Det er al ære værd, men kapitlet falder desværre fra hinanden. En ret udførlig – og kvalificeret – diskussion af, hvordan man i højere grad kunne inddrage Folketingets stående udvalg i den danske del af den EU-politiske beslutningsproces, bliver ikke matchet af de andre og ganske vage dele af kapitlet. Samtidig savner forfatteren ganske blik for den betydning, som Europa-Parlamentet med tiden har fået i beslutningsprocessen.

Bogen fremtræder som helhed som et spændende, men som klagen til UVVU fra Dansk Folkepartis monotone præsteduo viser, også et kontroversielt bidrag til forståelse og debat af vores forhold til EU og en større verden i forandring. Det er skrevet af politologer med en stor viden, men gennemgående også med et noget overordnet billede af EU. Samtidig har de (det gælder nok især redaktøren) i deres iver efter at vise de historisk-politiske og folkelige bindinger på dansk politik meget lidt blik for, at det er demokratiske grundvilkår. Her kommer deres noget overordnede perspektiv til kort, for de erkender intetsteds, i hvilket omfang de øvrige EU-lande politisk slæber på fødderne, når dette eller hint direktiv omsider er vedtaget og skal omsættes til national ret og administreres af systemer, der kan være endog meget træge og meget bundne.

Men at bogen på denne måde vækker til modsigelse og debat fratager altså ikke redaktøren og hans medforfattere noget. De har gjort et stort og solidt arbejde, og de har i modsætning til mange fagfæller vovet det ene øje. Det skal de ikke sættes i gabestokken for, og de to selvgode præster har med deres indbringelse af bogen for UVVU meget effektivt demonstreret, at forfatterne har fat i en hel del råddenskab.

Professor Jørgen Grønnegård Christensen
Institut for Statskundskab
AarhusUniversitet

Eva Sørensen

»Politikerne og netværksdemokratiet. Fra suveræn politiker til metaguvernør«,
Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København, 2002, 312 sider, kr. 390,00.

Bogen er et resultat af en forskningsbevilling fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd. Den er opdelt i 11 kapitler, de første tre beskriver »traditionelle forestillinger om demokratisk samfundsstyring« og de følgende tre udviklingen i »styringstænkningen« i Danmark fra 1980'erne til i dag. I kapitlerne 7 og 8 analyseres resultater af interviews med kommunal- og folketingspolitikere om politikerroller. I kapitel 9 fortsætter analysen; en række idealtypiske politikerroller præsenteres ud fra de gennemførte interviews. I kapitel 10 foretages en evaluering på grundlag af analyserne. Det påstås på den baggrund, at en ny demokratiforestilling med dertilhørende politikerroller er under udvikling.

Bogen omhandler et centralt emne i samfundsdebatten, ligesom den præsenterer og diskuterer nogle af de mest udfordrende og lovende teorier inden for den politiske videnskab. Eva Sørensen har gennem flere publikationer placeret sig centralt i den danske forskning om politiske netværksdannelser. Med netværk forstår hun, »De selvregulerende enheder (som), holdes sammen af gensidig afhængighed og en vis grad af tillid mellem netværksaktørerne (...)« (s. 54) og er dermed i god tråd med det meste af den forskning, der i dag samler sig under fællesbetegnelsen governance. Den danske forskning om netværk er mere end 20 år gammel, og Eva Sørensens bog vi-

ser, hvor langt denne forskning er nået i skabelse af empirisk indsigt, men også hvor store metodiske og begrebsmæssige problemer den ikke – indtil nu – har evnet at løse. Er bogen en dødserklæring over et forfejlet forskningstema, eller springbræt til en egentlig forskning i netværk eller governance?

Bogen bygger på den alment accepterede påstand, at den statslige styring er blevet udvidet med nye styringsformer via netværk og marked. Den indrømmer dog ikke – andet end sporadisk – andre markedslignende styringsformer, f.eks. deregulering, privatisering eller fristilling; ej heller forholder den sig til hvilke udviklinger, der er sket i den »klassiske« styring baseret på organisatorisk hierarki og formel regel anvendelse. Af samme grund anbringer bogen sig uden for den omfattende litteratur, hvori udviklingen i de alternative styringsformer hierarki, marked og netværk sammenlignes. I stedet omhandler bogen ensidigt netværksdannelser. På den måde har bogen fra dens udgangsposition indbygget en teoretisk svaghed. Den fremhæver netværksstyring, men gør det ikke relativt til andre styreform, hvorfor den ikke kan udsige noget om udviklingen i samfundsstyringen som sådan, ej heller kan identificere hvad der i dag kendetegner dansk samfundsstyring ved sammenligning med andre lande, endsige påvise hvorvidt hierarki, netværk og marked indgår i et blandingsforhold, der til sammen udgør en særlig (national?) styreform. Netop sådanne komparationer af alternative styreform, mellem lande, på tværs af sektor, over tid er i dag den mest diskuterede internationalt set. Især fordi den forholder sig til, hvordan f.eks. vesteuropæiske lande fra 1980'erne har valgt at udvikle forskellige former for samfundsstyring med betydelige konsekvenser for deres efterfølgende vækst, velfærd og demokratiske legitimitet. På den måde er bogen desværre endnu et eksempel på en udbredt dansk svaghed – den tematiske ensidighed, der mere synes begrundet i personlige (?) holdninger hos den enkelte forsker (for eller imod markedsregulering, f.eks., for eller imod netværksanalyser, f.eks.) frem for en genuin forskningsinteresse i hvorfor, hvorledes og med hvilke konsekvenser, der sker forandringer i samfundets styringsteknologier.

I stedet for sådanne sammenligninger tilføjer Eva Sørensen sin oprindelige påstand den følgeslut-

ning, at udviklingen i styringsformer rejser udfordringer for den repræsentative styreform. Påstanden er dog ikke fremhævet i det analytiske design. Det samme gælder to af bogens andre og vigtige påstande: at der er en sammenhæng (kausal?) mellem hvilke forestillinger om styring, der udvikles og hvorledes styringen organiseres og implementeres; og at der er en sammenhæng (kausal?) mellem styringens organisering og de roller politikerne kan indtage i den sammenhæng. Alle tre påstande kan selvsagt forsvares. Det er måske også muligt at argumentere for, at der (hypotetisk set) kan strække sig en kausalkæde fra forestillinger om styring til hvilke roller politikerne faktisk har til rådighed og at det herfra er muligt at vurdere konsekvenserne heraf på den repræsentative styreform. Det ville dog have styrket bogens teoretiske forehavende, hvis det analytiske design var blevet lagt tilrette efter at sandsynliggøre påstandene og at den udstrakte kausalkæde fra forestillinger, over organisering til konsekvenser for demokratisk legitimitet var blevet præsenteret som analytisk problemstilling.

Bogens første kapitler om demokratiets idehistorie og udviklingen i styringstænkningen i Danmark er velskrevne, men har mest karakter af lærebogstekst. De er anvendelige i undervisningen på gymnasium såvel som første år på universitetet. Ingen af kapitlerne indeholder nogen stringent metodisk tilgang til studiet af forestillinger eller til studiet af historisk udvikling. Selvom forfatteren allerede side 1 deklarerer »Dette er en bog om forestillinger«, så kommer det ikke til at fremgå, hvad forestillinger er for en genstand, hvordan genstanden kan/skal studeres, endsige hvad der skal til for at det kan konkluderes, at der sker en udvikling i forestillinger og at sådanne derfor har en historie. Det nærmeste forfatteren kommer til metodeovervejelser er udsagn som: »Man kan ikke desto mindre læse mellem linierne« (s. 34). Forfatteren overvejer derfor heller ikke, hvilke problemer det giver, at hun i afsnittet om demokratiske forestillinger anvender sekundære teoretiske kilder, mens hun i afsnittet om styringstænkning blander primære og sekundære kilder fra offentlige myndigheder og i kapitlerne om politikerens rolleopfattelser anvender interviews (altså subjektive vurderende udsagn). Ej heller falder hun over den åbenlyse logiske brist, der findes i hendes tilgang til studiet af forestillin-

ger, når hun definerer forestillinger »(...) som mennesker er bærere af, uden at de nødvendigvis selv er klar over det, idet de (forestillingerne, OKP) som oftest er ureflekterede og ubevidste« (s. 117), mens hun uden at knytte lægger udsagn (dvs. bevidste og udsagte ytringer) i de forskellige kilder til grund for identifikation af forestillinger.

Bogen er på den baggrund analytisk og metodisk svag på flere punkter. Men udbygger den eksisterende viden om netværk og er således endnu et bidrag til påvisning af, at netværk udgør en vigtig institution blandt andre og at netværksdannelser kan betragtes som en styringsteknologi. Men selv om der efterhånden eksisterer en vis empirisk viden om netværk, er det påfaldende, hvor lidt vi stadig ved om, hvordan at studere netværk, hvorfor de opstår og med hvilke konsekvenser. Denne bogs største svaghed deler den således med andre netværksstudier. Netværk defineres ganske abstrakt (se ovenfor), efterfølgende finder der ikke en operationalisering sted, af samme grund hersker der stor usikkerhed om, hvorfor bestemte samspilsmønstre udråbes til netværk; hvordan netværk adskilles fra andre styreform (hierarki eller marked); og hvad der adskiller forskellige typer af netværk fra hinanden. For eksempel udråbes korporative deltagelsesformer her til forhandlingsnetværk, ligesom flere af de samspilsmønstre, der peges ud til at være netværk udspringer af ramme- eller fuldmagtslovgivning og derfor ikke (i hvert fald ikke udelukkende!) kan være selv-regulerende som det ellers fremgår af definitionen, at de bør være. Endelig peges der på en uhyggelig mængde af netværkstyper (styringsnetværk, forhandlingsnetværk, socio-politiske netværk, uformelle netværk, etc.) uden at disse kategoriseres og en typologi dannes.

Bogen efterlader derfor usikkerhed omkring validiteten af dens konklusioner. Hvilket måske især slår igennem i påstanden om at netværksstyring fører til dannelse af en ny politikerrolle – metagovernøren. Endnu engang er der tale om en spændende påstand, og endnu engang virker den sandsynlig. Men den baserer sig på den ikke-diskuterede forudsætning, at politiske institutioner kan styre og har noget at styre, når den politiske autoritet uddelegeres til en flerhed af (helt eller delvist!) selv-regulerende netværk. Er det givet? Er

det muligt at forestille sig, at delegationen fører til, at netværk selv fører politik uden politisk kontrol eller styring, endda fra metaguvernører? Og at det faktisk ikke spiller nogen rolle for den politiske styring, at der deltager politikere i netværk, når det ikke er givet, at disse repræsenterer politiske institutioner (f.eks. kommunalbestyrelsen)? Styrer guvernøren overhovedet noget, fordi han er folkevalgt og sidder i netværk, eller er han blot – fordi han er netværksdeltager – en af mange blandt ligemænd? Eva Sørensen spørger ikke, og tager derfor for givet, at metaguvernøren er en ny politikerrolle, mens det ligeså godt kan være noget helt andet – politikerens der blev bureaukrat eller bestyrelsesmedlem, eller politikerens der lod sig afpolitisere ved at blive en blandt mange i et netværk!

Netværksstudierne har langt igen, før de vinder teoretisk validitet. Eva Sørensens bog bærer vidne herom. Den er ikke en dødserklæring over et forfejlet tema, men en påmindelse om, hvor langt der er fra empiri og kategorisering, til teori og begrebsdannelse. Tematisk set er den innovativ, metodisk og teoretisk er den svag. Empirisk bringer den nye indsigter, men betydningen af disse er svære at vurdere, fordi bogens tema ensidigt fokuserer på et delaspekt – hvor betydningsfuldt? – af de tilgængelige styringsteknologier.

Professor Ove K. Pedersen
Institut for Statskundskab
Københavns Universitet