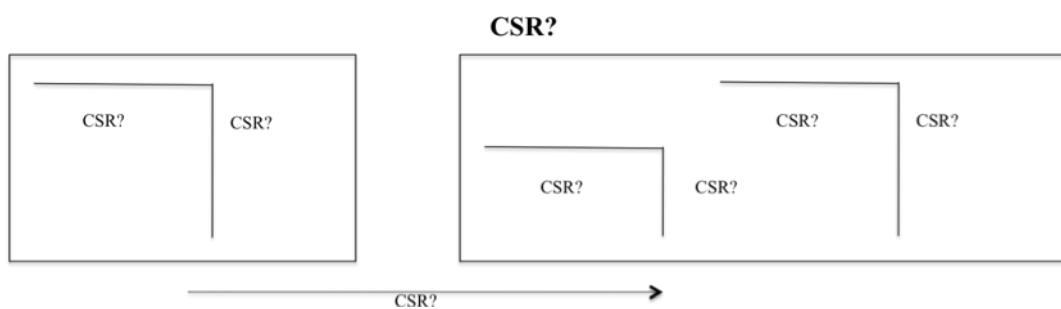


CSR – et begreb af forskelle

- En systemteoretisk analyse af, hvordan begrebet håndteres i den danske CSR-debat.



Thomas Noppen

Kandidatafhandling: cand. soc,
Politisk kommunikation og ledelse

Vejleder: Betina Rennison,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

Copenhagen Business School – 23/06/10

Antal anslag: 181.519

English abstract

The concept of Corporate Social Responsibility - or CSR - is as unfathomable as it is omnipresent. Within the last two decades CSR has gradually permeated executive boardrooms as well as government offices in Denmark. Politicians, companies and scholars all seem to have a different opinion on how the concept should be understood and put into practice. Consequently everyone agrees that the concept is debateable, but this is where agreement ends. Despite its imprecise nature CSR is often held to be morally right, good business, a political tool and in 2010 it formally found its place within national legislation.

All this poses the question: how is it possible for a concept as debateable and indefinable as CSR to be viewed and continually discussed as a fixed concept while still being largely fluid? How can the moral rightness, possible economic returns, possibilities of CSR governance or even lawmaking be possible with such an unstable concept?

To answer these questions this study explores the possibilities of using CSR's paradoxical nature to explain how the concept evolves in modern society's communication. Inspired by Niklas Luhmann's general systems theory and the concept of second order observation – this study creates its own analytical framework focussing on how CSR is a concept combining three paradoxes: a paradox of matter, one of sociality and one in time. The paradox of matter deals with whether CSR should be viewed as profit or charity. The second asks whether CSR should be seen as a voluntary action or as a result of outside pressures. Thirdly, CSR is viewed as a paradox between whether CSR provides results or whether it is to be seen as a continuous process. The three paradoxes are found within classical definitions of CSR.

Having shown that CSR can be understood through paradoxes, this then shows how these paradoxes are settled. The method of analysis is to show how the three paradoxical dimensions are handled within four differentiated societal communication systems. By order of appearance these are a moral, economic, political and legally differentiated communication systems.

By showing how the paradoxes are settled, this study explains how CSR as an indefinable concept is able to connect to settled communication. Accordingly, it is possible to explain how CSR is defined as morally correct, good business, a political tool and how it is possible to work with the concept within a legal framework.

By viewing the CSR debate as a series of paradoxes, this study also shows how the distinctions between some classical definitions of CSR are void.

The conclusions of the analysis draws three perspectives for further discussion: firstly, how CSR reduces and creates complexity in modern society: secondly, how CSR can be seen as a trust facilitating concept: and finally, how CSR can be viewed as a concept with a hypocritical function. In this sense hypocrisy should not to be considered as a negative concept, but rather as an instrument to navigate in a modern complex society.

1. INTRODUKTION	6
1.1 Indledning	6
1.2 Problemformulering og arbejdsspørgsmål	8
1.3 Læsevejledning	9
1.4 Fikspunkter i den danske CSR-historie	11
1.5 Et indblik i CSR-debatten	13
2. ANALYSESTRATEGI OG VIDENSKABSTEORETISK RAMME.....	15
2.1 Poststrukturalisme som videnskabsteoretiske ramme.....	15
2.2 Analysestrategi som tilgang.....	16
2.3 Iagttagelsesbegrebet	17
2.4 Meningsbegrebet	19
2.5 Strategi for arbejdsspørgsmål.....	21
2.6 ANALYSESTRATEGI FOR FORSKELSANALYSEN	21
2.7 Kommunikationsbegrebet	22
2.8 CSR's definition som kommunikation.....	23
2.9 Operationalisering af forskelsanalysen	24
2.10 Genkendelse af paradokser og afparadoksring	25
2.11 ANALYSESTRATEGI FOR KODIFICERINGSANALYSEN.....	27
2.12 Det funktionelt differentierede samfund	27
2.13 Polyfoni	28
2.14 Hvordan afparadoksring fungerer.....	29
2.15 TEKNISK OPERATIONALISERING OG EMPIRISK AFGRÆNSNING.....	31
3. FØRSTE ANALYSE.....	34
3.1 EN ANALYSE AF DE FORSKELLE, SOM ENHEDEN CSR BINDER SAMMEN.....	35
3.1.1 Adskillelsen af profit og velgørenhed	35
3.1.2 Adskillelsen af frivillighed og forventning	39
3.1.3 Adskillelsen af resultat og proces	41
3.1.4 Opsamling på første analyse.....	43
4. ANDEN ANALYSE.....	45
4.1 KODIFICERINGSANALYSE	46
4.1.1 Analyseeksempel i en styringskode	47
4.2 MORAL.....	49
4.2.1 Frygten for, at CSR fjerner fokus fra... ..	50
4.2.2 Er virksomheder alene eller en del af samfundet?	53

4.2.3	Hvad vil fremtiden bringe?	55
4.2.4	Opsamling.....	56
4.3	ØKONOMI.....	58
4.3.1	Kan CSR betale sig?	58
4.3.2	Laver virksomheden profit for sin egen skyld eller andres?	60
4.3.3	Vil CSR øge indtjening på kort eller langt sigt?	62
4.3.4	Opsamling.....	64
4.4	POLITIK (STYRING)	65
4.4.1	Styring af CSR – pisk eller gulerod	65
4.4.2	Styring gennem åbenhed	67
4.4.3	Når først CSR er politisk, så forbliver det politisk	68
4.4.4	Opsamling.....	70
4.5	RETTEEN	72
4.5.1	Lav profit med åbenhed	74
4.5.2	Accept af forventninger	75
4.5.3	Loven træder i kræft	77
4.5.4	Opsamling.....	78
5.	KONKLUSION	80
5.1	Besvarelse af første spørgsmål	80
5.2	Besvarelse af andet spørgsmål.....	81
5.3	Konklusion på problemformulering	81
5.4	Andre konklusioner	82
6.	PERSPEKTIVER.....	85
6.1	Det forskellige i enheden	85
6.2	Tillid	86
6.3	Fordelen ved det frivillige	88
7.	LITTERATUR	91
7.1	Avisartikler	96
7.2	Virksomheders CSR-rapporter	97
7.3	Hjemmesider	97
7.4	Online opslagsværker	97

1. Introduktion

1.1 Indledning

Corporate Social Responsibility – også kendt som virksomhedens sociale ansvar eller bare CSR¹ – er på manges læber i dag. Et nyere værk om CSR i Danmark – *Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder* – pointerer, at CSR er blevet så almindeligt, at større virksomheder i dag, som regel snarere end undtagelse, har en CSR-politik² (Morsing et al. 2008:10). Fra 1. januar 2010 blev det desuden lovpligtigt for større danske virksomheder årligt at rapportere om deres CSR-aktiviteter.³ Hvordan dette skal udmøntes i praksis er i sig selv et spørgsmål, da CSR som begreb er kendetegnet ved, at der findes et virvar af forskellige definitioner.

Nogle definitioner lyder, at CSR kan bruges til at fremme forretningen: *... engang var social ansvarlighed i ... et spørgsmål om lederes idealisme. I dag er det ... sådan, at en ... række ledere har opdaget, at "idealismen" kan transformeres til ... forretningsmæssige resultater* (Djursø & Neergaard 2006:15). Andre fremhæver, at CSR er et redskab, som virksomheden kan bruge til at møde omverdenens forventninger med: *...the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and philanthropic expectations placed on organizations by society...* (Carrol & Buchholtz 1999:35). CSR omtales også som virksomhedens frivillige engagement til forbedring af samfunds og miljøforhold⁴: *...virksomhedens sociale ansvar ... i al væsentlighed (betyder), at virksomhederne frivilligt beslutter sig til at bidrage til et bedre samfund...* (EU 2001:6).

Diskussionen om CSR fortsætter udover selve definitionen af begrebet, f.eks. i retning af: Kan CSR betale sig? Kan CSR regulere virksomheders adfærd? Kan der lovgives om CSR? Hvad er dårlig eller god CSR? Og ingen af spørgsmålene kan besvares entydigt.

¹ Desuden forstås virksomhedens sociale ansvar – VSA – , virksomhedens sociale engagement m.m. også under betegnelsen CSR. I specialets omtales det konsekvent CSR.

² The Copenhagen Centre rapporterer, at over 70 % af større danske virksomheder har en CSR politik. (Copenhagen Centre 2007:4)

³ Se Regeringens portal om www.samfundsansvar.dk/sw50449.asp eller rådgivningsfirmaet Global-CSR www.global-csr.dk/ny_lov_csr_rapportering.html. Loven behandles i afsnit 4.4 & 4.5.

⁴ Klima og miljøspørgsmål, der er relateret til CSR behandles ikke i nærværende afhandling. Afgrænsningen foretaget for at begrænse mængden af empiri. I forbindelse med COP15 topmødet i København er denne del af debatten vokset eksponentielt og kan efter min mening i dag betragtes som en særskilt og anselig debat.

Begrebet møder også kritik. CSR kan eksempelvis beskyldes for alene at være et PR-stunt. En marketingsstrategi for at hente falsk tillid hos forbrugerne.

Men hvis opfattelsen af CSR er baseret på, at virksomheden tilpasser sig samfundets forventninger på et givent tidspunkt, så Public Relations og CSR vel ikke så fjernt fra hinanden? Og sådan fortsætter debatten i mange retninger.

Uenigheder eller forskellig opfattelse af begrebets definition hindrer ikke, at et stort antal danske virksomheder i at udarbejde CSR-politikker. Det kan dog synes paradoksalt, at der kan indføres en lov om CSR i Danmark, når det ikke kan besvares entydigt, hvad CSR er. Indførelse af loven om at indberette CSR-aktiviteter forpligter ikke virksomhederne til at have en CSR-politik. Den forpligter kun virksomhederne til at rapportere om, hvorvidt de har en CSR-politik eller ej. Hvordan kan virksomheder rapportere om og implementere et så ufikserbart begreb i deres hverdagsaktiviteter? Hvordan kan det være, at virksomhederne har CSR-politikker, når det ikke umiddelbart ved lov kræves af dem? Og hvordan kan CSR kritiseres eller roses, hvis der heller ikke er enighed om, hvordan det defineres?

Ovenstående række spørgsmål kan skæres ned til fire undren, der driver dette speciale. En moralsk, der angår hvorvidt CSR er en god eller dårlig ting. En økonomisk, der vedrører hvorvidt det kan betale sig. En politisk, der spørger til, hvordan kan CSR styres og til sidst en retslig, hvordan kan der lovgives om noget så ufikserbart?

I dette speciale vil jeg skabe et blik, der kan forklare, hvordan dette ufikserbare begreb fikses i kommunikationen og derved vise, hvordan det er muligt, at begrebet optræder moralsk, økonomisk, politisk og retsligt.

Begrebets udefinerbarhed tjener som den teoretiske inspirationskilde. Der benyttes en poststrukturalistisk tilgang, da jeg ønsker at betragte, hvordan debatten og de relationer der kan iagttages i den, har en produktiv rolle i skabelsen af CSR-begrebet. Der er således ingen ambition om at finde frem til en rigtig eller sand forståelse af CSR-begrebet, men kun en ambition om at betragte begrebet som det træder frem i debatten. I dette speciale vil jeg vise, hvordan det kan lade sig gøre, at CSR håndteres som et ”håndterligt” begreb i den danske CSR-debat på trods af dets forskelligartede natur.

1.2 Problemformulering og arbejdsspørgsmål

Dette speciales problemformulering lyder:

Hvordan håndteres de forskelligartede CSR-definitioner i den danske CSR-debat, således at der åbnes mulighed for moralsk, økonomisk, politisk og retslig tilslutning til begrebet?

Til besvarelse af problemformuleringen vælges to delspørgsmål, der hver især giver en operationel tilgang til besvarelsen. Efter besvarelse af de to arbejdsspørgsmål konkluderes der på den overordnede problemformulering. De to spørgsmål er:

1. *Hvilke paradokser opstår i debatten om, hvordan CSR defineres?*

Jeg vælger i første spørgsmål at iagttage de forskelligartede definitioner af CSR som paradokser. Som det fremgår i indledningen, så præges CSR-debatten af et væld af forskellige tilgange til, hvordan CSR defineres. I stedet for at betragte CSR gennem ”klassiske” definitioner ønsker jeg med dette spørgsmål at vise, hvordan CSR kan betragtes som et begreb, der holder paradoksale forskelle sammen.

2. *Hvordan håndteres disse paradokser i debatten om CSR, og hvordan åbner dette for mulig tilslutning til begrebet?*

I andet spørgsmål vælger jeg at analysere, hvordan opfattelsen af CSR – fra spørgsmål 1 – håndteres i en bredere samfundskommunikation. Her betragtes CSR gennem forskellige samfundsoptikker og der vises, hvordan afparadoksning af CSR-begrebet giver mulighed for tilslutning til begrebet.

1.3 Læsevejledning

I denne del præsenteres specialets struktur grafisk og de enkelte delafsnit forklares kort for indledningsvist at give et overblik over specialet.

I **del 1** sættes rammen for specialet med indledning(1.1)⁵, problemstilling(1.2), læsevejledning(med grafisk illustration 1.3), oversigt over fikspunkter i den danske CSR-historie(1.4) og en introduktion til en række forskellige CSR-skoler(1.5).

I **del 2** etableres det teoretisk fundament for specialet. Først placeres det inden for en poststrukturalistisk videnskabsteoretisk ramme(2.1). Dernæst formuleres specialets analysestrategi(2.2-2.14), hvor der redegøres for den struktur og det design, der er styrende for analyserne i specialet. I denne forbindelse præsenteres de teoretiske begreber, der findes relevante for den strategi analyserne følger. Slutteligt redegøres der for specialets empiriske grundlag(2.15).

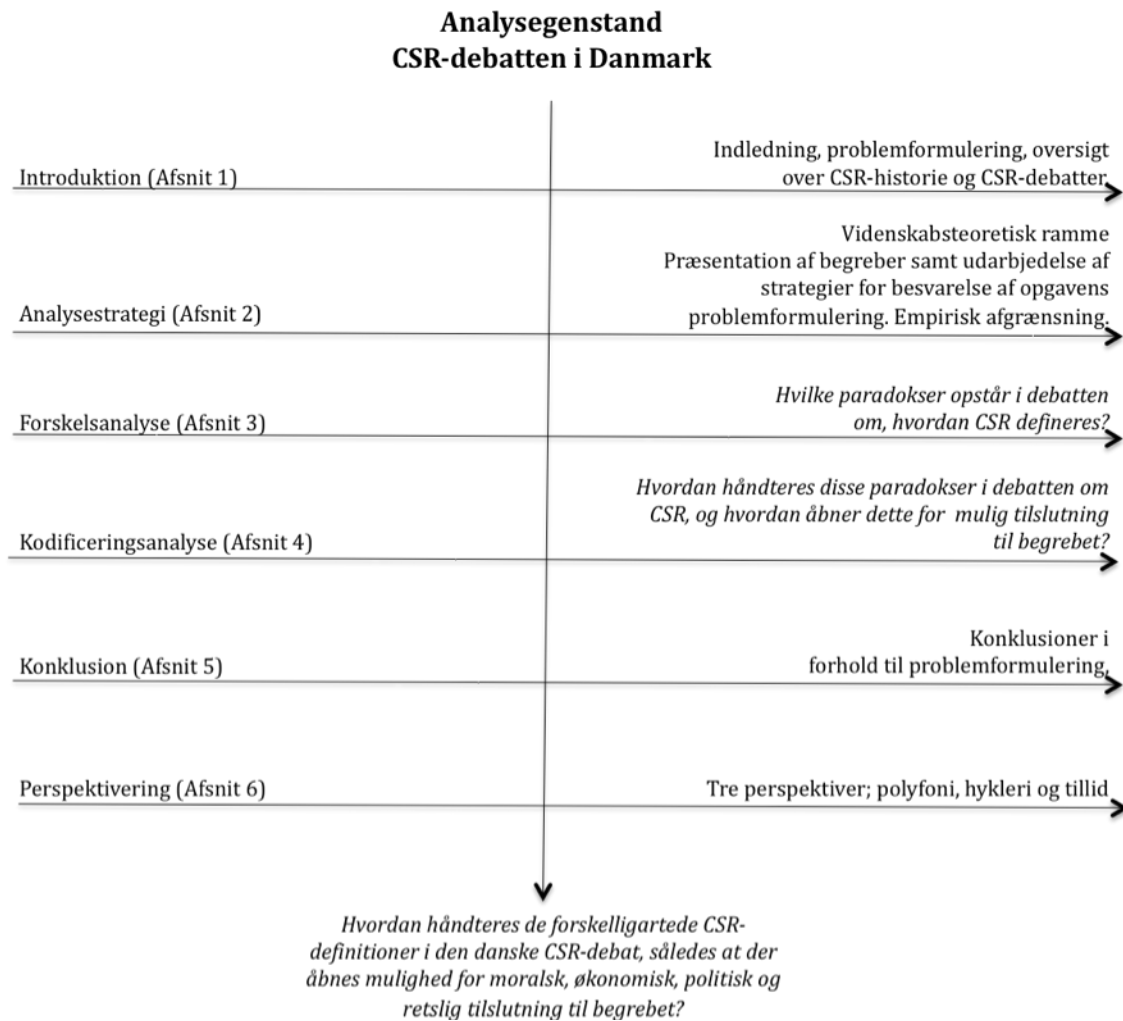
Del 3 er første analysedel. Her bruges klassiske definitioner af CSR-begrebet som empiri til analysen. I analysen vises det, hvordan CSR-begrebet kan forstås som tre paradokser. De tre paradokser der iagttages inddeles i forhold til tre dimensioner: en saglig(3.1), en social(3.2) og en tidslig(3.3).

Del 4 er anden analysedel. Her iagttages, hvordan kommunikationen om CSR udspiller sig inden for fire kodede kommunikationsrationaler. De fire rationaler er et moralsk(4.2), økonomisk(4.3), politisk(4.4) og et retsligt(4.5). I analysen iagttages, hvordan paradokserne fra analysedel 3 håndteres inden for de fire forskellige koder. Ved at kigge på, hvordan paradokserne afparadokseres skabes der grundlag for at iagttage, hvordan tilslutning til CSR-begrebet er mulig.

I **del 5** konkluderes der på specialets problemformulering. Konklusionen er inddelt i tre dele. I den første konkluderes der på første analysedel(5.1). Derefter konkluderes der på anden analysedel(5.2), og på dette grundlag svares der på specialets problemstilling i tredje del af konklusionen(5.3). Slutteligt diskuteres andre iagttagelser, som specialets analyser konkluderer på(5.4)

⁵ Fremover krydshenvises der alene med angivelsen af afsnitnummer i parentes (1.1)

I sjette del perspektiveres specialets konklusioner. Her diskuteres et polyfoniskperspektiv(6.1), et tillidsperspektiv(6.2) og et hykleriperspektiv(6.3).



Figur 1.

1.4 Fikspunkter i den danske CSR-historie

Temaet for dette speciale er udsprunget af de mangeartede holdninger til CSR. Corporate Social Responsibility som begreb er først blevet et anerkendt internationalt fænomen i anden halvdel af det 20. århundrede. Men virksomhedernes sociale arbejde – eller manglende – er et emne, der i forskellige afskygninger har fundet sted og er blevet diskuteret langt tilbage i historien. Eksempelvis siger den romerske retoriker Marcus Tullius Cicero allerede før Kristi fødsel, at virksomhedernes grådighed bør tøjles (Blowfield & Frynas 2005:500). Senere under industrialiseringen findes der eksempler på, at virksomheder har taget ansvar for ansatte og deres familier ved at bygge skoler og boliger m.m... (Neergaard 2006:29-30). Det er dog først i anden halvdel af det 20. århundrede, at virksomhedens sociale gøremål er blevet samlet under betegnelsen CSR. Ifølge Black sker dette som konsekvens af, at mange vestlige virksomheders uheldige samarbejde med autoritære regimer i eksempelvis Central- og Sydamerika eller apartheidstyret i Sydafrika. Dette samarbejde og en række miljømæssige skandaler i kølvandet på hensynsløs industriproduktion gør, at en række civilsamfundsgrupper får markant taletid i det offentlige rum (Black 2006:61). Som et værn mod fremtidige skandaler og kritik får CSR-fænomenet medvind. Denne pointe underbygges af Hamilton, der pointerer, at antallet af artikler om CSR i samme periode stiger markant i de amerikanske medier (Hamilton 2003:10).

Debatten om CSR er siden vokset til at bide sig fast i den offentlige debat rundt i verden. I Danmark regnes to årstal som skelsættende for introduktionen af CSR. Det første var i 1989, hvor Sparekassen Nordjylland offentliggjorde et ”etisk regnskab.” Det etiske regnskab tog ikke alene højde for bankens økonomiske formåen, men gjorde også rede for bankens virke og resultater indenfor sociale områder i lokalsamfundet. (Morsing 2005: 24-25).

Hvor det etiske regnskab er den første profilerede enkeltbegivenhed, så sættes debatten om CSR i Danmark for alvor i gang i årene 1994 og 1995. Dette sker i forbindelse med, at daværende socialminister Karen Jespersen påkalder de danske virksomheders assistance til at løse fremtidens velfærdsudfordringer. Den efterfølgende kampagne for at tilskynde CSR-arbejde hos dansk erhvervsliv kendes også som kampagnen for *det Rummelige arbejdsmarked* (Morsing 2005:25-26). Kampagnen – som behandles senere i specialets

analyseafsnit(4.2-4.5) – fokuserer hovedsagligt på at integrere marginaliserede grupper i samfundet på arbejdsmarkedet. Kampagnen bliver så småt afviklet ca. et år efter regeringsskiftet i 2001, hvor Venstre danner regering med Konservative. I forbindelse med denne regeringsdannelse ændres social- og arbejdsmarkedspolitikken. I den forbindelse bliver Socialministeriets CSR-begreb ikke ”ophævet”, men det bliver udvidet i flere retninger (Boxenbaum 2004:89). Ved årtusindskiftet og med regeringsskiftet kommer der flere politiske aktører på banen i forhold til CSR i Danmark. Det gælder eksempelvis Beskæftigelsesministeriet, Erhvervs- & Boligstyrelsen og Erhvervs- & Selskabsstyrelsen (Roepstorff 2008:19). I perioden fra 1995 og frem til i dag er der en voksende produktion af CSR relateret debat fra det politiske systems side. Derudover deltager landsdækkende aviser (eks. Berlingske Tidende, Politiken, Kristeligt Dagblad & Information) og tidsskrifter (eks. Mandag Morgen 1994 & Mandag Morgen 1995), samt virksomhedsledere og brancheorganisationer i debatten med større hyppighed.

I dag samles meget af debatten omkring *Regeringens Handlingsplan for Socialt Ansvar* fra 2008 og loven om åbenhed, der trådte i kraft 1. januar 2010 (Regeringen 2008). Brancheorganisationer som DI (www.di.dk) og Dansk Erhverv(www.danskerhverv.dk) er også i dag aktive deltagere i debatten.

1.5 Et indblik i CSR-debatten

Litteraturen om CSR og relaterede emner er anselig. Dette afsnits formål er at vise, hvordan CSR-debatten kan inddeles i forskellige klassiske skoler. Disse skoler vil også tjene som empirisk udgangspunkt for specialets første analyse. Afsnittet er beskrivende om skolerne, mens definitioner relateret til den enkelte skole vil være at finde i selve analysen. Jeg benytter her fortrinsvis Peter Neergaards introduktion til CSR i antologien *Social Ansvarlighed: Fra idealisme til forretningsprincip* 2006.

I antologien introduceres der seks skoler, der alle karakteriseres ved deres forskellige forståelse af CSR-begrebet. Den første skole der introduceres er 1) den *dogmatiske skole*. Den *dogmatiske skole* karakteriseres ved, at virksomhedens sociale ansvar forstås, som at virksomhedens indtjening skal øges maksimalt. Aktiviteter der ikke kan relateres direkte til virksomhedens profit bør anses som tyveri af aktionærernes penge. Kun gennem profitorienteret virke er virksomheden også socialt ansvarlig. Den anden skole der introduceres er 2) den *filantropiske skole*. Denne skole er nært beslægtet med den *dogmatiske*, men er karakteriseret ved, at virksomheder bør give en bestemt procentdel af overskuddet til velgørende formål. Denne skole er ikke særligt udbredt i Skandinavien, da velfærdssystemerne her bidrager til de sociale opgaver, som filantropiske virksomheder i USA eksempelvis traditionelt delvis tager hånd om. Dette skyldes bl.a., at der i USA ikke er det samme sociale sikkerhedsnet som i de skandinaviske velfærdssystemer, og der er derfor forskellige behov. Den tredje skole opfattes som den mest internationalt udbredte opfattelse af CSR og kendes som 3) den *internationale skole*. Her lægges der især vægt på det frivillige aspekt i virksomhedens sociale arbejde. I tæt samarbejde med sine interessenter leverer virksomheden socialt arbejde, der går udover, hvad lovgivning og internationale aftaler kræver. Den *dialogorienterede skole* 4) ser jeg som nært beslægtet med den *internationale skole*. Forskellen på de to er, at der i den *dialogorienterede skole* lægges betydeligt mere vægt på virksomhedens forhold til sine interessenter. Her drejer CSR sig i høj grad om at kunne identificere interessenternes forventninger til virksomhedens gøren for derved at opbygge et tillidsforhold mellem virksomheden og interessenterne. CSR er i denne opfattelse dialog og procesorienteret og er sammen med den *internationale skole* nært beslægtet med stakeholdertilgangen – (som behandles senere i afsnit 4.5). Den *danske skole* 5) er afledt fra Socialministeriets kampagne om *det Rummelige Arbejdsmarked* og er nationalt fikseret om Danmark. Her iagttages CSR som

fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen selvom sygdom, alder, nedslidning og lignende skulle forhindre medarbejderen i at arbejde på fuldtid. Et andet aspekt i *det rummelige arbejdsmarked* repræsenterer integration. Her fokuseres der på at integrere minoriteter på arbejdsmarkedet. Den sidste skole, 6) betegnes som den *etiske skole*. Her gøres CSR til et spørgsmål om adfærd og beror på, at virksomheder lever op til sædvaner og skikke, der er rigtige og fair i samfundet. Mantraet er her, at CSR er godt, fordi det er etisk rigtigt. (Neergaard 2006:20-29). De ovennævnte skoler der kort præsenteres ovenfor, vil gå igen løbende igennem specialet og især i første analyse.

2. Analysestrategi og videnskabsteoretisk ramme

I dette afsnit forklares specialets analysestrategi. Her placerer jeg specialet indenfor dets videnskabsteoretiske ramme og redegør efterfølgende for, hvordan der lægges en teoretisk strategi for at besvare den overordnede problemformulering. I denne del introduceres de teoretiske begreber der bidrager til at skabe de blikke, der kan besvare specialets problemstilling.

2.1 Poststrukturalisme som videnskabsteoretiske ramme

I *indledningen*(1.1) beskriver jeg min interesse for at iagttage, hvordan selve debatten om CSR i Danmark er med til at skabe begrebet. Mit fokus er på kommunikationen om CSR og hvordan de relationer, der kan iagttages i kommunikation skaber begrebet om CSR. Jeg vælger således en strategi og teoriramme, der åbner for dette udgangspunkt, og det gør Niklas Luhmanns systemteori, der kan placeres inden for det poststrukturalistiske videnskabsparadigme (Esmark et al. 2005).

Med denne videnskabsteoretiske ramme forstås, at den verden vi lever i kun er iagttagelig gennem konstruktioner af virkeligheden. Indtryk af verden omsættes ved at markere, hvad der er relevant i det iagttagede øjeblik frem for noget andet. Det er, hvordan verden erkendes, der er interessant – ikke hvordan verden er. Der findes ingen objektiv måde, hvorpå verden kan iagttages. Med denne *epistemologiske*⁶ ramme for specialet følger, at det er iagttagernes forudsætninger for iagttagelse, der omsætter indtryk til erkendelse. Det interessante med denne tilgang er derfor ikke, hvordan verden hænger sammen, men hvordan verden iagttages forskelligt fra iagttagelse til iagttagelse (Andersen 2001a:42).

Jeg vælger denne videnskabsteoretiske ramme på baggrund af min overordnede undren. Som beskrevet i *indledningen* ligger min interesse ikke i at finde en præcis definition af CSR-begrebet. Hvis dette havde været mit formål havde en positivistisk videnskabsteoretisk tilgang været et bedre valg, men i og med, at jeg betragter, hvordan CSR optræder i kommunikationen vil mit blik fange forskellige forståelser af CSR. Jeg

⁶ Epistemologi kommer af det græske ord *episteme* – der betyder erkendelse. Epistemologien bygger på at al iagttagelse er baseret på, hvordan verden erkendes og ikke modsat på, hvordan verden rent faktisk optræder (*ontologi*). En epistemologisk tilgang tillader analytikeren at problematisere selvfølgeligheder, der optræder i hverdagen. Med denne tilgang gives afkald på egentlige forklaringer, mens der åbnes op for refleksion over, hvorfor genstande erkendes som de gør. Egentlige hvad og hvorfor spørgsmål lægges til side for at blive erstattet af *hvordan* spørgsmål. (Andersen 2001a: 42-43)(Andersen 1999:13-22)

erkender, at de mange definitioner – forståelser – af CSR er med til at skabe begrebet, og derfor mener jeg, at den valgte videnskabssteoretiske ramme bedst tjener min overordnede undren. Med denne baggrund vil jeg introducere analysestrategi som videnskabelig tilgang.

2.2 Analysestrategi som tilgang

Analysestrategi kan opfattes som analytikerens strukturering af de blikke han eller hun anser som egnede til at besvare den valgte problemstilling. Her tages stilling til de valg og kriterier, som han eller hun sætter for videnskabeligt arbejde. De valg analytikeren foretager bliver således strategiske. Denne tilgang er hovedsagligt inspireret af Niels Åkerstrøm Andersens *Diskursive analysestrategier* og af Esmark, Laustsen og Åkerstrøm Andersens *Poststrukturalistiske analysestrategier* samt kendetegnende for cand.soc. studiet i *Politisk kommunikation og ledelse* på Copenhagen Business School. I sidstnævnte værk definerer Esmark, Laustsen og Andersen analysestrategi således: ”*Analysestrategi er vores navn for den praksis, der består i at skabe det videnskabelige blik, så det sociale emergens bliver iagttagelig*” (Esmark et al. 2005:7). Analysestrategien spørger ind til, hvilket blik den givne tilgang vil skabe på den valgte genstand. At konstruere en analysestrategi bliver således skabelsen af et ”*blik for blikke*”. En ... ”*analysestrategisk diskussion handler om, hvordan forskellige blikke indrammer forskellige analysestrategier, der lader genstand og iagttagelse emergere på forskellig vis med forskellige erkendelsesmæssige muligheder og problemer*” (ibid:10).

Analysestrategien er det epistemologiske svar på videnskabeligt arbejde. Slutresultatet kan aldrig blive en egentlig forklaring men en åbning for refleksion over, hvordan forklaringer bliver til. Med denne tilgang bliver det således ikke alene specialets konklusioner, der skal bære specialets udsigelseskraft. Fokus er i høj grad på, hvordan analysen konstrueres, og om denne tilgang er velfungerende og åbner for interessante perspektiver inden for det valgte emne. Det er analysestrategens opgave at spørge sig selv, hvordan et givent blik eller begreb skaber en analyse. Det er valget af et... ”*bestemt blik eller begreb, der leder iagttagelsen og former et vist udsnit af virkeligheden på bekostning af et andet*” (ibid:10).

Det er med dette udgangspunkt jeg fortsætter med udarbejdelsen af specialets analysestrategi. Jeg ønsker at konstruere en analyse, der giver mig mulighed for at betragte, hvordan de forskelligartede definitioner af CSR håndteres i den danske CSR debat. Hvilket blik giver mig mulighed for at betragte, hvordan CSR bliver til et forhold mellem

virksomheder og stakeholders. Hvilket blik giver mig mulighed for at betragte, hvordan der kan lovgives om CSR? Hvilket blik giver mig mulighed for at betragte, hvordan det betragtes som god økonomi eller moralsk rigtigt?

Jeg vælger Luhmanns systemteori som teoriramme til at besvare min problemformulering, da den tillader mig at betragte, *hvordan* CSR-begrebet træder frem i kommunikation, og *hvordan* det skaber forskelle i kommunikationen. Det første begreb der præsenteres fra systemteorien er iagttagelsesbegrebet.

2.3 Iagttagelsesbegrebet

I dette afsnit forklares iagttagelsesbegrebet og der vises, hvordan begrebet bruges. Med iagttagelsesbegrebet introduceres også den forskelsættende operation – som kan betragtes som grundlæggende i systemteorien og i dette speciale.

Iagttagelsesbegrebet er helt centralt i Luhmanns systemteori. Niels Åkerstrøm Andersen udtrykker det således: ... ”Luhmann har et sted skrevet , at hvis der er en kerne i systemteorien, som han ikke vil kunne vige fra... udgøres den af hans ... teori om iagttagelsen som operation...” (Andersen 2001a: 43). Iagttagelse skal ses som en operation, der ikke refererer til aktører men til forskelle. *At iagttage er at mærke noget indenfor rammen af en forskel* (Andersen 1999: 109). I operationen kløves verden i to – en markeret del og en umarkeret del. Iagttageren fremhæver noget frem for noget andet. (ibid:109). Samtidig med denne markering skabes iagttagersens *blinde plet*. Den blinde plet er den enhed, der holder iagttagelsen sammen som en samlet operation. Den form der gør, at iagttageren markerer en ting frem for noget andet. Den betegnes den blinde plet, fordi iagttageren i iagttagelsesoperationen ikke kan se, hvorfor det netop er den form for forskel, der sættes (ibid:111).

Det kan eksemplificeres med CSR således: En virksomhed beslutter at implementere CSR, i den henseende beslutes, at alle virksomhedens produkter skal *fair trade* certificeres. Virksomheden markerer i dette eksempel *fair trade* frem for noget andet indenfor rammen CSR. Det kan her iagttages, at virksomheden betragter CSR som koblet til *fair trade*. Dette eksempel illustrerer, hvordan virksomheden knytter *fair trade* certificering til CSR, men det kan ikke umiddelbart ses, hvordan koblingen mellem *fair trade* og CSR finder sted. Dette er virksomhedens blinde plet. I øjeblikket, hvor *fair trade* markeres frem for noget

andet indenfor rammen CSR, kan virksomheden ikke se, hvorfor *fair trade* markeres frem for noget andet.

Til at forstå dette introduceres begrebet om *iagttagelse af anden orden*. Iagttagelse af anden orden regnes for et bærende element i systemteorien, da den for alvor åbner op for analysens muligheder. Åkerstrøm Andersen beskriver forskellen mellem første og anden ordens iagttagelser som, ...”*hvis iagttagelse af første orden er indikation af noget i verden inden for rammen af en forskel, så er iagttagelse af anden orden en iagttagelse, der retter sig mod første ordens iagttagelsen og dens blinde plet*” (ibid:111).

Anden ordens iagttagelsen stiller spørgsmålet, ”hvorfør lige denne forskel?” Den kan også regnes for iagttagelsen af første ordens blinde plet. Ved at bruge eksemplet fra før kan anden ordens iagttagelse illustreres:

Vi stiller spørgsmålet, hvorfor lige vælge CSR og *fair trade*? Hvordan kan det være, at virksomheden implementerer CSR sammen med *fair trade*? Med anden ordens iagttagelsen vil jeg betragte, hvordan debatten til hverdag om CSR i virksomheden træder frem. Her vil det måske vise sig, at virksomheden er tæt knyttet til en brugsforening, der kun handler *fair trade* varer, og at der på landsdækkende fjernsyn har været en dokumentarserie om CSR og *fair trade* virksomheder. Det iagttages, at den debat virksomheden deltager i er præget af, at CSR markeres sammen med *fair trade*. Via anden ordens iagttagelsen ser man, hvorfor virksomheden markerer *fair trade* frem for noget andet. Med et eksempel som dette, bliver jeg som analytiker en iagttager af iagttagelser som iagttagelser (Andersen 1999: figur s.15).

Forstået således er iagttagelsesbegrebet udgangspunkt for analysen. Iagttagelsen og iagttagelsen af anden orden er mine grundlæggende redskaber til at betragte, hvordan CSR markeres som moralsk, god økonomi osv. Den forskelssættende operation vil være gennemgående i udarbejdelsen af specialets videre analysestrategiske blikke. Den vil også være grundlæggende for præsentationen af de andre begreber fra systemteorien, der introduceres i specialet.

Endvidere er den *blinde plet* også blevet introduceret. I forhold til specialets problemstilling kan den *blinde plet* betragtes som det, specialet forsøger at besvare, det vil sige hvorledes det lader sig gøre, at CSR håndteres som det gør i kommunikationen uden, at der findes en entydig definition af begrebet.

Den *blinde plet* kan sættes som kriterium for om dette speciales analysestrategiske tilgang bibringer noget nyt til CSR-debatten. Det gøres ved at stille spørgsmålet – har dette blik åbnet for en iagttagelse af CSR, der ikke umiddelbart er oplagt, men forståelig på baggrund af de analysestrategiske overvejelser?

2.4 Meningsbegrebet

Det første begreb fra systemteorien der præsenteres er *meningsbegrebet*. Introduktion af begrebet sker nu, da den videre udarbejdelse af specialets to arbejdsspørgsmål begge er systematiseret i forhold til tre dimensioner knyttet til meningsbegrebet. Forståelsen af mening er bundet sammen med en grundlæggende forståelse af Luhmanns systemer, og derfor indledes dette afsnit med en kort præsentation af systemer og disses relation til mening.

Systemteorien er bygget på ideen om, at samfundet⁷ består af en række forskellige selvrefererende systemer.⁸ Blandt andet skelnes der mellem organiske systemer – såsom celler eller planter - der skaber sig selv gennem liv, psykiske systemer (mennesker) og sociale systemer (eksempelvis interaktioner, organisationer eller funktionssystemer) (Luhmann 1982:71), der skaber sig selv gennem *mening* (Luhmann 1990: 24). Luhmanns definition af mening lyder: ”*Meaning is the link between the actual and the possible: it is not the one or the other*” (Luhmann 1985:102). Hvis forskelsterminologien bruges, så defineres mening som enheden af forskellen *aktualitet*] *potentialitet*. Det vil sige, at noget i et givent øjeblik fremstår som centralt eller aktuelt i kommunikationen på trods af en horisont af potentielle alternativer. Mening er en af grundstenene i et socialt systems operation, sågar så vigtigt, at socialt system ikke kan operere uden. I Luhmanns optik kan alle systemer iagttage, så denne operation er ikke kun forbeholdt mennesket, men også sociale systemer. Det er derfor, at jeg med Luhmann som referenceramme eksempelvis kan iagttage, hvordan en virksomhed iagttager, da en virksomhed er et socialt system i form af

⁷ *Samfund er ... det omfattende socialsystem, som indeholder alt det sociale.*(Luhmann 2005:470)

Kommunikation konstitueres af samfundet og derved kan alt kommunikation iagttages i samfundet. Specialets samfundsforståelse uddybes i 2.7 og især 2.12. (ibid:470-471)

⁸ Med selvreference forstås, at systemers operation foregår ved en skelnen mellem de relationer der hører til dem selv – *systemet* og det der ikke hører til dem selv - *omverden*. Systemerne er strukturelt orienterede mod deres omverden og kan ikke bestå uden omverden. Dette sker fordi, de konstant frembringer og opretholder en grænse til omverden uden hvilken systemerne ikke kan opretholde dem selv. Systemerne kan også drage grænser internt i systemet og derved rekonstituere sig som på ny som det samlede system – men fra et forskelligt perspektiv (Luhmann 2005: 42, 48-53).

en organisations system⁹ (Luhmann 1990: 25-26) (Andersen 1999: 120-121) (Kneer & Nassehi 2004: 79-82) & (Rennison 2003:23).

I dette speciale iagttager jeg den mening, der aktualiseres i kommunikationen. Eksempelvis er temaet i dette speciale håndteringen af CSR-begrebets flertydige definitioner. Det er den mening, der aktualiseres. Dette sker på trods af et væld af alternative temaer, der ligeså godt kunne være blevet aktualiseret, men som i stedet forbliver potentielle. Dette betyder, at mening så snart det aktualiseres også åbner for videreførelsen af mening gennem en horisont af potentielle videreførelser. I forhold til CSR-begrebet kan det forstås, at én definition af begrebet markeres, mens de andre definitioner står som alternativer i det øjeblik. Det, der eksempelvis iagttages i dette speciales analyser er, hvordan CSR aktualiseres inden for forskellige samfundskoder(2.11-2.14 samt 4).

For at vende tilbage til meningsbegrebet foreslår Luhmann tre dimensioner, hvorpå meningens aktualisering kan genkendes. De tre dimensioner er: sagsdimensionen, socialdimensionen og tidsdimensionen.¹⁰ De tre dimensioner forstås bedst ved at gennemgå, hvordan deres forskelssættende operation fungerer:

Sagsdimensionen vedrører genstanden - markeringen af en genstand (*dette*) frem for *alt andet*. En genstand markeres og noget forbliver umarkeret.

Det næste er den **socialle dimension**– spændingen mellem os og dem. *Os* eller *vi* kan aldrig iagttages uden samtidig at markere, *hvem* der ikke er en del af os.

Og slutteligt er der den **tidslige dimension** – skellet mellem *fortiden* og *fremtiden*, hvori nutiden konstrueres (Luhmann 1990:36-39) (Rennison 2003:23-24).

⁹ Med organisationer forstås sociale systemer, der består og skaber sig selv gennem beslutninger. Beslutninger er kommunikation, der knytter an til tidligere beslutninger. Organisationer er altid koblet til mindst et funktionssystem, eksempelvis er virksomheder primært koblet til det økonomiske funktionssystem. (Danelund 2005:66)(Højlund & Knudsen 2003:183)

¹⁰ Oftest kædes de tre meningsdimensioner sammen med en ”semantisk analyse.” Min analysestrategi vil via meningsbegrebet og de tre sagsdimensioner trække på en klassisk semantisk analyse i konstruktion af mine to analysestrategier. Dog – som det vil fremgå af den videre præsentation af analysestrategien – vil mit fokus være på forskelle, paradokser og rationaler. Der vil dog være enkelte steder i analysen, hvor der bliver trukket nogle semantiske pointer.

De tre meningsdimensioner kan illustreres således, hvor den venstre side af] symbolet fungerer som iagttagelsens markerede side.

Sag	Social	Tid
Dette] Alt andet	Os] Dem	Fortid] Fremtid
Genstand	Sociale	Nutid

Figur 2.

Denne inddeling i saglig, social og tidslig dimension vil jeg lade styre mine analyser i specialet. Derfor er meningsbegrebet også introduceret før selve analysekonstruktionen.

2.5 Strategi for arbejdsspørgsmål

Min analysestrategi er som nævnt opdelt i to spørgsmål, der hver især repræsenterer et blik for, hvordan jeg arbejder med CSR frem mod besvarelsen af min problemformulering(1.2)

Der er tale om to separate analysestrategier, der hver søger at besvare deres særegne spørgsmål. Det første spørgsmål behandler CSR begrebets forskellighed som enhed, mens det andet spørgsmål fokuserer på begrebets muligheder for tilslutning(1.2). Begge strategier hænger dog uløseligt sammen, da besvarelsen af spørgsmål 1 åbner for, hvordan spørgsmål 2 videreføres. For at vende tilbage til meningsbegrebet kan spørgsmål 1 betragtes som en aktualisering af mening, hvor spørgsmål 2 er det potentielle, der senere aktualiseres. Der vil derfor også være begreber, der introduceres i første analysestrategi, som går igen i anden analysestrategi.

2.6 Analysestrategi for forskelsanalysen

Det første arbejdsspørgsmål lyder: *Hvilke paradokser opstår i debatten om, hvordan CSR defineres?*

Dette spørgsmål vil jeg forsøge at besvare inspireret af en forskels- eller formanalyse¹¹ af CSR-begrebet. Formanalysen er en analysestrategi præsenteret af Niels Åkerstrøm Andersen i *Diskursive analysestrategier*. Her forklares det, at... ”Formanalysen er ... en analyse af kommunikationens grænser og af de paradokser kommunikationen tvangsmæssigt folder ud i tilfælde af, at den binder an til én bestemt forskel. Form definerer Luhmann som enheden af en forskel” (Andersen 1999: 129).

¹¹ I *Diskursive analysestrategier* præsenteres analysen som ”formanalyse.” Grundet dette speciales fokus på forskelle vil specialets forståelse af formanlysen betegnes ”forskelsanalysen.” Formanalyse-betegnelsen bruges, når der specifikt henvises til *Diskursive analysestrategier*.

Jeg vil bruge forskelsanalysen til at undersøge, hvilke paradoksale logikker jeg finder i kommunikationen om CSR, hvor CSR eksplicit defineres. Som nævnt i indledningen(1.1) er CSR-begrebet kendetegnet ved, at der findes et væld af forskellige forståelser. På trods af disse forskellige forståelser bindes de sammen under enheden CSR. Når jeg skriver paradoksale logikker forstår jeg det på baggrund af mit allerede præsenterede iagttagelsesbegreb(2.3). Det logiske består i, at alle iagttagelser består af en markeret og en umarkeret side. Med denne forståelse er mit grundlag, at al iagttagelse af CSR sker ved en markering af noget frem for noget andet. Det paradoksale ligger i, at den markerede og den umarkerede side alligevel bindes sammen på trods af deres forskellighed. Når Åkerstrøm Andersen skriver, at formanlysen iagttagelse af kommunikations grænser forstår jeg det som en iagttagelse af de paradoksale forskelle, der udgør grænsen for kommunikationen om CSR. Som nævnt er der en enhed eller en form, der binder forskellene sammen. Som udgangspunkt er denne enhed CSR-begrebet. Da det er netop forskellen i enheden CSR, som jeg iagttagelse kaldes denne analysen for en forskelsanalyse. Ved at kende grænsen for CSR-kommunikationen kan jeg i andet arbejdsspørgsmål undersøge, hvordan kommunikationen udspiller sig inden for grænserne og derved forstå, hvordan den videre tilslutning foregår.

I forskelsanalysen begynder der forfra med CSR-begrebet. Det tømmer for mening og opfattes kun som et begreb, der knytter kommunikation sammen. Herfra vil jeg gennemgå de forskellige ”skolede” definitioner af CSR og iagttagelse, hvilke paradoksale modsætninger der findes heri. Modsætningerne vil jeg inddrage i forhold til de tre meningsdimensioner, nemlig sags-, social- og tidsdimensionen.

Fællesnævneren for min empiri er her, at begrebet aktivt defineres. Fx igennem sætninger som: ”CSR er ..., CSR forstås... Virksomhedens sociale ansvar defineres... osv.” Altså eksplicit kommunikation om selve definitionen af CSR.

2.7 Kommunikationsbegrebet

I dette afsnit præsenteres Luhmanns kommunikationsbegreb for at vise, hvordan systemteorien forståelse af kommunikative processer. Afsnittet efterfølges af en beskrivelse af, hvordan definitionen af CSR kan iagttages som kommunikation.

I Luhmanns optik består sociale systemer af og ved kommunikation. Samfundet består af sociale systemer, og disse systemer er meningskonstituerende kommunikationssystemer. Som tidligere beskrevet skaber sociale systemer sig selv gennem mening. Kommunikation ses af Luhmann som en selektionsmekanisme, der hele tiden retter sig rekursivt mod tidligere kommunikation. Når det beskrives som en selektionsmekanisme, er det fordi kommunikation opfattes som enheden af tre selektioner: *information*, *meddelelse* og *forståelse*; med *information* forstås, hvad der kommunikeres; med *meddelelse* hvordan information præsenteres; med *forståelse* hvordan der knyttes an til informationen. I denne kommunikationsforståelse følger, at kommunikation ikke finder sted, hvis der ikke knyttes an til meddelelsen. Forståelsen er åben i forhold til, hvordan der knyttes an til meddelelsen – heri opstår også nogle gange misforståelser – og her møder vi forskellen mellem fikseret og åben kontingens, som er et gennemgående bekendtskab i Luhmanns optik og meget lig meningens forskel mellem aktualitet] potentialitet(2.4). Det skal forstås på den måde, at informationen i meddelelsen er åben for tilslutning (forståelse) indtil, at den omsættes og fikseres som information af et iagttagende system. Fikseringen af information åbner derefter på ny for en frisk meddelelsesform, som andre systemer kan knytte an til og fikserer deres forståelse i forhold til. Således bliver kommunikation rekursiv, da den hele tiden vender tilbage mod tidligere givet information i meddelelsesform (Andersen 2001a:44-45) (Andersen 1999:125-127) (Kneer & Nassehi:84-87) & (Luhmann 2005:180-186).

2.8 CSRs definition som kommunikation

Med ovenstående forståelse af kommunikation iagttager jeg definitioner af CSR som kommunikation. CSR forstås eller defineres på en given måde og bliver derved til information. Denne information tager form af meddelelse, og andre knytter an til denne meddelelse, og får derigennem deres egen forståelse af CSR. Således bliver det muligt, at to opfattelser af CSR er vidt forskellige, men stadig samledede i kommunikationen om, hvordan CSR defineres.

Diskussionen om hvordan CSR defineres er således bundet sammen rekursivt i kommunikationen. Forståelsen af CSR er forskellig, men det er stadig kommunikation, der vender tilbage til netop, hvordan CSR defineres. Dette er de forskellige CSR skoler et godt eksempel på. Der tales stadig om ”CSR”, men inden for områder så forskellige som filantropi, specifikke arbejdsmarkedsforhold eller stakeholderrelationer for at nævne nogle

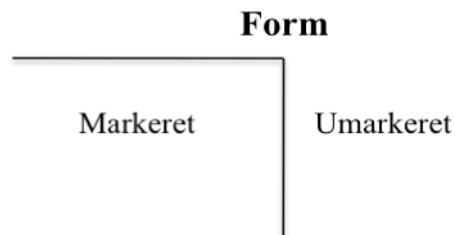
eksempler.

Det er også med dette udgangspunkt, at CSR – i andet arbejdsspørgsmål – betragtes i den bredere samfundskommunikation. Begrebet åbner for tilslutning, og det er i, hvordan denne proces findes sted – at jeg vil forsøge at besvare opgavens problemstilling.

2.9 Operationalisering af forskelsanalysen

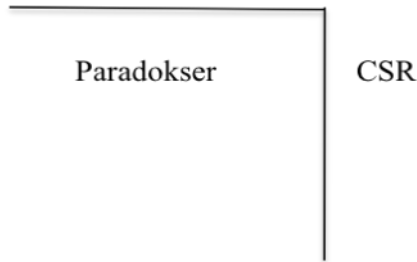
I dette afsnit beskrives, hvordan forskelsanalysen finder sted. Det forklares også, hvordan forskelsanalysen er en iagttagelse af de betingelser, som kommunikationen om CSRs definition fungerer under (2.6-2.8).

I endnu et uddrag fra *Diskursive analysestrategier* beskrives formanalysen af Niels Åkerstrøm Andersen således: ”*Formanalysen er ... analysen af kommunikationsbetingelserne givet en bestemt forskel, og formanalysens ledeforskel er: den markerede side/den umarkerede*” (Andersen 1999: 130). Det betyder konkret, at jeg skal lede efter formens markerede såvel som umarkerede side. Det kan illustreres:



Niels Åkerstrøm Andersen beskriver endvidere, at... ”*Formanalysen forsøger at lokalisere den forskel, der dannede rammen for en bestemt iagttagelse. Derefter spørger formanalysen til enheden i forskellen og dermed til den kommunikation, som forskellen både muliggør og udelukker*” (Andersen 1999: 131). Mit udgangspunkt er enheden, hvorfra jeg bevæger mig over og iagttager, hvilke forskelle der bindes sammen af enheden. Den enhed, jeg iagttager, som binder forskellene sammen er CSR. De forskelle, som enheden binder sammen, skal bidrage til at åbne et blik for, hvilke grænser kommunikationen om CSR har. Hvilke paradoksale modsætninger bindes sammen af CSR bliver spørgsmålet, der skal lede dette blik? Det kan illustreres med ledeforskellen¹²:

¹² Med ”...ledeforskel forstås den forskel, der sættes som ramme for iagttagelse af iagttagelser (Andersen 1999:115). Med dette forstås, at iagttageren konstruerer sine iagttagelser i enten paradoks eller generel CSR-kommunikation her.



Ved at finde disse paradoksale logikker kan jeg fortsætte i den følgende analyse med at iagttage, hvordan kommunikationen håndterer de iagttagede paradokser.

2.10 Genkendelse af paradokser og afparadoksring

I dette afsnit præsenteres begrebet *paradoks* og dets operationelle modsætning *afparadoksring*. Begrebet introduceres, da det giver en forståelse for, hvordan kommunikationen håndterer to modsætninger, der ellers ville udelukke hinanden. Det giver også et indblik i, hvordan denne håndtering gennem afparadoksring holder kommunikationen kørende. Begreberne introduceres her i slutningen af første spørgsmål, da de også spiller en fremtrædende rolle i besvarelsen af andet spørgsmål.

Beskrivelsen af paradokset vil tage udgangspunkt i en gennemgang af, hvordan organisationer tilslutter sig kommunikation. I denne afhandling iagttages kommunikation som en anknytning til tidligere kommunikation(2.7). I denne forståelse forholder organisationer sig konstant til kommunikation og beslutter, hvilken kommunikation de tilslutter sig. Derved fortsætter kommunikationen. Jo mere kommunikation organisationen skal forholde sig til jo mere kompleks bliver håndteringen af denne kommunikation (Knudsen 2001:128). I denne komplekse håndtering af tilslutning til kommunikation opstår der ofte modsatrettede hensyn, der skal imødekommes.

For at give et eksempel iagttages det, at en virksomhed – på baggrund af en pjece og efterfølgende pres fra en indflydelsesrig offentlig instans – definerer CSR som et virksomhedstiltag fokuseret på at forbedre medarbejdernes familieliv. Da virksomheden forklarer overfor medarbejderne, hvorfor dette nye tiltag iværksættes, omtales det som en frivillig ekstra service baseret på virksomhedens definition af CSR som frivillige tiltag for at forbedre virksomhedens sociale arbejde. Virksomhedens håndterer her to forskellige kommunikationer om definitionen af CSR: én hvor CSR forstås som en reaktion på offentligt pres og én, hvor CSR fremhæves som et frivilligt tiltag. Det paradoksale består

heri, at organisationen skal håndtere kommunikation om CSR som reaktion på forventning og som et frivilligt tiltag – noget kan ikke både være en reaktion på forventning og også være frivilligt, og derfor skal organisationen håndtere dette paradoks.

Paradokset opstår og håndteres i kommunikationen ved afparadoksering. Åkerstrøm Andersen beskriver det således:

”... Det interessante er dels en præcis bestemmelse af paradokset og dels en peg på, hvordan kommunikationen undgår at lade sig blokere af sin paradoksi, men håndterer og udfolder paradoksien. Den præcise bestemmelse af beslutningens paradoksi er ..., samtidigt en bestemmelse af den organisatoriske kommunikations ”uendelighedsmaskine,” kommunikationens infinittet, det der holder den organisatoriske kommunikation i gang, tvinger den til fortsættelse og aldrig tillader en falden til ro...”(Andersen 2001a:49).

For at benytte terminologien fra før iagttages der fra virksomhedens side to modsatrettede tilslutninger til kommunikationen. Organisationer kan i sin kommunikation ikke samtidigt fremhæve begge sider af forskellen frivillighed | forventning, men den kan derimod gøre den ene side af forskellen usynlig. Til medarbejderne betegnes den nye strategi som frivillig, mens organisationen i et svar til den offentlige instans svarer, at den nu opfylder det offentlige krav. Denne usynlighedsgørelse af paradokset kaldes *afparadoksering*. Den ”tydelige” side af paradokset opnår en *bestembar kompleksitet*. (Kneer & Nassehi 2004:110-111).

Med paradokset og afparadoksering bliver formålet med forskelsanalysen klart. Gennem en iagttagelse af de forskellige definitioner, der findes i kommunikationen om CSR – fremhæves de paradokser, der skal håndteres i kommunikationen om CSR.

Hvordan paradokserne afparadokseres vil i den efterfølgende analyse åbne et blik for, hvordan tilslutning sker til CSR-begrebet.

2.11 Analysestrategi for kodificeringsanalysen

I andet spørgsmål undersøges, hvordan de paradokser, der iagttages i forskelsanalysen håndteres og afparadokseres i den bredere samfundskommunikation om CSR. Spørgsmålet lyder: *Hvordan håndteres disse paradokser i debatten om CSR, og hvordan åbner dette for mulig tilslutning til begrebet?(1.2)*

Sigtet med denne analyse er at vise, hvordan der kommunikeres om CSR inden for samfundets funktionsbestemte koder(2.12), og heri iagttage, hvordan afparadoksering af CSR finder sted i kommunikationen.

Som det fremgår foroven er spørgsmålet geografisk afgrænset til Danmark.

Sammenhængen mellem den geografiske afgrænsning og samfundsforståelsen vil jeg, som det første kaste lys over.

2.12 Det funktionelt differentierede samfund

Samfundet er ifølge Luhmann strukturelt opdelt i forskellige funktionssystemer eller rationaler. Funktionssystemerne har forskellige iagttagelsesstyrende grundforskelle, som de opererer i og ikke viger fra, ”*Every binary code claims universal validity, but only for its own perspective*” (Luhmann 1989:110). Dette betyder, at alle systemer i samfundet opererer inden for en kommunikativ kontekst, der er funktionsbestemt. Ved funktionsbestemt forstås, at differentieringen mellem markeret og umarkeret fungerer ud fra et perspektiv lukket om en særlig funktion (Luhmann1989:106-110) (Kneer & Nassehi 2004:136).

Eksempelvis kan en virksomhed operere ud fra et rationale specifikt i forhold til, at virksomheden skal generere profit. Herigennem vil den fokusere på, om noget kan betale sig i modsætning til ikke at kunne betale sig. For et politisk parti kan det anderledes handle om, hvorvidt et givent lovforslag går igennem eller ej – altså om hvorvidt partiet er med til at styre landet eller ikke. I de to nævnte eksempler kan henholdsvis det økonomiske og det politiske funktionssystem iagttages (Luhmann 1989:107) (Esmark et al. 2005:233-234).

Præcis som med iagttagelsesbegrebet, hvor operationen skelner mellem markeret og umarkeret, har hvert rationale en karakteristisk operation, der kendetegner det. I følgende

figur er opstillet en række funktionssystemer eller rationaler med deres særlige operationelle kode.

Funktion (rationale)	Kode
Økonomi	Betale ikke betale
Ret	Ret uret
Politik	Styrer styret
Massemedie	Information ikke information
Moral	Agtelse misagtelse.

Figur 3. (Andersen 2001b:8)(Luhmann 1989)¹³

Jeg vælger i dette speciale at følge Luhmanns optik og betragte Danmark som et funktionelt kodet samfund. I dette kodede samfund vil jeg iagttage, hvordan CSR afparadokseres inden for de forskellige koder. CSR vil derfor blive iagttaget indenfor funktionsspecifik kommunikation inden for et moralsk(4.2), et økonomisk(4.3), et politisk(4.4) og et retsligt rationale(4.5). I denne sammenhæng skal det noteres, at moralen ikke er et ”klassisk” funktionssystem som eksempelvis økonomiens funktionssystem er det. Dette er grunden til, at jeg betegner det en kodificeringsanalyse. I kodificeringsanalysen vil hver delanalyse indledes med en præsentation af det pågældende funktionssystem eller rationale. I indledning til afsnittet om det moralske rationale berøres også, hvordan moralen adskiller sig fra funktionssystemerne.

2.13 Polyfoni

I et funktionelt differentieret samfund iagttages der situationer, hvor eksempelvis organisationer vokser sig så store, at deres kobling til kommunikationen ikke forbliver bundet til et specifikt rationale. Eksempelvis kunne en instans som Socialministeriet – der primært er knyttet til den politiske funktionssystem i kommunikationen – på et tidspunkt deltage i en økonomisk kommunikation eller en helt tredje, hvis muligheden og nødvendigheden opstår. Dette fænomen omtales af Åkerstrøm Andersen som *polyfone organisationer*.¹⁴ I arbejdsrapporten af samme navn skriver han:

¹³ For en grundigere gennemgang af de forskellige funktionssystemer og rationaler henvises til Luhmanns *Ecological Communication*(1989), hvor hvert funktionssystem behandles for sig.

¹⁴ Det modsatte af polyfoni er homofoni. Når noget er homofont er det kun tilknyttet et primært funktionsrationale. (Andersen 2001b)

”... at den polyfone organisation opstår som en effekt af, at funktionssystemerne eksploderer ud over egne organisationsformer. Det drejer sig om at funktionssystemernes ... efterhånden er så generaliserede, at de står til rådighed for langt flere kommunikationsformer end i udgangspunktet udnyttet af de funktionstilordnede organisationsformer” (Andersen 2001b:15).

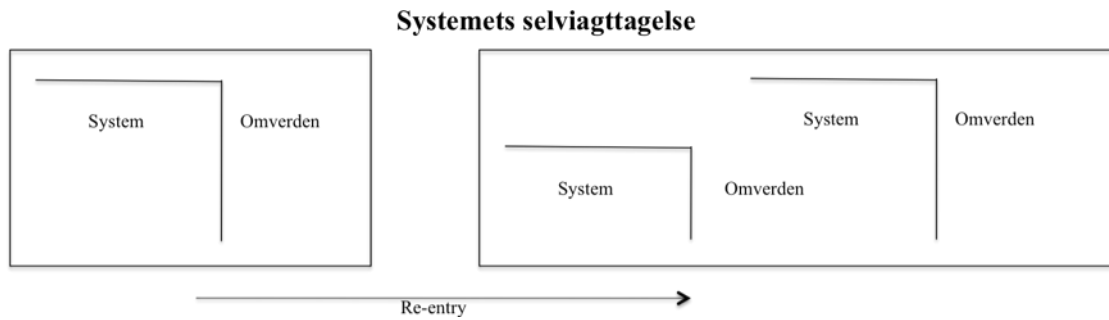
De polyfone organisationer er dog ikke genstand for denne analyse. Analysens genstand er CSR i den polyfone kommunikation. Det er kommunikation specifikt om CSR, der iagttages og ikke de organisationer der deltager i kommunikationen. Hvordan kommunikerer der om CSR i en politisk kode?; hvordan kommunikerer der om CSR en moralsk kode? I en økonomisk, i en retslig? Hensigten er ikke at vise, at organisationer kommunikerer polyfont om CSR – dette spørgsmål ville tilhøre en anden analysestrategi. I stedet iagttages, hvordan CSR optræder i forskelligt kodede kommunikationer og heri også, hvordan CSR afparadokseres i denne kommunikation.

2.14 Hvordan afparadoksering fungerer

Afparadoksering(2.10) er blevet nævnt en del gange, og i dette afsnit beskrives, hvordan afparadoksering af CSR's paradoksale forskelle forløber. Til forståelse af afparadokseringsprocessen introduceres genindførslen som operation.

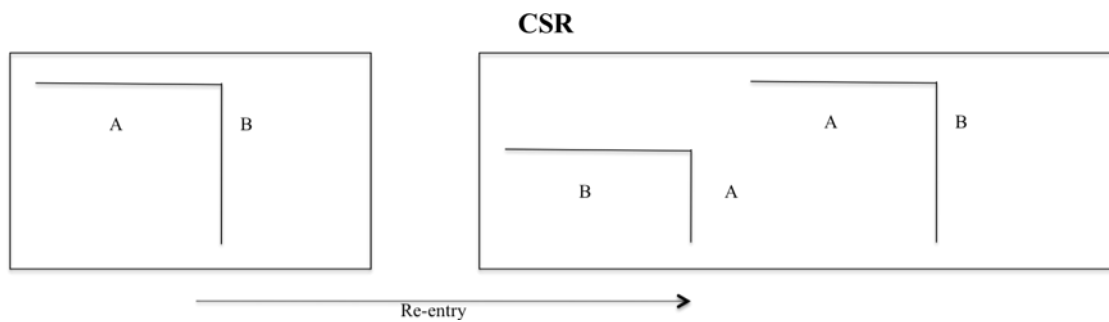
Som nævnt i en note 8, så iagttager systemer verden gennem reference eller grænsesætning mellem dem selv – systemet – og det uden for systemet – omverden (Andersen 1999: 117). Systemet kan aldrig iagttage sig selv uden at forholde sig til omverden lige så lidt, som det kan adskille omverden fra sig selv. Som set med iagttagelsesbegrebet sker al reference altid i en forskelssættende operation mellem det markerede og det umarkerede.

Systemet kan ikke iagttage sig selv uden omverden, men kan derimod medtage omverden i sin systembeskrivelse. Sagt med andre ord medtager systemet omverden i sin iagttagelse af sig selv således, at den gør sig bevidst om omverden i sin selvreference – altså det benytter referencen af det fremmede til selv-reference (Andersen 1999:113). Når et system ændrer sin selvreference ved at iagttage sig selv gennem fremmedreference kaldes dette et *re-entry* eller genindførsel. En genindførsel er en ændring af systemets selvopfattelse på baggrund af systemets selvopfattelse (Danelund 2005:70-71) Det illustreres i figuren:



Sagt med andre ord kopierer systemet sin egen system-omverden reference ind i selv.

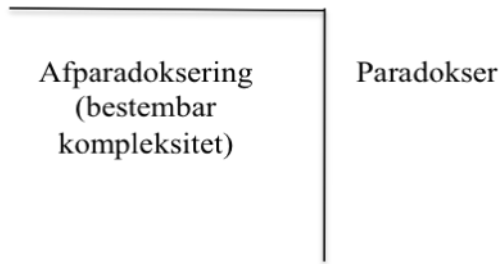
Afparadokseringen af CSR vil blive iagttaget på samme måde. Her vil det blive undersøgt, hvordan de iagttagede paradokser fra forskelsanalysen skjuler deres paradoksi via genindførsler. Hvis vi forestiller os, at A og B er paradoksale modsætninger kan det illustreres, hvor den umarkerede side genindføres på den markerede side.



CSR betragtes her som formen, der binder to paradoksale forskelle sammen. I kommunikationen håndteres og videreføres paradokset, når forskellen via genindførsel kopieres ind i sig selv.

Tilslutningsmuligheder til de forskellige sider af forskellene er begrænsede, når der konstant skiftes mellem de to sider af forskellen. Der hvor tilslutningsmuligheden bliver synlige – og vi derved kan iagttage, at CSR kan omtales eksempelvis som en god forretning – er, når paradokset opnår en bestembar kompleksitet. Det skal forstås ved, at paradokset skubbes i baggrunden og den ene side dominerer og den umarkerede side skjules (Kneer & Nassehi 2004:110).

Analysens ledeforskel kan illustreres som:



Denne operation gentages inden for hver meningsdimension over de fire funktionsrationaler og dette skal gøre det muligt at iagttage, hvordan CSR afparadokseres inden for en moralsk, økonomisk, politisk og retslig kode.

2.15 Teknisk operationalisering og empirisk afgrænsning

I dette afsnit vil jeg beskrive teknisk, hvordan empirien er indsamlet. Dette afsnit vil dække både besvarelsen af arbejdsspørgsmål 1 og 2, men jeg vil pointere, når analysekonstruktionerne fordrer forskellige tilgange til de to arbejdsspørgsmål. Overordnet kan dette afsnit betegnes som analysens forskelssættende empiriske operation, hvor jeg tydeliggør, hvordan jeg har fundet empiri til specialet, og hvilken forskel jeg sætter, når jeg skal vurdere relevansen af den pågældende empiri (Andersen 1999:116).

Empirisøgningen er foretaget som følger: litteratursøgning er fortrinsvis udført elektronisk på Copenhagen Business Schools bibliotek, Infomedias artikelarkiv og derudover også i tidsskrifter opstillet på biblioteket. Søgeordene har været ”CSR”, ”Corporate Social Responsibility”, ”virksomhedens sociale ansvar” og ”virksomhedens samfunds engagement.” Desuden er der foretaget en manual gennemgang af opstillingsnummeret 451, hvor bøger om CSR fortrinsvis er opstillet på CBS’ bibliotek. Derefter er der foretaget en ”dansk” udvælgelse i kildematerialet. Dette betyder, at jeg har frasorteret bøger, der ikke har dansk forfatter og heller ikke kapitler, der specifikt handler om Danmark. Dette betyder, at engelsksproget litteratur medtages, hvis det handler om CSR i Danmark eller det specifikt i forhold til første analysespørgsmål indeholder definitioner af CSR. Dernæst er publikationer på CBS’s center for CSR gennemgået, og her er der også foretaget en udvælgelse på baggrund af markeringen ”dansk.”

Specialet er tidsligt afgrænset tilbage til 1992. Som nævnt i den historiske introduktion, bliver der talt om CSR tidligere end 1992, men omfanget af tilgængelig empiri på dansk er til og med dette år yderst begrænset. I min søgning kan jeg iagttage, at debatten om CSR og dansk litteratur om emnet tiltager en smule fra dette år. Især omkring iværksættelsen af Socialministeriets plan vedrørende *det Rummelige arbejdsmarked* tiltager mængden af kilder vedrørende CSR i Danmark. Eksempelvis nævnes Socialministeriets egne udgivelser (eks. Socialministeriet 1994 og Abel & Sumborg 1994), rapporter fra dagsordenssættende tidsskrifter, virksomhedsundersøgelser udarbejdet på foranledning af Socialministeriet (Kylling, Bach & Kjær 1996; Kylling & Back 1994; Kylling 1994) eller Socialforskningsinstituttet (Larsen & Weise 1999 og Holt et al. 2003). Med denne plan begynder det politiske Danmark aktivt at arbejde for, at danske virksomheder bør implementere CSR. Som nævnt i introduktionen afløses Socialministeriet ved årtusindskiftet som centrum for det offentlige CSR-program af flere instanser såsom Beskæftigelsesministeriet, Erhvervs- og Boligstyrelsen og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Min tidlige afgrænsning slutter naturligt med implementering af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen lov om, at virksomheder fra 1. januar 2010 skal rapportere om deres CSR-aktiviteter. Socialt er afgrænsningen åben: der fokuseres på avisartikler – og især kronikker og interview med virksomhedsledere og politikere –, offentlige udgivelser samt CSR-rapporter eller lignende fra tre udvalgte virksomheder (Vestergaard Frandsen, Novo Nordisk og TrygVesta), der hyppigt optræder i den danske CSR-debat.

I empirisøgningen laves der en afgrænsning i forhold til ”den plejede semantik.” Plejet semantik forstås som skrifter produceret med særlig omhu, hvor indholdet således ikke er tilfældig overbringelse af information. Derfor er der eksempelvis stillet ekstra skarpt på CSR rapporter, offentlige pjecer, kronikker og interviews frem for små notitser i den skrevne presse. (Rennison 2003:38).

Hvad angår brugen af interviews som empiri, så skal det pointeres, at disse behandles som dokumenter. Interviewene er alle hentet fra aviser eller tidsskrifter, og er derfor ikke udført af mig selv. Dette betragter jeg ikke som en mangel, da jeg godtager, at journalisterne der udfører interviewene har andre iagttagelseskriterier end jeg. Journalistens iagttagelse er bestemt af massemediets kode information] ikke information (2.12), og derfor ser jeg

interviewenes tilstedeværelse i min mediesøgning som en konsekvens af deres nyhedsværdi i den offentlige CSR-debat i Danmark.¹⁵

¹⁵ For en diskussion af en systemteoretisk behandling af interview henvises til La Cour et al. i *Det systemteoretiske interview(2005)*

3. Første analyse

Inden analysen påbegyndes præsenteres her i punktform analysens fremgangsmåde og begreber.

- Analysen benytter Luhmanns iagttagelsesbegreb(2.3) som operationel tilgang. Begrebet giver indsigt i den forskelssættende operation, hvor noget markeres frem for noget andet.
- Meningsbegrebets tre dimensioner(2.4) bruges til at strukturere analysen i en sags, en social og en tidslig del.
- Analysen bruger den forskelssættende operation til at iagttage, hvilke paradoksale modsætninger(2.9-2.10), der findes i definitionerne af CSR.
- De paradoksale forskelle der findes i analysen bruges i den efterfølgende analyse(4).

3.1 En analyse af de forskelle, som enheden CSR binder sammen

I dette afsnit analyseres de forskellige CSR-definitioner med det sigte at vise, hvordan CSR er en enhed, der binder paradoksale forskelle sammen.

Som beskrevet i analysestrategien er mit udgangspunkt et CSR-begreb tømt for mening, der nu skal fyldes gennem iagttagelse af kommunikation om, hvordan CSR defineres. I denne analysedel vælges de forskellige definitioner af CSR som der er fundet i empirien til at lede efter den eller de forskelle, der skaber enhed i begrebet. Løbende vil de forskellige CSR-skoler(1.5) også placeres i forhold til de forskelle, der iagttages.

3.1.1 Adskillelsen af profit og velgørenhed

I det første blik betragtes CSR i sagsdimensionen – hvad markeres som værende CSR, og hvad der ikke er CSR ? En fremtrædende person, der dominerer på godt og ondt i CSR-debatten, er økonomen Milton Friedman. Gennem sine mantraer ... *The Social Responsibility of Business is to Increase Profit* og *The business of business is business* angriber han i 1970'erne virksomheder, der på det tidspunkt lige er begyndt at arbejde med social ansvarlighed. Friedman mener, at virksomhedsledere der bruger aktionærernes penge på socialt arbejde ikke har ret til dette. Han mener, at man herved ødsler aktionærernes penge væk, og at der faktisk ligger et større socialt arbejde i, at virksomheder udelukkende koncentrerer sig om profit – profit, der i sidste ende gør samfundet rigere, og derved er det rigtige sociale arbejde. Friedmans definition knytter tydeligt virksomhedens sociale arbejde med profit. Det markeres, at virksomheder bør fokusere på profit – og at socialt ansvar for virksomheder er at fokusere på profit. Friedmans opfattelse af CSR er desuden et klassisk eksempel på den *dogmatiske skole*, der bliver præsenteret i indledningen, som skole 1 (Friedman 1970)(Greenwood 2001:29).

Hvor Friedmans kobling mellem CSR og profit er meget direkte findes der andre mere forsigtige definitioner, der også kan placeres under den *dogmatiske skole*. To eksempler bringes her: ”*Virksomheders samfundsansvar – eller Corporate Social Responsibility (CSR) – er et internationalt fænomen, hvor virksomheder tager sociale ... hensyn. Når indsatsen hænger sammen med forretningen, kan samfundsansvar skabe værdi for virksomheden*” (Samfundsansvar.dk: forside) og ”*Engang var social ansvarlighed ... et spørgsmål om lederes idealisme. I dag er det imidlertid sådan, at en ... ledere har opdaget,*

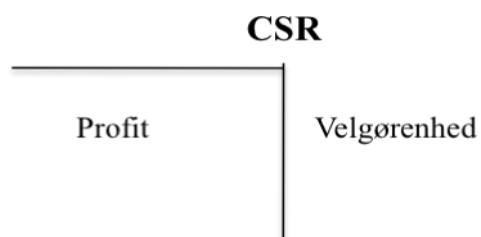
”idealismen” kan transformeres til sunde forretningsmæssige resultater” (Djursø & Neergaard 2006:15).

Jeg illustrerer denne logik således:



Ovenstående definitioner pointerer alle tydeligt, at CSR i sidste ende skal bidrage til virksomhedens profit. Det bliver her til et spørgsmål om enten eller. Enten skal det give overskud, eller også skal det slet ikke gøres. Hvis en virksomhed har en CSR-politik skal det kunne betale sig økonomisk – ellers kan virksomheden ligeså godt lade være. Virksomheden iagttages som profitsøgende, og CSR skal kun finde sted, hvis det bidrager til profitten. Altså optræder CSR potentielt som en genindførsel indenfor forskellen profit/ikke profit.

Hvis dette er tilfældet vil jeg foreslå velgørenhed som CSRs modbegreb – altså den umarkerede side af forskellen. Det vil sige, at velgørenhed i denne logik er forskellen, der skaber enhed i CSR begrebet. Sat på form således:



I den Store Danske Encyklopædi defineres velgørenhed: ”Uegennyttig hjælpeindsats i form af donationer (penge, varer m.m.) eller frivilligt arbejde. Se også filantropi, fattigvæsen, almisse og altruisme” (www.denstoredanske.dk).

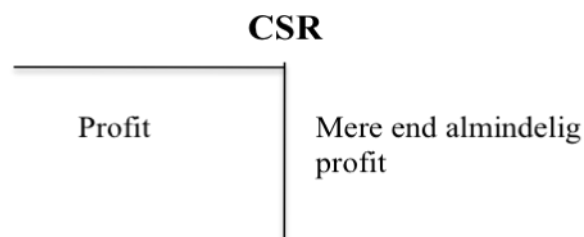
Hvor CSR i Friedmans opfattelse som minimum skal bidrage til virksomhedens profit – altså egennytten – er velgørenhed modsætningen – nemlig den uegennyttige hjælp. Da det er uegennyttigt må velgørenhed nødvendigvis ikke have en tilsigtet fortjeneste, hvilket

udelukker CSR fra at være velgørenhed i denne logik, da CSR enten skal bidrage til virksomhedens profit eller slet ikke finde sted.

En definition af CSR som velgørenhed kan findes hos FN i principperne for the Global Compact. Her fremhæves ti principper om en bedre verden som virksomheder bør overholde. Fælles for dem alle er, at de har en social funktion men også, at de ikke pointerer det egennyttige for virksomheden i at overholde principperne: ...*Virksomheden bør afskaffe diskrimination... Virksomheden bør støtte udryddelsen af .. tvangsarbejde osv.* (samfundsansvar.dk/sw49310.asp)

I andre CSR-definitioner udtrykkes der en lignende forskel mellem profit og noget, der ikke er profit. I de følgende to definitioner er der fokus på værdien udover profit i CSR: ”*The organisation voluntarily moves beyond basic economic, legal and ethical responsibilities to provide leadership in advancing the well-being of individuals, communities and society as a whole*” (Schermerhorn 2005:76). Det vil sige CSR opfattes som noget, hvor virksomheden bidrager til samfundet med mere end bare almindelig profit.¹⁶ Den næste definition viser det samme: *Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large* (Holme & Watts 2008: 8).

CSR opfattes her, som mere end almindeligt økonomisk afkast på virksomhedsførelsen. Virksomheden har stadig sin kerneforretning, og oveni lægges så CSR. Jeg iagttager definitionen på form således:



Virksomheden skal fokusere på profit, men den skal samtidig vise, at CSR er noget der går længere end profitten. CSR kan altså her iagttages som noget andet en profit. Denne tilgang til CSR henter elementer både fra den *filantropiske skole* – i og med, at CSR forstås

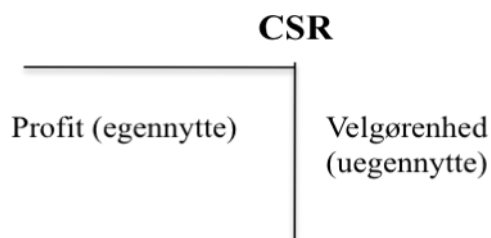
¹⁶ Bemærk desuden her fokuseringen på det frivillige, som jeg vender tilbage til længere nede (mere præcist).

som socialt arbejde udover det almindelige arbejde – og den *internationale skole*, hvor der fokuseres på, at virksomheden frivilligt går et skridt længere med dens CSR arbejde end, hvad der forventes ud fra et indtjeningssynspunkt (1.5). Der er altså ikke en direkte sammenligning mellem CSR og økonomisk afkast.

De første par definitioner af CSR har vist, at begrebet binder to forskelle sammen. Én side med profit eller egennytte og én side med velgørehed eller det uegennyttige.

Der er i min optik her et paradoks mellem egennytte og det uegennyttige. I de første eksempler omtales CSR som noget der skal være profitorienteret. I de næste eksempler omtales CSR som noget, der ligger udover profitten. Profit er en ting og CSR er noget andet – velgørehed, positive sidekonsekvenser osv. – det skal så at sige gå længere end profitten.

Sagligt illustreres det, at CSR binder den paradoksale relation mellem egennytte og det uegennyttigt sammen. Profitten og velgøreheden:



I afsnittet er enkelte af CSR-skolerne også placeret i forhold til den iagttagede forskel. Den *dogmatiske skole* på profitsiden samt den *internationale skole* og den *filantropiske skole* på velgørehedssiden.

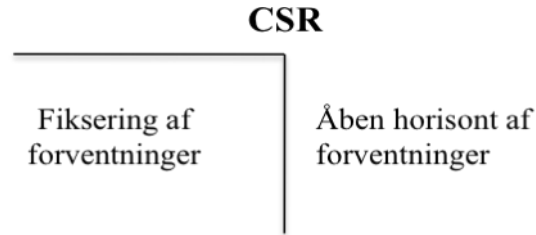
3.1.2 Adskillelsen af frivillighed og forventning

Den sociale meningsdimension omhandler forskellen *os* og *dem*. Jeg vil nu introducere flere CSR-definitioner, hvor denne forskel kan iagttages. Til at begynde med introduceres Carrol & Buchholtz og Vos, der lægger vægt på, at CSR styres af omverdens forventninger¹⁷ til virksomheden: ”*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time*” (Carrol & Buchholtz 1999: 35) og ”*CSR is defined as the obligations or duties of an organization to a specific system of stakeholders*” (Vos 2003: 142). Begge definitioner kan placeres inden for den *dialogorienterede skole*(1.5) idet der lægges vægt på forventninger som virksomheden skal håndtere. Der kan også argumenteres for, at disse synspunkter kan placeres indenfor den *etiske skole*. Det kan det, da etik og moral i forbindelse med specialets videnskabsteoretiske ramme kan iagttages som fælles forventninger skabt i samfundets kommunikation. Dette forhold diskuteres i under specialets forståelse af moral i afsnit 4.2. Den *danske skole* er forholdsvis svær at placere i analysen, da den er så specifik, hvad angår danske arbejdsmarkedsforhold. Jeg ville dog placere den her, da definitionen af CSR under dette styres af offentlige instanser. Derved kan skolen iagttages som en forventning til virksomhedernes adfærd.

I definitionerne ovenfor opfattes CSR som styret af omverden – altså *dem*. CSR er, hvordan *de andre* forventer virksomheden skal handle på et givent tidspunkt. Hvilke forventninger der er til virksomheden er således relative i forhold til det omkringliggende samfund. CSR kan iagttages her som en virksomheds forståelse eller iagttagelse af sin omverdens forventninger til den.¹⁸ Forskellen kan udtrykkes:

¹⁷ Luhmann beskriver forventninger som, at ... ”*Ego må kunne forvente, hvad alter forventer af ham for at kunne afstemme sin egen forventning og adfærd med den andens forventning*”. (Luhmann 2005:355) Forventninger forstås som noget der i tilstrækkelig grad forstrukturerer muligheden for tilslutning til kommunikation. (ibid:316)

¹⁸ Der ligger et magtperspektiv i diskussionen om forventninger. Magt forstås i Luhmanns optik som ... *et generelt kommunikationsmedie til koordinering af alters og egos selektioner ... dvs. til en håndtering af den sociale relation, hvor alter og ego begge har frihed til at vælge forskelligt* (Rennison 2005:5). Heri forstås også, at forventninger ikke kan være tvang for ... *hvis ego ikke har frihed til at selekere mellem alternative handlinger, så er magt unødvendig. Så ligger handlingen allerede fast – og magtens reguleringsfunktion transformeres til en ren tvang situation* (ibid 2005:8).



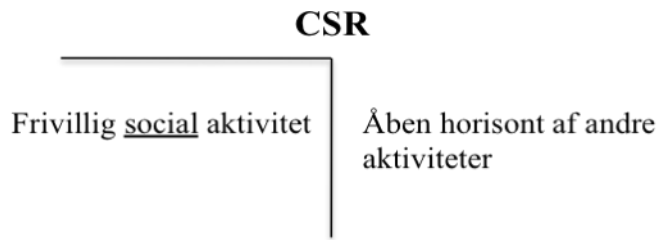
I denne logik findes en antagelse om, at CSR iagttages som noget reaktivt – altså, at det sker som konsekvens af andres forventninger til virksomheden. CSR sker på andres foranledning, og det er ikke forstået i denne logik, at virksomheden frivilligt går ind for CSR.

Modsat er der definitioner, der fokuserer på frivilligheden¹⁹ i CSR – hvor CSR-arbejdet mere direkte henviser til *os* som noget, der kommer fra virksomheden selv. Det ses eksempelvis i de næste definitioner, der alle placerer sig indenfor den *internationale skole*: ...”CSR, refers to a company’s activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders” (Marrewijk & Werre 2003:107) og ...”Virksomhedens sociale ansvar betyder i al væsentlighed, at virksomhederne frivilligt beslutter sig til at bidrage til et bedre samfund og et bedre miljø” (EU 2001:6). Daværende beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen stemmer også i med fokus på frivilligheden: ...”i min optik handler en virksomheds sociale ansvar om, at virksomheden af sig selv er villig til at påtage sig et engagement, der ligger ud over, hvad lovgivningen dikterer” ... (Djursø 2006:325). Alle tre eksempler placeres indenfor den *internationale skole* grundet deres fokus på frivillighed.

Jeg ønsker at fremhæve tre ting her – ”voluntary by definition”, ”virksomhederne frivilligt beslutter” og ”virksomheden af sig selv er villig.” Her fremhæves, at CSR opfattes som et frivilligt engagement fra virksomheden. Jeg ser *frivillighed* som det modsatte af forventning – forstået således, at virksomheden kun frivilligt går ind i CSR arbejdet, hvis den ikke føler sig presset til det.

¹⁹ Specialets forståelse af frivillighed baseres på Anders La Cours *Frivilligt socialt arbejde som paradoks* (2005). Her skriver han, at ... *I opslagsværket ”Ordbog over det danske sprog” (1966-1970) anvendes begrebet frivillig om personer, der handler af fri vilje, af egen drift (spontant), uden at der anvendes tvang, trusler, overtalelser eller foreligger en forpligtelse... Sættes frivillig foran arbejde bliver kriteriet, at arbejdsindsatsen er selvvalgt og ikke et resultat af ydre pres eller tvang.* (La Cour 2005:40)

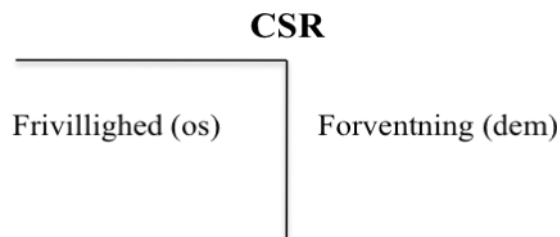
Sat på form kan det ses sådan:



Stillet overfor hinanden repræsenterer forventningslogikken og frivillighedslogikken to modsatrettede og altså paradoksale opfattelser af CSR. CSR kan ikke være frivilligt, hvis virksomheden føler, at den er tvunget til at imødekomme omverdenens forventninger og omvendt. Jeg iagttager her endnu et paradoks i CSR-definitionerne – nemlig, at CSR defineres som enten at være frivilligt eller forventningsbestemt, men den ene mulighed udelukker den anden.

I definitionerne af CSR ser jeg i den sociale dimension et paradoks mellem forståelsen af CSR som frivillighed(os) og CSR som forventning(dem):

CSR | frivillighed & CSR | forventning



Inden for den sociale meningsdimension kan placeres CSR-skolerne(1.5) med den *internationale skole*²⁰ under frivillighed og den *dialogorienterede skole*, den *danske skole* og den *etiske skole* på forventningssiden.

3.1.3 Adskillelsen af resultat og proces

I den tidlige meningsdimension iagttages nutiden som forskellen mellem fortid og fremtid. Hos Novo Nordisk, en dansk medicinalvirksomhed, skelnes der mellem økonomiske resultater, og hvad virksomheden i det lange løb giver tilbage til samfundet:

”Vi har forpligtet os til at drive forretning på en måde, som er økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlig. Denne forpligtelse til princippet om den tredobbelte

²⁰ I definitionerne af den *internationale skole* pointeres, at virksomhederne frivilligt gør mere end, hvad samfundet forventer. Her iagttages et let skjult paradoks, der behandles i konklusionen (5.4).

bundlinje er forankret i virksomhedens vedtægter og i Novo Nordisk way of Management. Den er med til at skabe balance mellem kortsigtet indtjening og mere langsigtede samfundsinteresser” (Novo Nordisk 2009:31).

Her præsenteres CSR – markeret som en tredobbelt bundlinje gældende økonomiske, miljømæssige og sociale resultater – som en balanceskaber for virksomheden. Indtjening er kortsigtet og resultatorienteret, mens samfundets interesser er langsigtede. CSR er vægten, der skaber balance mellem de to. Jeg iagttager her en skelnen mellem fortiden – det resultatorienterede og begribelige, som virksomheden kender – og fremtiden – det der kan bygges på. Samfundets langsigtede interesser, hvor der ikke gives et præcist bud på, hvad fremtiden vil indeholde.

To andre danske virksomheder repræsenterer hver deres side af denne balance. TrygVesta, et dansk forsikringselskab, definerer som følger: *”CSR is a platform for innovation and development for TrygVesta”* (TrygVesta 2009:3). Altså, CSR er en platform, hvorfra der udvikles og skabes innovation. Platform er her fortidsorienteret via dens genkendelighed og udgør fundamentet for muligheder i fremtiden.

Vestergaard Frandsen, et tekstil og kemikaliefirma, knytter CSR til virksomhedens kerneforretning: *”The company operates under a unique Humanitarian Entrepreneurship business model. This ”profit for a purpose” approach has turned corporate social responsibility into its core business”* (Vestergaard Frandsen 2008:2). Her ses det, at CSR markeres som tæt knyttet til profitten og derigennem fortiden – det genkendelige, der kan måles i resultater. Men i samme øjeblik knyttes profit og fremtid også sammen, da der refereres til, hvordan virksomheden opererer.. Vestergaard Frandsen markerer altså CSR som både procesorienteret, men også som værende en del af virksomhedens profitorienterede arbejde. I virksomhedens definition hentes der både inspiration fra den *dogmatiske skole*, da der er et udtrykt fokus på profit og fra den *internationale skole*, da der er et udtrykt fokus på det frivillige.

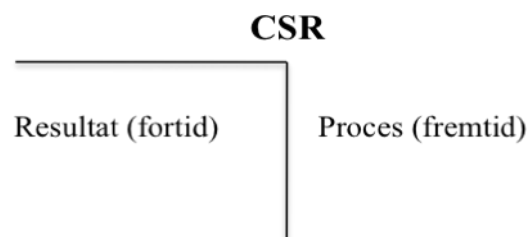
Vi kan iagttage de to sider repræsenteret som et spænd mellem *proces* (fremtiden) og *resultat* (fortid). Resultater er målbare og knytter sig uløseligt til virksomhedens kerneforretning i og med, at disse kan måles. Derimod kan processen kun måles som et

resultat i fremtiden, og i nutiden vil den altid repræsentere fremtid. Processen er virksomhedens fremtidige, men ikke umiddelbart målbare bidrag til samfundet.

Anna Diamantopoulou, tidligere EU-kommisær for *Beskæftigelse og sociale anliggender*, betegner CSR som en vej virksomhederne kan følge for at skabe samfundets tillid til virksomhederne: ”*Corporate Social Responsibility, or CSR, helps businesses to build up credibility and trust which are the key to hiring – and retaining – the best and brightest staff, and to a reputation, which consumers and investors can identify with*” (Habisch et al. 2005:V). Denne proces vil i hendes optik give virksomheden bedre mulighed for at drive forretning. Der er ikke en direkte relation til bundlinjeorienteret virke men en erkendelse af, at CSR-arbejde hænger sammen med virksomhedens forhold til omverden. Ved en markering af virksomhedens forhold til omverdenen kan der her drages en parallel til den *dialogorienterede skole*.

De ovenstående definitioner af CSR viser, at skellet mellem proces og resultat er en tilbagevendende forskel i definitionen af CSR. Her er CSR balancen mellem de to, der sørger for, at begge får opmærksomhed. Proces og resultat udtrykker et paradoks, da et resultat repræsenterer et mål, der er blevet nået, mens proces repræsenterer kontinuerlig udvikling. I den tidslige dimension ser vi spændet mellem proces (fremtid) og resultat (fortid) som det paradoks, der skal håndteres temporalt i kommunikationen om CSR.

På form iagttages CSR her som:



I den tidslige dimension er den *dogmatiske skole* den eneste skole, der kan placeres på resultatsiden, da det er den eneste der i sin definition direkte henviser til, at CSR-arbejdet skal kunne måles. De andre skoler er alle i mere eller mindre grad koncentreret om det processuelle arbejde med CSR.

3.1.4 Opsamling på første analyse

Forskelsanalysen viser, at CSR-begrebet kan betragtes som enheden der binder tre paradoksale modsætninger sammen. De tre logikker er, den saglige modsætning mellem

profit og velgørenhed, den sociale mellem frivillighed og forventning og den temporale mellem resultat og proces.

Desuden har analysen også givet mulighed for at placere de traditionelle skoler, der definerer CSR i forhold til de paradoksale modsætninger. Dette vises i figuren nedenfor:

Menings dimension	Sag		Social		Tid	
	Profit	Velgørenhed	Frivillig	Forventning	Resultat	Proces
Skoler	<i>Dogma-tiske skole,</i>	<i>Filantropiske skole, internationale skole.</i>	<i>Internationale skole.</i>	<i>Dialogorienterede skole, danske skole, og etiske skole</i>	<i>Dogmatiske skole</i>	<i>Filantropiske skole, internationale skole, dialogorienterede skole, danske skole og etiske skole.</i>

Figur 4.

Forskelsanalysen har gennem inddelingen af CSR i forskelle vist, hvor kommunikationen om CSR's grænser går og hvad dens mulighedsbetingelser er. Kommunikationens forløb analyseres i næste analyse.

4. Anden analyse

Inden analysen påbegyndes præsenteres her i punktform analysens fremgangsmåde og begreber:

- Analysen indledes med en kort introduktion til det funktionelt differentierede samfund(4.1) og efterfølges af et analyseeksempel(4.1.1).
- Analysen behandler, hvordan CSR – iagttaget som forskelle – afparadokseres i kommunikation.
- Afparadokseringen betragtes i den kodede kommunikation af fire rationaler, der i kronologisk rækkefølge er moral(4.2), økonomi(4.3), styring(4.4) og ret(4.5).
- Ved indledningen til hvert afsnit beskrives, hvordan den pågældende kodede kommunikation kan genkendes. Hvert afsnit er desuden inddelt i forhold til de tre meningsdimensioner.

4.1 Kodificeringsanalyse

Denne analyse tager sit udgangspunkt i Luhmanns teori om det funktionelt differentierede samfund. Som beskrevet i analysestrategien(2.11-2.12), så er samfundet opdelt i sideordnede funktionssystemer med hver deres særegne måde at differentiere på. Knyttet til funktionssystemerne er samfundets sociale systemer, der gennem funktionssystemerne opererer ved at skabe mening. Denne analyse fokuserer på, hvordan CSR behandles indenfor de forskellige kodede kommunikationer.

Samfundets udvikling har medført, at organisationer ikke udelukkende er begrænset til et primært funktionssystem. Det sker, at organisationer deltager i kommunikation, der ikke er knyttet til deres primære funktionssystem. Dette betyder, at et begreb som CSR kan blive diskuteret indenfor en økonomisk kode såvel som i en moralsk, politisk eller retslig kode, hvis sammenhængen fordrer det. Som beskrevet i analysestrategien omtales dette *polyfoni*(2.13) – og bruges om kommunikation, der går på tværs af funktionssystemerne. I denne analyse vil jeg vise, hvordan CSR set gennem forskelle behandles på tværs af en række af fire forskellige rationaler. Fokus er her på CSR i kommunikationen og ikke de deltagende i kommunikationen.

4.1.1 Analyseeksempel i en styringskode

I dette afsnit vises et eksempel på, hvordan specialets analytiske proces i kodificeringsanalysen forløber. Det er medtaget for at vise, hvordan empirien behandles og iagttagelserne skematiseres.

I 1994 udskrev socialministeriet en prisopgave med overskriften *Virksomhederne og velfærden*. De tre vindende prisopgaver er alle samlet i et kompendium fra december samme år, og de behandler alle CSR eller virksomhedens sociale ansvar. I analyseeksemplet tages udgangspunkt i dette kompendiums forord:

”Kampagnen er et forsøg på at skabe en ny udvikling i dansk socialpolitik, der giver virksomhederne en større rolle i socialpolitikken. Den er et led i regeringens langsigtede overvejelser om fornyelse af velfærdsmodellen og indsatsen mod det splittede samfund. Spørgsmålet om social velfærd skal gøres synligt og vedkommende, ikke blot som et offentligt anliggende, men også i arbejdslivet og i lokalsamfundet” (Socialministeriet 1994:Forord(III)).

Her fremgår det, at det generelle perspektiv i udsagnet er politisk styret. Det er rettet mod en styring af danske virksomheder til at gå i en bestemt retning – navnlig at tage del i velfærdsstatens sociale arbejde. Derfor placeres denne CSR kommunikation under den politiske kode.

Pjecens forord handler **sagligt** om, hvordan virksomheden (arbejdslivet) skal tage del i det offentlige (sociale arbejde) – et område tidligere næsten kun varetaget af det offentlige. CSR nævnes i denne forbindelse ikke som noget egennyttigt for virksomheden, så derfor markeres det uegennyttige i forskellen.

I den **tidslige**²¹ dimension ses, at der i fortiden er sket en splittelse af samfundet, og det har resulteret i, at velfærdsmodellen er forældet. I fremtiden skal virksomhederne og det offentlige samarbejde om at bringe samfundet på fode igen. Det markeres i denne sammenhæng, at CSR er udviklingsorienteret (proces), hvor resultat umiddelbart ikke kan måles.

Til sidst iagttages den **sociale** dimension. Nemlig at det offentlige forventer, at virksomheder og det offentlige bliver fælles om at løse samfundets udfordringer, hvor det

²¹ Rækkefølgen mellem tidslig og social er her byttet om, fordi dimensionerne optræder i denne rækkefølge i empirien. I skemaet foruden og den resterende analyse bevares rækkefølgen: saglig, social, tid.

tidligere kun var det offentliges opgave. Den offentlige ønsker her at styre CSR, og medfører, at forventning markeres.

Kodificeringsanalyse	Moral	Økonomi	Politik	Ret
Sag			Velgørenhed	
Social			Forventning	
Tid			Proces	

Figur 5.

Analyseeksemplet viser, hvordan CSR behandles indenfor et politisk(styrings) rationale. Ved gentagelse af denne operation indenfor de forskellige koder tager analysen sin form.

4.2 Moral

Det første rationale jeg vil behandle er moralens. I denne kode skelnes der mellem agtelse] misagtelse. Når nye ting optræder i kommunikationen mødes de positivt, negativt eller slet ikke. CSR er et emne, der behandles meget i kommunikation²², så dette afsnit vil belyse, hvordan CSR bliver mødt i kommunikation. Jeg tager udgangspunkt i moralens rationale, da det også kan opfattes som et begrebs velkomst til den offentlige debat. Den moralske kode er i sig selv spændende at arbejde med, da moral er et begreb, der kan forholde sig til næsten alt. Kneer og Nassehi beskriver moralens funktion således:

”Den moralske kode god/dårlig²³ har en universel relevans, dvs. at moral kan bedømme alt. For så vidt kan man tale om, at ethvert tema, enhver handling og ethvert synspunkt kan iagttages videnskabeligt eller retsligt, og altså også moralsk. Begrebet om den universelle relevans af en iagttagelsesledende forskel betyder imidlertid ikke, at der hele tiden bliver iagttaget ved hjælp af koden; det det betyder kun, at alt kan iagttages ved hjælp af den” (Kneer & Nassehi 2004:185-186).

Netop det forhold, at der ikke hele tiden iagttages i den moralske kode er en medvirkende faktor til, at der her ikke kan tales om et funktionssystem. I *Ecological Communication* sætter Luhmann moralen direkte uden for funktionssystemerne. Det moralske opstår i samfundet men kan ikke sættes ind i funktionssystemernes faste rammer: *”So anxiety cannot be controlled from the function systems, but is protected against all of them. As a matter of fact, better functional performances can go hand in hand with increased anxiety without being able to remove it” (Luhmann 1989:128).* Foroven bruges ordet ”anxiety” ofte. Jeg vil i det følgende beskrive, hvordan ordet er med til at konditionere mit blik til at iagttage, hvornår jeg iagttager i moralens kode.

Luhmann skriver, at moralens rationale eksisterer i samfundet for at reducere utryghed – eller usikkerhed (anxiety). I *Ecological Communication* beskriver han, hvordan moralen er opstået som en samlende interesse i samfundet, der opstår for at reducere utryghed: *”This leads to ... morality based on a common interest in the alleviation of anxiety, not on norms*

²² I modsætning til slet ikke.

²³ Der synes at være en forskel på Åkerstrøm Andersen og Kneer & Nassehis fortolkning af den moralske kodificering. Hvor Åkerstrøm Andersen bruger agtelse/misagtelse og Kneer & Nassehi vælger god/dårlig. Jeg vælger at følge Åkerstrøm Andersen's kodificering, da jeg derved undgår sammenblandinger med det pædagogiske funktionssystem, der benytter koden god læring/dårlig læring eller bedre/dårligere.

for which all that matters is the avoidance ... of deviation so that people can live without anxiety” (Luhmann 1989:127).

Det er gennem kommunikation af usikkerhed og efterfølgende tilslutning til denne, at moralen opstår. Moral træder frem som advarsel mod eller lindring af, hvad usikkerhed kan bringe. Markeringen af hvad der agtes eller misagtes er et udtryk for en samlende kommunikation om, hvorvidt noget er godt eller dårligt for de berørte i samfundet.²⁴ Den moralske kode er altså kommunikationsbestemt og stærkt foranderlig:

“If anxiety is communicated and is not contested in the communicative process it acquires a moral existence. It becomes a duty to worry and a right to expect participation in fears and to require standards for defense against danger. Therefore those who worry about ecological matters ... become warners – with all the risks that this implies. In this way anxiety infuses ecological communication with morality...” (ibid:130).

På denne baggrund vælger jeg at iagttage min empiri med blikket rettet mod, hvordan der knyttes an til kommunikationen om CSR ud fra koden agtelse eller misagtelse. Knyttes der an til CSR som noget, der skaber usikkerhed i samfundet eller samles der en kommunikation om CSR, som noget der reducerer usikkerhed? Det moralske rationale vil jeg genkende ved at lede efter de såkaldte ”warners” i kommunikationen.

I ovenstående forståelse af moral er intet moralsk rigtigt eller moralsk i sig selv. Det moralske består i, at der samles en kommunikation om noget agtes eller misagtes. Denne opfattelse er således i overensstemmelse med dette speciales poststrukturalistiske verdensbillede.

4.2.1 Frygten for, at CSR fjerner fokus fra...

Det gennemgående spørgsmål ved behandling af sagsdimensionen er, om der udtrykkes usikkerhed – eller advarsel(warning) – mod en tendens, hvor virksomheder med CSR påtager sig velgørende opgaver i stedet for udelukkende økonomiske.

I Socialministeriets kommunikation fra midt halvfemserne er det netop virksomhedens manglende deltagelse i det sociale arbejde, der misagtes. Der er ikke tilstrækkelig fokus på

²⁴ Dette er grunden til, at jeg eksempelvis placerer den *etiske skole* under de forventningsbestemte. Hvis moral er noget fælles, der opstår i samfundet for at reducere utryghed, så kan den etiske skole ikke placeres under det frivillige. Moral og etik kommer ikke af sig selv, men opstår i kommunikative relationer.

det sociale arbejde i den måde virksomheder opererer på. I den førnævnte prisopgave(4.1.1) udarbejdet på Socialministeriets foranledning pointeres det:

”Det er vores opfattelse og udgangspunkt, at velfærdsstaten har nået sin mætningsgrænse, ikke kun i økonomisk forstand, men især i moralsk/etisk forstand. Det skyldes, at den sociale udfordring i dag også handler om at inddrage arbejdsløse og personer med nedsat arbejdsevne i det sociale liv på en arbejdsplads. Hvis vi alle skal bevare respekten for hinanden og vores forskellighed, kan vi ikke blive ved med at betale os fra et socialt ansvar over skatten og igennem velfærdssamfundet. Det er nødvendigt at søge nye veje – bl.a. således at flere virksomheder får et naturligt socialt engagement” (Abel & Sumborg 1994:1-2).

Af citatet fremgår det, at der udtrykkes en utilfredshed overfor virksomhedens økonomiske fokus, og der udtrykkes usikkerhed om, hvorvidt samfundet kan bære, at virksomhederne ikke går i en mere social retning. Udover at udtrykke det som et moralsk/etisk problem, pointeres det også, at der kan være økonomiske konsekvenser indblandet, hvis ikke danske virksomheder lægger vejen om:

”Vi har haft et enestående socialt sikkerhedsnet. Men det har også kostet dyrt. Meget tyder på, at det sociale engagement igennem velfærdsstaten har nået en grænse. Og spørgsmålet er, om det stadig er en rationel måde at organisere det sociale arbejde på. Måske er det mere rationelt at lægge dele af det sociale ansvar dér, hvor problemerne opstår og hermed styrke engagementet hos den enkelte” (Abel & Sumborg 1994:1).

I de to ovennævnte eksempler iagttages, at det ikke så meget er virksomhedens sociale arbejde, der udtrykkes en uvilje mod, men nærmere manglen på denne. Virksomhederne er for profitorienterede og ikke nok fokuserede på deres sociale bidrag til samfundet. Det agtes, hvis virksomheden fokuserer mere på det velgørende arbejde, da dette giver en ekstra tryghed i samfundet. Her markeres det uegennyttige i den saglige dimension.

Forskellen genindføres modsat i en senere kommunikation af sognepræsten Edith Thingstrup. Thingstrups argumentation synes kraftigt inspireret af den *dogmatiske skole* og Milton Friedman(3.1.1)²⁵, der blev introduceret tidligere i forskelsanalysen. Hos Thingstrup udtrykkes der en utryghed over, at en overdreven fokus fra virksomhedens side

²⁵ Thingstrup er valgt som empirisk kilde, da hendes iagttagelse af CSR er meget polariseret, men samtidig kan hun også betragtes som dansk ”discipel” af Milton Friedman.

på det sociale arbejde kan føre til, at det i sidste ende kommer til at koste både samfund og virksomheden penge. Virksomheder, der ikke fokuserer på deres kernefunktion, vil have større tilbøjelighed til ikke at levere økonomisk afkast til dem selv og heller ikke til samfundet. Derved bliver det sociale arbejde overflødigt, og der er således ingen social pointe med CSR-arbejdet – da det koster alle i sidste ende. Thingstrup skriver:

”Erhvervslivet er blevet ramt af en ny modedille. Den kaldes ”corporate social responsibility” og går ud på, at virksomhedslederes opgave er at frelse verden fra miljøkatastrofer, sult og undertrykkelse. Virksomhedslederne ... forsøger ... at købe sig til goodwill. ... de fleste erhvervsledere (er) kun ansatte direktører. De ejer kun til nød en begrænset del af den virksomhed, de styrer... Den tidligere Nestlé-direktør Helmut Maucher er af en ... sundere kaliber end ... nutidens ”etiske” hyklere” Maucher understreger, at iværksætterens moralske ansvar begrænser sig til at overholde loven og søge den størst mulige profit. ... Profitten tillader virksomheden at aflønne den investerede kapital og sikre virksomhedens fortsatte eksistens og dens udvikling på lang sigt. Det er sand ”corporate social responsibility”” (Berlingske Tidende 25.11.2002 – 2. Sektion:6).

Her markeres det egennyttige i kommunikationen om CSR. Thingstrup holdning til CSR er ikke dominerende i min empirisøgning. Dette kan skyldes den proaktive holdning til CSR, og at Thingstrups udsagn er meget polariseret i dets fokus på profitten. Dog, kan der i de seneste ca. 10 år spores en lignende, men mere moderat, kommunikation hos den danske regering, udtrykt i forbindelse med CSR-handlingsplanen og de relaterede publikationer. Her lægges der en langt mere positiv tone for dagen. I en ledende artikel fra Kristeligt Dagblad pointeres det, at det sociale arbejde, som præsenteres i Overskud med Omtanke projektet, kan være godt for samfundet, samtidig med, at det er godt for virksomhedernes økonomi. Advarslen findes dog stadig, CSR må ikke være et PR-projekt. Her iagttages et paradoks, hvor både det egennyttige og uegennyttige markeres:

”OVERSKUD MED OMTANKE hedder ... Erhvervs- og Selskabsstyrelsen(s projekt).... Det handler om virksomhedens ... CSR ... og målet er at lære virksomheder at arbejde strategisk med social ansvarlighed – af hensyn til indtjeningen. Alle vinder ved, at erhvervslivet påtager sig et socialt ansvar ... Kritikere af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kampagne har peget på det problematiske i, at fokus primært ligger på, virksomhederne skal fortælle historien om det gode, de gør. I det perspektiv risikerer talen om virksomhedens sociale ansvar at blive reduceret til et PR-projekt” ... (Kristeligt Dagblad 26.05.2006:18)

Citatet ovenfor indeholder både forholdet, at virksomheder kan bruge CSR til at øge profitten og modsat advarslen om, at CSR ikke må være et PR projekt. Hvis PR forbindes med profitvirke udtrykker dette et paradoks. Hvordan skal virksomheder kunne fortælle om deres CSR arbejde til resten af verdenen, men samtidig vise, at deres ”arbejde” er reelt og ikke et ”PR-projekt?”

I den moralske kommunikation iagttages der sagligt to genindførsler – en hvor CSR markeres som uegennyttigt og en senere, hvor CSR markeres som egennyttigt.²⁶ Dog, som vi ser foroven optræder der stadig paradokser i kommunikationen.

4.2.2 Er virksomheder alene eller en del af samfundet?

Analysen bevæger sig nu over og diskuterer det sociale forhold. Her iagttages to gennemgående tendenser. En, der er kendetegnet ved Thingstrup og Socialministeriet, hvor virksomheder iagttages som værende tydeligt differentierede fra resten af samfundet, og så en tendens kendetegnet i forbindelse med regeringens handlingsplan, hvor der iagttages en større fællesskabsfølelse mellem virksomhed og samfund. Thingstrup adskiller sig – som vi ser foroven – fra Socialministeriet, da hun grundlæggende misagter CSR, mens Socialministeriet retter fokus mod, at virksomhedernes sociale ansvar er for dårligt. Thingstrup kommer med nogle klare skel på ”typer”, der optræder i CSR-debatten:

”Nogle virksomheder er ... mere sårbare over for kritik end andre. Store brands ... bygger på goodwill. De er sårbare, fordi de er så synlige. Det er i øvrigt hele ideen med brands. Forbrugerne garanteres et genkendeligt kvalitetsprodukt til gengæld for en ganske høj pris. Med den kritik, som de store brands er sårbare overfor, handler først og fremmest om kvaliteten af varen, de leverer, og den ”feel good” atmosfære, der er omkring dem. Desværre foregår debatten om ”corporate social responsibility” i høj grad på rådgivernes præmisser... Kommunikationsfolk, revisorer, reklamebureauer og konsulenter har øjnet muligheden for at tjene en klatskilling på at fortælle virksomhederne, hvordan de får et bedre image gennem ”corporate social responsibility”” (Berlingske Tidende 25.11.2002 – 2 sektion:6).

²⁶ Desuden bemærkes det også, at de moralske argumenter er bundet op mod en frygt for økonomisk knaphed – dette går ingen i analysen af den økonomiske kommunikation(4.3).

I Thingstrups optik eksisterer virksomheden klart adskilt fra forbrugeren, og den er modtagelig for at blive udnyttet af ”klatskilling” kommunikationsfolk, revisorer osv... Der er således to grundlæggende ting ved CSR, som Thingstrup misagter, 1) at virksomheder ikke leverer den bedste kvalitet til forbrugeren på bekostning af CSR og, 2) at personer ansat eksternt af virksomheden driver rovdrift på CSR-dillen. Utrygheden som Thingstrup repræsenterer viser, at der i hendes optik er en angst for, at virksomhederne lader omverdenen styre, hvordan de skal drive forretning. Hun er utryg ved, at hvad hun ser som det frivillige i virksomhedens virke forsvinder, og i stedet afløses af en tilgang styret af omverden. Afparadokseringen fungerer ved, at Thingstrup markerer det frivillige.

En modsatrettet tendens er opfattelsen af virksomheder som borgere i samfundet – også kendt som corporate citizenship. I en kronik i Information beskriver CSR-forsker Jacob Dahl Rendtorff, hvordan iagttagelsen af virksomheder som fuldgyltige borgere i samfundet skaber et moralsk ansvar, der gavner samfundets svageste:

”At forholde sig til det sociale ansvar er at tage den politiske side af erhvervsøkonomien alvorligt og reflektivt være med til at definere værdier og etik. Det sociale ansvar er udtryk for en nødvendig byrde, som virksomhederne bør være med til at bære i et demokratisk samfund, der vil bekæmpe social eksklusion og give de svageste i samfundet ordentlige livsbetingelser” (Information 12.09.2008 – 1 sektion:16).

At en repræsentant fra erhvervslivet er enig i, at dette er retningen, som CSR og virksomhederne følger ses også i det næste eksempel. Det væsentlige er her, at der udtrykkes tilfredshed med, at differentiering mellem virksomhed og samfund bliver minimeret. Mikkel Vestergaard Frandsen fra virksomheden Vestergaard Frandsen(3.1.3) siger: ... ”*Det offentlige skal forstå, at det private er for profit, og det private skal forstå, at profit bruges ansvarligt og med et godt formål. De virksomheder, der ikke forstår det, har ikke en plads i samfundet om tyve år*” (Berlingske Tidende 09.08.2009 – Business Søndag:4).

Vestergaard Frandsen efterlyser her større forståelse mellem virksomhed og det offentlige – en forståelse, han mener er afgørende for, hvordan fremtiden kan udvikle sig. I denne forståelse af CSR agtes forståelse og samarbejde, da det iagttages at minimere fremtidens usikkerhed. I de to sidstnævnte kommunikationer markeres forventning, da CSR markeres som et sammenspil mellem virksomheder og det resterende samfund.

4.2.3 Hvad vil fremtiden bringe?

Utryghed kommer i mange former og usikkerheden behøver nødvendigvis ikke kun være funderet i, at CSR trækker virksomheder i en mere social retning. Hos virksomhederne ligger der også en utryghed om, hvad fremtiden vil bringe, hvis de ikke tager imod CSR bølgen. Hos software firmaet SAS Institute udtrykkes der en usikkerhed om, hvorvidt virksomheden vil være attraktiv som arbejdsplads i fremtiden, hvis ikke CSR er en integreret del af virksomheden. Lederen af instituttet i Danmark – Mogens Weinreich – spør en usikker fremtid for virksomheders evne til at tiltrække nyuddannede, hvis ikke virksomhederne har en ordentlig CSR-politik:

”Jeg ser mange tegn i tiden på, at det har det. I erhvervslivet vil vi ikke kun høre om produktionstal og overskudsrate. Vi vil også vide, hvor resultaterne stammer fra. Desuden gør de små ungdomsårgange, at der er større konkurrence blandt firmaerne om at tiltrække dem. Og de unge er altså meget optaget af jobindhold, udviklingsmuligheder og livskvalitet” (Information 15.05.2006:20-21).

Interviewet med Weinreich giver et nuanceret billede i forhold til Thingstrup, da virksomheden her får et ”menneskeligt” ansigt. Der er ingen tvivl om, at de begge er usikre på, hvad fremtiden vil bringe. Forskellen ligger dog i, at Weinreich ser CSR som en mulighed for at reducere usikkerhed, mens Thingstrup modsat iagttager det som usikkerhedsskabende.

Weinreichs udtalelse er en videreførelse af Mandag Morgens 10 år ældre analyse af erhvervslivets rolle i forhold til det sociale ansvar fra 1995:

”Hvis erhvervslivet er tøvende med at acceptere et fælles socialt ansvar, må det forudses, at erhvervslivet både vil blive en direkte leverandør til ”social udstødelse” og selv ende som offer for samfundet sociale problemer. Det vil ... føre til en selvforstærkende og for erhvervslivet negativ udvikling: Samfundets dynamik hæmmes af de stigende sociale byrder, og muligheden for at servicere erhvervslivet forringes Samfundet vil være tvunget til at lade erhvervslivet betale en stadig større del af regningen... Virksomhederne vil i det negative scenario blive draget til ansvar for ”social forurening”, og ultimativt vil den frie markedsøkonomis troværdighed komme under pres” (Mandag Morgen 1995:8).

Selvom der måske ikke er sket en ”social forurening” de seneste år, så er der paralleller mellem Mandag Morgens og Weinreichs analyser. Temaet i analysen er virksomhederne

fremtoning overfor resten af samfundet – og skal den bevares og forbedres, kræves der en social indsats fra virksomhedens side. Mandag Morgen fokuserer på samfundets stigende sociale byrde som skabes af virksomheden, mens Weinreich fremhæver nyuddannedes iagttagelse af virksomheden. Begge ser de dog, at CSR er en mulighed for at reducere utrygheden mellem virksomheder og det resterende samfund. Det kan også betragtes som en kommunikativ ”minimering” af afstanden mellem virksomheder og det resterende samfund. Proces står som den bestembare kompleksitet.

4.2.4 Opsamling

I analysen af, hvordan CSR håndteres i et moralsk rationale vises, at CSR i den saglige dimension afparadokseres via genindførsler af både egennyttige såvel som det uegennyttige. Selv, hvis det pointeres - som i artiklen fra Kristeligt Dagblad -, at CSR skal være profitorienteret, så optræder der alligevel et lille forbehold for, at den ikke må være for ”profit” orienteret.

Socialt viser det sig, at moralens funktionssystem også håndterer paradokset mellem det frivillige og forventelige. Især i Thingstrups kommunikation optræder der en frygt for, at virksomhederne bliver for omverdensafhængige, mens det ses eksempelvis hos Dahl Rendtorffs og Vestergaard Frandsens udtalelser, at virksomheder skal blive mere omverdensfølsomme.

Tidsligt iagttages, at Mandag Morgen og efterfølgende Weinreich ser CSR som noget, der i fremtiden vil nedbringe utrygheden mellem virksomhed og samfund – altså moralsk som en god udvikling. Modsat ser Thingstrup ser CSR som en moralsk slet ting, der med tiden vil koste samfundet, da virksomhederne fjerner fokus vil udvikle sig til at fjerne fokus fra profitten.

Analysen af CSR i det moralske rationale bærer præg af tre tendenser – én der alene repræsenteres ved Thingstrup, én der repræsenteres ved Socialministeriet og så én der repræsenteres af virksomhedsledere i dag samt regeringens handlingsplan og hjemmesiderne samfundsansvar.dk og overskudmedomtanke.dk. Den sidste tendens er uden tvivl den mest dominerende empirisk set. Mens de førstnævnte to viser, hvordan grænserne for kommunikation om CSR spændes. I de to første ses enighed om, at virksomheder er (Socialministeriet) – eller skal være (Thingstrup) – adskilt fra det

resterende samfund, men de er uenige om, hvorvidt CSR er velgørehed eller kun profit. I den dominerende moralske tendens i dag iagttages CSR som fokuseret på egennyttigt, orienteret mod samfundet (forventninger) og processtyret. Overordnet, så agtes denne måde at iagttage CSR på. Derfor kan CSR på denne måde opfattes som bestembar kompleksitet, og derved bliver tilslutning til CSR ”moralsk rigtigt” mulig.

4.3 Økonomi

I det økonomiske funktionssystem iagttages verden gennem en binær kode, hvor det at betale markeres som det positive og ikke-betale forbliver på refleksionssiden. Som en genkendelig måde at iagttage det økonomiske system optræder penge. Enten har man dem eller også har man dem ikke. På denne måde installerer det økonomiske funktionssystem en knaphedstankegang i sin operation, hvor logikken om enten at have noget eller ikke at have noget hersker. Knaphedstankegangen kan overføres til andet end penge eksempelvis kompetencer eller resurser. Åkerstrøm Andersen skriver om dette:

”Knaphed går ikke forud for den økonomiske kommunikation. Knaphed opstår som effekt af den økonomiske kodes binære opdeling af verden i have/ikke have, og heraf også muligheden for at økonomisere med de knappe ressourcer, hvad enten de udpeges som penge eller oversættes i andre knaphedsproblemer såsom knaphed på kompetence, knaphed på mad, knaphed på olie etc.. Økonomisk kommunikation lukker sig altså om sig selv, men det betyder ikke, at økonomisk kommunikation ikke kan se ud i verden og iagttage f.eks. andre kommunikationssystemer, men disse bliver straks sat på knaphedens formel, når de iagttages økonomisk. Kærlighed, magt, kunst, ret bliver alle noget, man enten har eller ikke har” (Andersen 2001b:5-6).

Med knaphedstankegangen som udgangspunkt spørges – hvornår kan jeg genkende, at der tales om CSR i forhold til at have eller ikke at have noget? Giver CSR en kompetence eller økonomisk fordel eller gør det ikke. Jeg vil i det følgende vise, hvordan CSR optræder i kommunikation, hvor rationalet er økonomisk.

4.3.1 Kan CSR betale sig?

Det oplagte sted at begynde ved iagttagelse af det økonomiske funktionssystem er hos virksomheden. Hvordan håndteres paradokset mellem profit og velgørenhed under det økonomiske rationale?

Hos Vestergaard Frandsen forekommer en tydelig markering af, at CSR er en økonomisk genstand – virksomheden baserer faktisk deres eksistens på at være en virksomhed, hvor profitten afhænger af at gå forrest med det sociale ansvar – det er en kernekompetence. Direktør i firmaet – ovenfor nævnte Mikkel Vestergaard Frandsen – forklarer dette i et interview med Berlingske Tidende: *”Vores business er at redde liv. Men det er en business, hvor corporate social responsibility er kerneforretning, så godhed er centralt i*

strategien. Mens NGOere er afhængige af bidrag er vi ikke; vi er afhængige af ordrer.” (Berlingske Tidende 09.08.2009 – Business Søndag:4). Vestergaard Frandsen betragter CSR som noget, der giver en økonomisk fordel – profit markeres i den saglige dimension.

Selve ideen om, at god CSR skal være lig god forretning er en tendens, der går igen blandt landets førende virksomheder på området i dag. Tidligere direktør for Novo Nordisk, Mads Øvlisen, drager i et interview også en parallel mellem god forretningsførelse og god CSR. For Øvlisen gælder det, at CSR kun kan drives på et troværdigt niveau, hvis virksomheden også drives professionelt: *”Virksomhedernes interesser er drevet af to ting. Dels en holdning om at gøre tingene på den moralsk rigtige måde, dels en erkendelse af at det er en god forretning at gøre det, hvis virksomheden vil sikre sig et omdømme, der gør, at kunderne også i fremtiden vil gøre forretninger med den”* (Ritzaus Bureau 26.06.2001).

De to virksomhedsdirektører synes enige om, at der ikke skelnes mellem CSR og profit – god CSR medfører også profit. CSR er for Øvlisen troværdighedsgivende overfor virksomhedens kunder, hvilket bidrager til Novo Nordisks forretningsmuligheder. For Vestergaard Frandsen er CSR definerende for selve virksomhedens forretningskoncept. Hos de to virksomhedsledere håndteres paradokset mellem profit og velgørelse ved at fremhæve det gode i CSR-arbejdet, men også klart at pointere, at det skal være egennyttigt.

Denne kommunikation bliver også taget op af regeringen i dag. I regeringens handlingsplan for CSR fra 2008 kommer dette udtryk således: *”Regeringen vil... markedsføre danske redskaber og kompetencer inden for virksomheders samfundsansvar”* (Regeringen 2008:39). Danske virksomheder skal være gode til CSR, og på den måde skal de sælge: *”Det er regeringens mål, at markedsføringen af Danmark for ansvarlig vækst skal bidrage til, at danske virksomheder i højere grad kan drage fordel af deres arbejde med samfundsansvar”* (Regeringen 2008: 39). Her omtaler regeringen de økonomiske fordele ved CSR – i form af, hvor meget det kan betale sig at være konkurrencedygtig på CSR-området.

Her ses, hvordan der i både regeringens og virksomhedernes kommunikation er en klar kobling mellem CSR som profitorienteret og ikke et traditionelt velgørende virke uden egennytte. Samme iagttagelse findes også i forskningsmiljøet omkring CSR, eksempelvis her fra Morsing et al.: *”I stigende grad ...(er CSR)... et sammenfald mellem virksomheders*

etiske og økonomiske regnskaber. Både i regeringens CSR-handlingsplan og i et voksende antal danske virksomheder finder vi en stærk antagelse om, at socialt ansvar gavner den økonomiske profit” (Morsing et al. 2008:8).

Fælles for de tre ovenstående eksempler er, at de alle markerer CSR som profitabelt – det CSR kan betale sig. At CSR netop ikke må være velgørenhed pointeres tydeligst af Steen Riisgard, adm. Direktør, fra Novozymes i et interview: *”Det er en forretning, og de penge, vi bruger på at vise social ansvarlighed, skal også være til gavn for os. Vore virksomheder ude i verden bliver bedt om at vise social ansvarlighed, men ud fra princippet om en win-win situation. Ellers kunne vi lige så godt sende alle pengene til velgørenhed.”* (Berlingske Tidende 20.02.2005 - 3 sektion:6.)

I den saglige dimension afparadokseres forskellen ved, at det uegennyttige bliver næsten usynligt og det egennyttige ved CSR markeres.

4.3.2 Laver virksomheden profit for sin egen skyld eller andres?

Det næste spørgsmål vedrører det sociale forhold – indgår virksomheden CSR frivilligt eller på baggrund af et forventningspres fra omverden? Dilemmaet står her imellem, hvorvidt det opfattes som frivilligt, hvis virksomheden påtager sig CSR-arbejde for at øge mulighederne for profit, eller hvorvidt virksomhederne føler sig pressede til at udvise socialt ansvar, da mulighederne for profit ellers mindskes mærkbart. Det kan virke indlysende, at virksomheden frivilligt søger det at kunne betale²⁷, da dens eksistens er bundet op på dette. Modsat kræver evnen til at betale en omverdensfølsomhed – eller et markedskendskab om man vil – der betyder, at virksomheden skal kunne tilpasse sig omverden og derved også, hvad omverden forventer af virksomheden.

Ifølge Mads Øvlisen er det sikkert, at virksomhederne skal være opmærksomme på deres omverden, og hvad der forventes af dem. *”Hvis virksomheder bare kører derudaf på aktionærernes præmisser, ville vi gøre noget forkert. For hvad er der at investere i, hvis græsrodsbevægelser i protest mod vores forretningsmetoder får kunderne til at boykotte vores produkter...”* (Ritzaus Bureau 26.06.2001). Der er ifølge Øvlisen et incitament for at gøre tingene på den måde omverdenen forventer. Alligevel kan der i denne kommunikation også spores et ønske om, at det frivillige i CSR skal fremhæves. Det sker eksempelvis ved,

²⁷ jf. Virksomheder primært er knyttet til det økonomisk funktionssystem 2.12

at det bliver pointeret, hvordan virksomheden går forrest og gør tingene før, at det forventes af virksomheden.

”(Alligevel mener han ikke, at virksomhederne skal vente på, at investorerne kræver socialt medansvar sat på dagsordenen - Spørger journalisten indirekte. red:) – Det er et personligt valg. Hvis man går ind og påtager sig et socialt ansvar, er man nødt til at mene det både som person og som leder. Du kommer til at gøre nogle ting, hvor aktionærene siger, hvorfor nu det? Og så skal man være parat til at stå fast” (Ritzaus Bureau 26.06.2001).

I denne sætning pointerer Øvlisen, at det skal være virksomhedens valg, men også et valg der sikrer at fremtidige forventninger kan blive mødt. Øvlisens kommunikation viser, at selvom det forventningsstyrede markeres, så markeres det frivillige også – og vi kan her iagttage et paradoks, der ikke afparadokseres.

I et senere interview markeres det forventningsstyrede mere markant: *”Vi gør det (CSR red:) jo ikke af hjertets godhed, men fordi det er en integreret del af vores måde at drive forretning. Ingen ville drømme om at tage mig alvorligt, hvis jeg ville frelse verden, og min forretning kørte dårligt... Det holder erhvervsfolk i skak, som en opposition holder en regering i skak” (Berlingske Tidende 05.03.2006 – 3 sektion:4).* Der udtrykkes en klar holdning her til, at omverdens forventninger betyder noget helt centralt, og at alle frivillige tiltag i sidste ende skal kunne begrundes i forretningsduelig beslutning.²⁸

Da CSR for alvor introduceres i Danmark i midt halvfemserne sker kommunikation fra politisk hold hovedsagligt fra Socialministeriet. Kampagnen om *det Rummelige arbejdsmarked* har et klart mål om at få inddraget danske virksomheder mere i det sociale arbejde (som set i 4.2.1). Socialministeriet begrunder dette ved at kommunikere indenfor det økonomiske rationale – nemlig, at danske virksomheder i midt halvfemserne ikke bidrager til at betale samfundets regninger. Derfor forventer Socialministeriet, at danske virksomheder ændrer adfærd som følge af deres kampagne:

”Et kendetegn ved den danske velfærdsmodel har været, at samfundet ... påtog sig ansvaret for de mennesker som ikke kunne leve op til arbejdsmarkedets krav.... Det offentliges opgave har i den sammenhæng været at sikre et acceptabelt indtægtsniveau.

²⁸ Ovenstående kan også betragtes som anerkendelse af styring – dette behandles i næste afsnit om det politiske rationale (4.4).

Udviklingen har imidlertid vist, at det ikke er nok. Der er brug for nye løsninger – en ny socialpolitik” (Socialministeriet 1999:6).

Socialministeriets kommunikation viser, at der fra politisk side iagttages ønsker at lave om på, hvordan virksomhederne bidrager til at løse den sociale opgave. Knaphedstankegangen træder frem her – det offentlige skal sikre *et acceptabelt indtægtsniveau*, men det er ikke længere *nok*. Der brug for virksomhederne, de skal bidrage til samfundets økonomi. Igen iagttages CSR som noget forventningsstyret.

I den sociale dimension er der en gennemgående markering af forventningsstyret CSR. Det frivillige dukker op i paradoksal kommunikation fra en virksomhedsleder, men det er gennemgående om CSR i den økonomiske kommunikation, at det accepteres, at CSR er forventningsstyret.

4.3.3 Vil CSR øge indtjening på kort eller langt sigt?

Den sidste dimension gælder, hvordan det temporale paradoks mellem resultat og proces håndteres. I debatten i dag øjnes en fælles tendens, her iagttages CSR som et samarbejde mellem virksomheder og regering om at skabe fælles platform til at forbedre samfundet:

”Udfordringerne kan ... ikke imødekommes af regeringer alene... Ikke mindst virksomhederne spiller en central rolle med ... at bidrage til løsninger på samfundsmæssige udfordringer. Virksomheder kan med deres markedskendskab, fleksibilitet og innovationskraft hurtigt og målrettet medvirke til at finde løsninger på nationale og globale udfordringer” (Regeringen 2008:5).

Ved at pointere, at udfordringerne ikke kan overkommes alene fremhæves knaphedstankegangen. Der er en mangel på viden om det fremtidige marked. Her er det virksomhedernes ”markedsknowhow” og deres dertilhørende mulighed for omstilling og nytilpasning, der kan bruges. *”Virksomheder kan ... ofte være med til at udfylde det rum, hvor der (endnu) ikke findes regler, eller hvor disse ikke kan håndhæves effektivt i praksis” (Regeringen 2008: 5).* Virksomheder kan være ”first movers.” I denne kommunikation iagttages, at regeringen iagttager CSR-samarbejdet med virksomheder som en mulighed for at skabe velstand på en fælles platform og derved undgå knaphed i fremtiden. Virksomhederne kan være med til at drive Danmark ind i fremtiden. At det er denne vej

samfundet bevæger sig på er Mikkel Vestergaard Frandsen enig i. Spurgt om, hvordan han har det med at tjene penge på andres nød, svarer han: *Det er en outdated tankegang fra. ... Det offentlige skal forstå, at det private er for profit, og det private skal forstå, at profit skal bruges ansvarligt og med et godt formål. De virksomheder, der ikke forstår det, har ikke en plads i samfundet om tyve år.* (Berlingske Tidende 09.08.2009 – Business Søndag:4).

Virksomheder, der tænker i den lange bane med hensyn til CSR synes at være det, der dominerer CSR-tankegangen i det første årti af det 21. århundrede. Mads Øvlisen fra Novo Nordisk pointerer styrkerne i dette ved at trække tråde tilbage til den resultatorienterede virksomhed:

”Vi kan jo se, at de virksomheder, som arbejder med en lang tidshorisont, og som arbejder med deres omdømme, i virkeligheden skaber mange værdier. Samtidig er det dem, der er foregangsmænd, når det gælder social ansvarlighed. Når Novo Nordisk har sat social ansvarlighed højt på dagsordenen, skyldes det ..., at vi har fået ... bedre resultater med ... lavere omkostninger. Det er ... godt købmandskab” (Politiken 03.02.2003 1. Sektion:12).

Paradokset mellem fortid og fremtid står klart her ved, at det kommunikeres, at CSR kan betale sig – fortid og resultatorienteret – ved at tænke langsigtet og have det som en integreret del af sin virksomhedsstrategi. En iagttagelse som bekræftes af regeringens økonomiske kommunikation, som også set i forskelsanalysen (3.1.1): *”Virksomheders samfundsansvar – eller Corporate Social Responsibility (CSR) – er et internationalt fænomen, hvor virksomheder tager sociale og miljømæssige hensyn. Når indsatsen hænger sammen med forretningen, kan samfundsansvar skabe værdi for virksomheden”* (www.samfundsansvar.dk: forside - 05/02/10). Steen Riisgaard fra Novozymes siger det som følger:

” (Journalisten): Hvad ville Steen Riisgaard svare, hvis en aktionær en dag rev ham i næsen, at han skulle holde sig til kerneforretningen og ikke rende rundt og være godgørende? ”Jeg ville svare: på kort sigt kan det koste penge. På lang sigt svarer det sig, både for virksomhedens renommé og evne til at tiltrække de bedste medarbejdere, og at være på forkant med hensyn til de risici, der lurder under enhver moderne virksomhed” (Berlingske Tidende 20.02.2005. 3 sektion:6)

I tidsdimensionen holdes kommunikationen kørende ved, at fortiden – i form af målbare resultater – genindføres på fremtidssiden. Omvendt ser vi også kommunikation, hvor processen (fremtiden) genindføres på resultatsiden. Således afparadokseres forskellen mellem resultat og proces i den temporale dimension ved konstante genindførsler på begge sider af forskellen.

4.3.4 Opsamling

Når CSR iagttages i en økonomisk kode viser det sig ikke overraskende, at det sagligt gennemgående iagttages profitorienteret. Dette forstås på den måde, at CSR – selvom det måske ikke kan måles direkte – opfattes som en del af virksomhedens arbejde hen i mod profit. Sammenlignet med analysen af CSR i et moralske rationale – hvor vi blandt andet ser, at der var en knaphed på socialt arbejde hos virksomhederne – viser CSR i den økonomiske debat, at profit markeres tydeligt i forhold til velgørenhed.

Socialt ses, hvordan der er problemer med skjule paradokset mellem frivillighed og det forventelige. CSR bliver ofte omtalt som frivilligt, men dette sker i samme vending som det pointeres, at virksomhedens følsomhed for omverdens forventninger er afgørende for, hvordan en moderne virksomhed skal drives. Gennemgående udtrykkes det, at CSR er forventningsfølsom.

I tidsdimensionen iagttages, at der efter årtusindskiftet er fokus på, hvor gode danske virksomheder er til deres CSR-arbejde, og derfor kan øget samarbejde kun føre til forbedringer i fremtiden. Paradokset mellem fortid og fremtid genindføres konstant, og kommunikationen holdes kørende. Hvis en periodeinddeling skal laves, kan perioden i halvfemserne omtales som den knappe periode, mens det efter årtusindskiftet bærer mere præg af at være en overskudsperiode.

På baggrund af ovenstående analyse kan CSR i et økonomisk rationale betragtes som egennyttigt, forventningsfølsomt samt både resultat og procesorienteret. Desuden åbnes der her mulighed for tilslutning til en kommunikation om, at CSR kan betale sig.

4.4 Politik (Styring)

Rationalet om styring – eller det politiske funktionssystem – er kendetegnet ved, at det lukker sig om funktionen om at træffe kollektivt bindende beslutninger. Rationalet genkendes gennem magt. Enten er man magtoverlegen eller magtunderlegen – styrende eller styret (Luhmann 1989:85-86, Andersen 2001b: 7). Åkerstrøm Andersen beskriver magtrelationen i det politiske funktionssystem således:

”I denne kode deles hele verden i dem, der styrer og dem der er styret, hvor magtoverlegenhed selvfølgelig er bedre end underlegenhed. Magt er således den grundlæggende værdi og motiv i politik, og underlegenhed har kun værdi som refleksion: hvorfor har vi ikke styr?” (Andersen 2001b:7)

Magten bliver for denne opgave særligt interessant, da tvang får magtens distinktion til at kollapse (Rennison 2005)²⁹. Niels Åkerstrøm Andersen udbygger denne pointe: *”Magten kan kun fungere som medie så længe, at den ikke slår om i tvang. I magtkommunikationen kommunikerer den styrede gennem handling på den styrendes handling, og magten ligger præcist i, at den styrede er henvist til at fortolke den styrendes magtintention. ... Magtens cirkulation forudsætter simpelthen opretholdelse af usikkerhed om den styrendes intentioner”* (Andersen 2001b: 7).

Vi kan altså kun iagttage magt i fraværet af tvang, men hvor der er en klar intention om at styre. I forhold til CSR er blikket her indsnævret til, hvordan der kommunikeres om CSR i en styringssammenhæng. Dette kan skæres ned til to præmisser for iagttagelse af CSR i en styringskode 1) At der iagttages en styringsrelation i kommunikationen. 2) At der i denne styringsrelation ikke indgår et tvangselement.

På disse præmisser fortsætter analysen af, hvordan CSR indgår i kommunikation sammen med rationalet om styring | ikke styring.

4.4.1 Styring af CSR – pisk eller gulerod

Som set tidligere i analysen iagttages CSR forskelligt af en socialdemokratisk ledet regering i 1990'erne og af en Venstre ledet regering, der overtog magten i 2001. De adskiller sig bl.a. ved, at kommunikationen om CSR hos den socialdemokratiske regering i 1990'erne, der hovedsagligt kommer fra Socialministeriet, mens dette ændrer sig for den Venstre og Konservativt ledede regering til at komme fra flere forskellige instanser –

²⁹Se note. 18

heriblandt også udgivelser med regeringen som afsender. Kommunikationen fra de to forskellige regeringer er mærkbart uens. I Socialministeriets kommunikation er der et udtalt fokus på at få virksomheder til at bidrage til statens sociale arbejde, og styringen synes karakteriseret ved at spille på danske virksomheders manglende bidrag til samfundet. Som set i dette uddrag fra Socialministeriet:

”Danske virksomheder har generelt et meget lille socialt ansvar, fordi de sociale opgaver er overladt til velfærdsstaten. ... Meget tyder på, at det sociale engagement igennem velfærdsstaten har nået en grænse. Måske er det mere rationelt at lægge dele af det sociale ansvar dér, hvor problemerne opstår” ... (Abel & Sumborg 1994:1).

I denne kommunikation er der udtalt fokus på, at virksomhederne skal bidrage mere socialt – og altså på det uegennyttige. Fordi, virksomhederne er årsag til de sociale problemer.

Men kommunikation om CSR tager et skift i forbindelse med regeringsskiftet. Herefter fokuseres der betydeligt mere på det egennyttige i CSR for virksomheden. Styringen foregår her incitamentsskabende, hvor det pointeres, hvordan både stat og virksomheden kan profitere ved at samarbejde om CSR: *”Undersøgelser viser også, at danske virksomheder er langt fremme, når det gælder samfundsansvar. ... Det er regeringens mål, at denne styrkeposition udvikles og udnyttes, så danske virksomheder kan få fordele på det globale marked ved at være ansvarlige virksomheder” (Regeringen 2008:3).*³⁰ Det udtrykkes tydeligt, at danske virksomheder kan vinde ved deres CSR politik, og derfor skal dette støttes. Frem for at pointere hvad virksomhederne skylder staten – som i Socialministeriets kommunikation – er der udelukkende fokus på fordele for virksomhederne – og Danmark – i handlingsplanen:

”Samfundsansvar er højt på den internationale dagsorden, og Danmark hører til de lande, hvor mange virksomheder har taget dagsorden til sig. Regeringen vil med denne handlingsplan styrke og støtte, at danske virksomheder fortsat arbejder aktivt med samfundsansvar og dermed bidrager til for eksempel at forbedre vilkårene i de lande, som de handler med og/eller har etableret sig i” (Regering 2008 : 5).

³⁰ De næste uddrag er valgt fra Regeringens *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*. Semantikken gentages stort set nøjagtigt på hjemmesiderne www.overskudmedomtanke.dk (projekt gennemført af Erhvervs og Selskabsstyrelsen fra 2005 til 2007) & www.samfundsansvar.dk.

Ved at pointere at det handler om at forbedre vilkårene i de lande, hvor danske virksomhederne handler eller har etableret sig, iagttages relationen til det egennyttige og profitorienterede. Følgen er, at det kan være gavnligt for den danske stat at skabe bedre forhold rundt i verden for danske virksomheder, da det netop falder tilbage på statens egne fremtidige muligheder. Den politiske kommunikation om CSR tager her et skridt i en mere virksomhedsvenlig og profitorienteret retning.

Virksomhedernes styringskommunikation udtrykker enighed med denne udvikling. Brancheorganisation Dansk Industri viser i denne pjece om CSR, hvordan de ønsker at staten skal arbejde for at styrke CSR-udviklingen:

”Danske virksomheders ... stigende engagement i den globale økonomi er grundlaget for de seneste 50 års vækst og velstand i Danmark. Kun ved at skabe de bedst mulige rammer, kan denne udvikling fortsætte. De politiske rammer, som danske politikere sætter for ... virksomheder er ... af afgørende betydning for virksomhedernes konkurrenceposition og dermed for, om det danske velfærdssamfund kan bevares og styrkes. ... Virksomheder og politikere skal forstå at gribe de unikke muligheder, der byder sig... Kun gennem økonomisk vækst kan vi sikre en udvikling” (Dansk Industri 2001: 3).

Dansk Industri søger her at få det politiske system til give incitamenter for, at de bedste muligheder for økonomisk udvikling kan finde sted. En kommunikation der kan sammenlignes med regeringens handlingsplan.

Sagligt iagttages, at CSR i den økonomiske kommunikation i 90'erne markerede det velgørende ved CSR. Dette har skiftet, og nu markeres det egennyttige konsekvent. Det uegennyttige forbliver skjult i kommunikationen.

4.4.2 Styring gennem åbenhed

Magt – som det beskrives i indledningen til dette afsnit – eksisterer kun i fraværet af tvang. Forstået på denne måde udøves der kun magt, hvis den der styres har mulighed for at fravælge den styrendes ønsker – men dog ikke gør det. Det sociale paradoks i det politiske rationale er derfor udfordret af, at styring ikke må være tvang, men at de styrede – virksomhederne – frivilligt skal vælge CSR til. Vi ser i afsnittet ovenfor, hvordan virksomhederne i 1990'erne søges styret ved at spille på deres ansvar for en dårlig udvikling. Efter årtusindskiftet er situationen vendt om, og der fokuseres på de økonomiske muligheder i CSR. Med loven per 1.januar 2010 – tilføjes yderligere en dimension. Loven

pointerer, at danske virksomheder skal rapportere om deres CSR-aktivitet, uanset om de har en eller ej (samfundsansvar.dk/sw50449.asp). Det væsentlige er her, at det ikke kræves, at virksomhederne har en CSR-aktivitet, men at der er åbenhed om virksomhedernes aktivitet på området. På denne måde overlades det til virksomhederne selv at vælge, hvad de viser offentligheden, deres forbrugere og stakeholders – men de forventes at forholde sig, hvordan de gør dette. Oveni dette tilføjes regeringens positivt stemte handlingsplan, hvor fordelene ved CSR pointeres. Det er således en form for gennemsigtigheds- og incitamentsstyring, der iagttages i forhold til CSR. Loven får virksomheder til at rapportere om deres CSR-aktiviteter, men ikke længere end det. Det er således en slags refleksionstvang, hvor incitamenterne følger i forbindelse med handlingsplanen. Den paradoksale relation mellem det frivillige og forventelige håndteres her ved, at virksomheden tvinges til at reflektere over, hvilke tilbud den vil benytte sig af. Styring finder tydeligt sted, men det er opildnende styring: *”Handlingsplanen skal ses i forlængelse af regeringens globaliseringsstrategi, hvor regeringen har forpligtet sig til at understøtte virksomhedernes arbejde med samfundsansvar”* (Regeringen 2008:3).

Det samme forhold gentages på hjemmesiden samfundsansvar.dk: *”Sociale ... hensyn er en af danske virksomheders store styrker, og indsatsen kan være med til at styrke virksomhedens konkurrenceevne og indtjening. Der er størst værdi at hente for virksomheden, hvis indsatsen er forretningsdrevet og dermed supplerer virksomhedens kerneforretning...”* (samfundsansvar.dk/sw53541.asp).

Den opildnende styring kan iagttages som en strategi, hvor frivilligheden genindføres på forventningens side. Som nævnt foroven fordrer loven om rapportering refleksionstvang. Virksomheden er frie til at gøre, hvad de vil med CSR – så længe de reflekterer over CSR. Det forventes, at de reflekterer over de muligheder CSR giver virksomhederne. Hvordan, denne styring alligevel bliver endnu mere forventningsbestemt vises i den næste analyse af den retlige kode(4.5).

4.4.3 Når først CSR er politisk, så forbliver det politisk

Det politiske system iagttager i koden styrende] styret(2.12). Følgen må nødvendigvis være, at resultater iagttages, når styring er opnået, mens proces dækker over arbejdet frem mod at opnå styring. Med opnået styring forstås i denne sammenhang, at CSR indgår som

noget, hvor styring kan iagttages eller som et forpligtende samarbejde. Om dette har Niels Åkerstrøm Andersen et udsagn:

”Andre eksempler er de mange forsøg på at lægge politisk ansvar tilbage i de private virksomheder under overskrifter som ”virksomhedens sociale ansvar”, ”den samfundsansvarlige virksomhed” etc. Men også forsøg på at medinddrage private virksomheder i forpligtende politiske samarbejder som brancheaftaler på miljøområdet, dialoggrupper på industripolitikområdet og partnerskaber i udviklingspolitikken. En lang række traditionelt ikke-politiske organisationer forventes nu at deltage i det politiske funktionssystem på politikens betingelser” (Andersen 2001b:15).

Ud fra Åkerstrøm Andersen vurderes, at når virksomhederne er bidragene til den politiske styring, iagttager jeg det som resultat eller opnået styring, mens arbejdet for yderligere styring iagttager jeg som proces. Når først noget er politisk har det politiske system svært ved at give afkald på det: *”... det politiske system (bestemmer) selv om noget er politisk eller ej, men lander den politiske kommunikation først et tema på politik-siden, har den meget svært ved at afstå fra handling. En afståelse af handling kommunikerer samtidig fravær af styring” (Andersen 2001b:7).* På denne baggrund vurderer jeg, at det politiske system gennem Socialministeriet besluttede, at CSR skulle være politisk. Herved bliver det et område af politisk interesse, og da den efterfølgende regering fortsat beskæftiger sig med CSR, er CSR blevet et område, hvor politikken ikke giver slip.

Som det fremgår af analysen indtil videre, kommunikerer CSR – under begge regeringer – som en mulighed for at forbedre samfundet på baggrund af en kommunikeret ringere fortid. Argumenterne herfor varierer – fra at skyldes 1) virksomhedernes manglende sociale bidrag til at pointere, at 2) danske virksomheder er på vippen til at blive førende i den internationale konkurrence. Begge argumenter spiller på virksomhedernes samvittighed – i første tilfælde om virksomhederne gør nok socialt i samfundet. Og i andet tilfælde om virksomhederne nu udnytter deres fulde potentiale. Den dårlige samvittighed kan vi genkende i citatet fra afsnit 4.2: *”Hvis vi alle skal bevare respekten for hinanden og vores forskellighed, kan vi ikke blive ved med at betale os fra et socialt ansvar over skatten og igennem velfærdssamfundet” (Abel & Sumborg 1994:1).*

Som pointeret indtræder der et skift, der tydeligt ses i regeringens handlingsplan om CSR. CSR bliver nu i klare vendinger omtalt som en platform for udvikling af virksomhedernes og statens egen nytte:

”Regeringen ønsker med denne handlingsplan at fremme samfundsansvar og understøtte, at danske virksomheder i højere grad drager fordel af at være i en global førerposition, når det gælder erhvervslivets samfundsansvar. Det skal bidrage til målet om, at Danmark og danske virksomheder bliver internationalt kendt for ansvarlig vækst”
(Regeringen 2008:3).

Begge perioder kommunikerer om CSR som mulighed for at styre mod en bedre fremtid. Adskillelsen iagttages ved, at der i halvfemserne ikke var fokus på muligheder men på konsekvenser. Omvendt bygger den nyere kommunikation om CSR på en platform af muligheder, der kan forbedres. Eller som pointeret under analysen af økonomiske funktionssystem en knaphedsperiode og en overskudsperiode. I begge perioder genindføres forskellen mellem resultat og proces løbende. Dårlige resultater i fortiden kan udviskes med en CSR proces eller - senere gode resultater i fortiden kan udvikles og blive endnu bedre.

4.4.4 Opsamling

I sagsdimensionen håndteres paradokset mellem egen nytte og det uegennyttige i halvfemserne først ved markering af det uegennyttige. Med regeringsskiftet ændrer dette sig, og det egen nyttige er den side af forskellen der dominerer.

Socialt iagttages en forskel mellem de to perioder, hvor virksomheden i knaphedsperioden fremhæves som værende udenfor – forstået som ikke socialt bidragene – til overskudsperioden, hvor virksomheden iagttages som værende en aktiv til af samfundets sociale arbejde. I begge perioder markeres forventninger frem for frivillighed i forbindelse med CSR.

Tidsligt er iagttagelsen fæstnet på, hvordan CSR i knaphedsperioden bliver en del af det politiske system, og den fortsatte kommunikation om CSR i overskudsperioden viser, hvordan det politiske system har svært ved at slippe et område, der allerede er integreret i

den politiske styringsproces. Desuden holder paradokset mellem fortid og fremtid kommunikationen kørende ved gentagende genindførelse.

I denne analysedel viser det sig, at når noget – CSR – først er blevet politisk, så forbliver det oftest politisk. Herved kan vi besvare, hvordan CSR er blevet eller er åben for politisk tilslutning.

4.5 Retten

Det sidste rationale der behandles er rettens kode. Rettens funktion genkendes ved ”at gælde.” Det skal forstås i sammenhængen, at noget er ”gældende ret” og det kan oftest genkendes i form af love, paragraffer, retsafgørelser eller regler. Koden er binært inddelt i ret/uret – eller legal/illegal – hvor den markerede side er ret, der foretrækkes i forhold til uret på refleksionssiden. (Andersen 2001b:6). Om systemet operationalisering skriver Åkerstrøm Andersen endvidere:

”Funktionelt lukker det retlige kommunikationssystem sig om funktionen at tage forholdsregler mod konflikter og at sikre stabile forventninger, som kan overleve konkrete skuffelser. Denne funktion udtrykkes i, at retssystemet basale værdi er begæret efter social orden. Retten forenkler konflikter og er utrolig præcis omkring, hvad der ligger inden for konfliktens områder og lader resten være, hvis resten ikke kan formuleres i rettens sprog. F. eks. er personlige bevæggrunde og interesser irrelevante i konflikter om køb, hvis det ikke kan diskuteres i det retlige sprog som forudsætning” (Andersen 2001b:6).

Inspireret af Åkerstrøm Andersen vælges en ledeforskel, der kan skærpe blikket og hjælpe med at iagttage, hvornår rettens funktion er synlig i CSR-kommunikationen. Det gælder når, der kommunikerer om ordensskabelse og derved – som følge heraf – en klar forenkling eller ordening af konflikter i CSR diskussionen. Retssystemet er opstået for at aflaste det politiske system med dets styringsbyrde. Om dette skriver Luhmann:

“Finally, the ecological problematic runs up against a residual political responsibility that unexpectedly becomes the all-consuming responsibility of a constant state of vigilance. This alternative is formulated much too simply and leads in the final analysis to the fact that more is required from politics than it can perform” (Luhmann 1989:63).

Retten og politikken er sensitive i forhold til hinanden, da nye love fremkommer ved politisk beslutning, men retssystemet er sit eget og fungerer som sagt kun gennem en skelnen mellem legal/illegal eller ret/uret. (Luhmann 1989:63-64).

Hvilke lovgivningsmuligheder findes der i forhold til CSR? Hvordan forenkler retten CSR til udelukkende at handle om at bidrage til social orden og undgåelse af konflikt? Allerede under analysen af det politiske funktionssystem bliver loven per 1. januar 2010 nævnt

(4.4.2) . Her søges styring gennem en lov, hvor virksomheden frivilligt skal rapportere om dens CSR-arbejde. Men hvordan bliver en upræcis lov iagttaget af et funktionssystem, hvis grundsten består af at være utrolig præcis om sin funktion? Til at belyse dette vil jeg i denne analyse behandle rettens funktionssystem i forhold rapporteringsloven og CSR-stakeholderteorien.

En stor strømning indenfor CSR debatten handler om, hvordan virksomheden interagerer med sine stakeholders – eller interessenter på dansk³¹. De defineres af forsker Steen Vallentin som ”... *stakeholder ... can be defined in very broad and abstract terms as including all individuals or groups that may potentially affect or may potentially be affected by the actions of the corporation ...*” (Vallentin 2004:8). En anden definition af optræder tidligere i forskelsanalysen: ”*CSR is defined as the obligations or duties of an organization to a specific system of stakeholders*” (Vos 2003:142).

Stakeholdertilgangen fokuserer på forholdet mellem virksomheden og de stakeholders, virksomheden har en relation til. Forholdet mellem virksomhed og stakeholder er et dialektisk forhold, hvor stakeholderne forventer noget af virksomheden og som modydelse giver stakeholderen virksomheden legitimitet. Forholdet mellem dem er således præget af, hvorvidt stakeholderne iagttager om virksomheden opfylder deres forventninger, og modsat, hvorvidt virksomheden føler, at det ”er det værd” at opfylde stakeholderens forventninger. Stakeholdertilgangen er som enhver anden tilgang til CSR også præget af en vis uklarhed over dens nøjagtige indhold – hvilke stakeholders skal prioriteres og hvad forventer de? Alligevel er den – som det næste eksempel paradoksalt viser – en af de dominerende tilgange til CSR i dag: ”*The stakeholder model has become one that best reflects the modern understanding of companies as integrated in, rather than separated from, the rest of society. However, despite the current popularity of both CSR and the stakeholder approach, there is still no generally accepted definition of either ”stakeholder” or ”CSR”*” (Rahbek Pedersen 2006:138-139).

I denne analyse vil jeg behandle, hvordan stakeholdertilgangen og loven om rapportering af CSR aktivitet skaber social orden og er konfliktminimerende for CSR debatten. Derved vil min iagttagelse af CSR under rettens funktion træde frem.

³¹ Stakeholders er kort nævnt i afsnit 1.5

4.5.1 Lav profit med åbenhed

Mit udgangspunkt for iagttagelse af det retlige funktionssystemets kommunikation om CSR er om, hvorvidt loven om rapportering bidrager til at sikre den sociale orden, og om den reducerer potentialet for konflikt. Det er oplagt at kæde stakeholdertilgangen sammen med det retlige rationale, da den centrale tankegang her handler om at bevare et problemfrit forhold mellem virksomhed og stakeholders. Det ses eksempelvis her i dette interview med Niels Aagard fra Ledernes Hovedorganisation: ”CSR er nemlig en integreret del af virksomhedernes strategi og markedsføring. Det er en del af virksomhedens kultur. Hvis virksomheden bakker ud, kan det føre til utilfredshed blandt kunder, investorer og medarbejdere. CSR giver licens to operate” (Erhvervsbladet 04.12.2008 2 sektion: 2).

Netop denne *licens to operate* er centralt i denne analyse. Det handler for virksomheden om, at omverdenen har tillid³² til den – uden tilliden kan virksomheden ikke fokusere på sin kerneforretning. Denne tillid kommer gennem åbenhed. Mads Øvliksen pointerer dette i et interview tilbage fra 2003: ”Den eneste måde, du skaber tillid på, er ved at være i åben dialog. I de seneste 10-12 år har Novo Nordisk løbende været i dialog med de organisationer, der er allermest kritiske over for os. Hvis de ikke har tillid til det, vi gør, kan deres mening blokere vores mulighed for at arbejde” (Politiken 03.02.2003. 1. Sektion:12).

CSR legitimerer virksomhedens gøren hos dens stakeholders, og de har et stort behov for åbenhed. De to ovenstående citater viser, hvordan loven om CSR rapportering bidrager til den sociale orden og derved dækker et relevant tema i CSR-debatten. Den reducerer nemlig konfliktpotentialet mellem virksomheder og interessenter ved at lovgive om, at virksomhederne skal vise åbenhed om deres CSR-arbejde. De virksomheder, der ikke har eller ikke er åbne om deres CSR-politik skal ved lov oplyse om dette: ”Virksomheder, der ikke har politikker for samfundsansvar, skal oplyse dette. Virksomhederne kan vælge at supplere med en forklaring på, hvorfor virksomheden ikke har politikker for samfundsansvar” (Samfundsansvar 2008:3).

³² Tillid diskuteres i specialets perspektivering (6.2)

Loven handler om åbenhed forstået således, at tilliden mellem virksomhed og stakeholder bliver påkrævet. Der kan i min optik tales om en institutionalisering af tillidsforholdet mellem virksomheder og interessenter. I vejledningen til implementering af loven står der:

”Det er vigtigt at pointere, at loven ikke forpligter virksomheder til at arbejde med bestemte aktiviteter indenfor samfundsansvar, ... Loven skal sikre, at danske virksomheder bliver mere åbne om deres arbejde med samfundsansvar og bedre til at kommunikere deres indsats, så de i størst muligt omfang drager fordel af deres arbejde på området”

(Samfundsansvar 2008:4).

Den ovenstående del har fokuseret meget på legitimitet og derved forventningsforholdet mellem virksomhed og stakeholder. Der øjnes i den retslige behandling af CSR en klar mangel på stillingtagen til paradokset mellem profit og velgørenhed. I den retslige diskussion er paradokset nærmest skjult. Jeg iagttager dette som, at rettens funktion sørger for, at de egennyttige virksomheds operation skal legitimeres af stakeholderne. Kravet om åbenhed gør, at stakeholderne netop kan gøre virksomhedens CSR-arbejde illegitimt, hvis virksomheden ikke har en balance mellem, hvad den siger den gør, og hvad den reelt gør. Derved bliver paradokset mellem profit og velgørenhed ”flyttet” til den direkte kommunikation mellem virksomheden og dets stakeholder. Større virksomheder har i dag eksempelvis personer ansat i funktionen ”stakeholder relations manager.” Rettens funktionssystem viser igennem CSR-loven, hvad gældende praksis i dette tilfælde er, og det er en forskubning af den saglige paradoksale forskel til at være et mellemliggende mellem virksomhed og stakeholder.

4.5.2 Accept af forventninger

I ovenstående analysedel er det blevet gjort klart, at forholdet mellem virksomheder og interessenter giver et afsæt til at forstå, hvordan loven om rapportering kan iagttages gennem det retlige funktionssystem. Et gennemgående træk i vejledningen er, at forholdet mellem virksomheden og stakeholder gentages betydeligt og altid med det samme fokus på, at virksomheden kun er legitim, hvis den har en CSR-politik, og at denne politik er åben og tilgængelig for alle stakeholder. Det ses eksempelvis her, hvor Dansk Erhvervs holdning til CSR bringes i vejledningen:

”I dag møder 6 ud af 10 danske virksomheder krav fra deres kunder om at udvise samfundsansvar. Erhvervs kunder og investorer stiller krav til virksomheders håndtering af menneskerettigheder, miljøbeskyttelse, klimaansvar, og korruption. Medarbejdere

forventer, at deres arbejdsplads udviser samfundsansvar, og forbrugere fokuserer mere og mere på bæredygtighed, når de køber ind. En lang række af virksomheders interessenter stiller altså krav til virksomhederne, og gennem markedskræfterne bliver virksomhederne tvunget til at tage aktiv stilling til samfundsansvar” (Dansk Erhverv 2007 i Samfundsansvar 2008:5).

Det konstateres, at 60 procent af danske virksomheder møder krav fra deres stakeholders – og derfor er det vigtigt, at danske virksomheder er imødekommende overfor disse krav. I ovenstående citat ses en drejning mod, at rapportering af CSR bliver forventningsbestemt. Dette står i paradoksal modsætning til, hvordan CSR bliver defineret andet steds i selvsamme vejledning. Her pointeres det to gange på samme side, at CSR arbejdet skal være frivilligt: *”Ved virksomheders samfundsansvar forstås, at virksomheder frivilligt integrerer hensyn til blandt andet menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter” (Samfundsansvar 2008:4).* Og endvidere: *”Virksomhedernes arbejde med samfundsansvar er frivilligt. Virksomhederne må i videst muligt omfang selv afgøre, hvordan det giver mening for dem at arbejde med samfundsansvar” (Samfundsansvar 2008:4).*

Det retslige funktionssystem ikke kan forholde sig til, hvorvidt en handlen er frivillig eller ej. Funktionssystemet forholder sig til, hvorvidt noget er i overensstemmelse med gældende ret eller ikke. Paradokset mellem det frivillige og forventelige skjules alligevel ikke loven. Med loven bliver CSR klart markeret som forventningsbestemt, alligevel genindføres det frivillige stadig i forskellen. Virksomhederne forventes at levere gennemsigtighed frivilligt, men frivilligheden skjuler kun, at det har konsekvenser for virksomheder, hvis den ikke lever op til åbenhedsprincipperne, som loven fordrer. Det er ikke lovgivningen, der har konsekvenser, men stakeholders iagttagelse af, hvordan virksomheden lever op til lovgivningen. Gør virksomheden nok til, at stakeholderne opfatter virksomheden som legitim? Det er kun stakeholders, der kan vurdere dette, men loven fordrer, at virksomheden stiller åbenhed til rådighed for dem. Denne iagttagelse deles også i en bog om, hvorfor små og mellemstore virksomheder skal have en CSR-politik - i *Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder* skriver Morsing, Vallentin og Hildebrandt, at CSR *”... i stigende grad en forudsætning for, at virksomheder kan fremstå legitime og tillidsvækkende i forhold til deres interessenter og deres omverden*

i det hele taget” (Morsing et al. 2008:11). Igen iagttages, hvordan CSR optræder som et legitimerende mellemed mellem virksomheder og stakeholders.

Det anerkendes i kommunikation om CSR, at viden om virksomhedernes arbejde legitimerer den overfor omverden, hvilket Bjørn Albinus fra kemivirksomheden Cheminova/Auriga anerkender. Spurgt hvorvidt virksomheden ikke burde have rapporteret om deres CSR-virke tidligere end 2007 svarer han:

”Jo, det burde vi. Når vi sender rapporten ud nu, så er det, fordi det er blevet klart for os, at vores aktionærer og det omgivende samfund har en interesse i at vide mere om os. Det er ikke, fordi vi gør noget anderledes. Vi gør, som vi altid har gjort. Men nu fortæller vi om det.... Det er i hvert fald gået op for os, at det ikke er nok bare at gøre tingene. Man skal også sige dem” (Berlingske Nyhedsmagasin 27.04.2007:68)

Loven om CSR-rapportering kan iagttages som en konsekvens af, at der i kommunikationen om CSR er en gennemgående enighed om, at viden og gennemsigtighed er en nødvendighed for stakeholders og virksomhederne. Selvom det pointeres i loven, at CSR tiltag skal være frivillige giver den stakeholders mulighed for at se om en virksomhed i sin CSR-politik opfylder det omverdenen forventer af den, og hvis den gør det gives virksomheden legitimitet. Åbenhed er det legitime – en opfattelse som Bjørn Albinus igen gentager: *(red: journalist spørger)- ”Hvor åben skal en virksomhed så være? Den skal være så åben, at virksomhedens interessenter har tillid til, at det, den siger, er korrekt og troværdigt” (Berlingske Nyhedsmagasin 27.04.2007:68).*

I den sociale dimension markeres forventning gentagende gange i den retlige kommunikation om CSR. Frivilligheden genindføres på forventningens side og holder kommunikationen kørende.

4.5.3 Loven træder i kræft

Denne sidste del af analysen er begrænset af specialets empirisk tidslige afgrænsning til 1. januar 2010, hvor de første CSR-rapporteringer i forhold til loven skulle offentliggøres. Det er i denne sammenhæng ikke empiri til at dække diskussionen om, hvordan det paradoksale forhold mellem resultat og proces håndteres i denne kode. I stedet diskuteres dette forhold ud fra et mere teoretisk synspunkt.

Om det retlige funktionssystemes iagttagelse af tiden skriver Luhmann: *”The form in which law programs its code, i.e., translates it into conditions of correct action, is fixed in the future-perfect tense. It imagines an action as completed in the future”* (Luhmann 1989:66). Dette forstås således, at alt hvad der iagttages tidsligt i den retslige kode iagttages som, at det vil komme til at ske. Dette betyder, at når noget er indbefattet under ”gældende ret”, kan det fra rettens side betragtes som gældende fremover. Det medfører, at loven om rapportering nu efter dens ikrafttræden skal ses som gældende praksis – hvis virksomhederne skal være legitime fremover, skal de følge lovens anvisninger om åbenhed og oplysning. I denne sammenhæng er lovens tredje del særligt interessant. Tredje del lyder, at: *”Virksomhedens vurdering af, hvad der er opnået som følge af dens arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret samt eventuelle forventninger til arbejdet fremover. Det er ikke et krav, at virksomheden skal vurdere, hvilke målbare økonomiske resultater arbejdet har medført”* (Samfundsansvar 2008:11).

Her iagttages, at virksomhederne opfordres til at forsøge at vurdere, hvilken effekt deres CSR tiltag har haft. Som pointeret i analysen af det økonomiske rationale, så kan der godt tilsluttes kommunikation om, at CSR kan betale sig – men, der findes ikke endnu en accepteret måde for, hvordan det økonomiske afkast for virksomhedens sociale arbejde måles. Det paradoksale er her, at virksomhederne alligevel opfordres til at gøre dette. Umiddelbart efter pointeres det dog, at det ikke er et krav for virksomhederne at forsøge med en måling af effekten. Vi ser her, hvordan det retslige funktionssystem i tids dimensionen bliver fanget i et paradoks – hverken den ene eller den anden side af forskellen bliver tydeligt markeret og kommunikation går i sig selv der. Resultater fremhæves som vigtige, mens sætningen umiddelbart efter udtrykker det modsatte.

I tidsdimensionen iagttages det, at loven gør forholdet mellem interessenter og virksomheder åbent. Men hvordan dette iagttages som et resultat eller proces i forhold til CSR er endnu ikke afklaret i kommunikationen. Loven slutter med den ovenfor nævnte paradoksale udmelding, da den ene side af paradokset ikke skjules.

4.5.4 Opsamling

Det kendetegnende ved både den saglige og social dimension i behandlingen af CSR i rettens kode er, hvordan det forventningsbestemte dominerer. I den saglige dimension skubbes forskellen mellem egennyttig og uegennyttig til at være forhold, der behandles

mellem virksomhed og stakeholders. Det samme gælder i den sociale dimension, hvor det forventningsbestemte gentages, men hvor frivilligheden dukker op som genindførelse.

Rettens funktion iagttages at være, hvordan gældende praksis sættes for at diskutere CSR mellem virksomhed og stakeholders.

Slutteligt iagttages, at der i tidsdimensionen er et paradoks, der ikke afparadokseres. Dette sker fordi, der i loven er et forsøg på at markere både profit og velgørenhed. Som nævnt er dette afsnit ikke særligt empirisk funderet, og analyser af praksis efter 1. Januar 2010 ville give større indsigt i kommunikationen her.

Det viser sig i analysen, at der med CSR i det retslige rationale åbnes for, at der kan tilsluttes til lovgivning på området. Både det politiske systems indlejring af CSR i sin praksis og selve loven om åbenhed viser, at forventning og derved styring iagttages som dominerende i denne kommunikation.

Kodificeringsanalyse	Moral	Økonomi	Politik	Ret
Sag	egennytte	egennytte	egennytte	”skubbet”
Social	forventning	forventning	forventning	forventning
Tid	proces	paradoks	paradoks	paradoks

Figur 6.

5. Konklusion

I opgavens problemformulering bliver der spurgt til: *Hvordan håndteres de forskelligartede CSR-definitioner i den danske CSR-debat således, at der åbnes mulighed for moralsk, økonomisk, politisk og retslig tilslutning til begrebet?*

For at åbne blikket for besvarelsen af dette spørgsmål præsenteres to analysestrategier eller arbejdsspørgsmål:

- *Hvilke paradokser opstår i debatten om, hvordan CSR defineres?*
- *Hvordan håndteres disse paradokser i debatten om CSR, og hvordan åbner dette for mulig tilslutning til begrebet?*

5.1 Besvarelse af første spørgsmål

Besvarelsen af første spørgsmål åbner for, hvordan klassiske definitioner(1.5) af CSR i stedet kan betragtes som tre paradoksale forskelle inddelt efter Luhmanns tre meningsdimensioner som er:

- sagligt: profit] velgørehed
- socialt: frivillighed] forventning
- tidsligt: resultat] proces (3.1.4).

Afsnittets empiri består hovedsagligt af ”klassiske” CSR-definitioner fra oversigtsværker samt enkelte definitioner af CSR fra fremtrædende skikkelser i CSR-debatten i Danmark. Løbende i forskelsanalysen bliver de forskellige definitioner desuden knyttet til de ”klassiske” skoler indenfor CSR-forskningen. De seks præsenterede skoler er den *dogmatiske skole*, den *filantropiske skole*, den *internationale skole*, den *dialogorienterede skole*, den *danske skole* og den *etiske skole*. Som afslutning på forskelsanalysen blev de forskellige skoler placeret i forhold til i figur 4 (3.1.4).

Konklusionen på besvarelsen af specialets første arbejdsspørgsmål er, at CSR kan iagttages som forskelslogikker som alternativ til de klassiske definitioner(3.1.4). De paradoksale logikker kan iagttages som kommunikationens grænser og mulighedsbetingelser, og det er indenfor disse grænser, at CSR-debatten i Danmark iagttages i den efterfølgende analyse.

5.2 Besvarelse af andet spørgsmål

I andet spørgsmål besvares *Hvordan håndteres disse paradokser i debatten om CSR, og hvordan åbner dette for mulig tilslutning til begrebet?*

I besvarelsen af andet spørgsmål kan det iagttages, hvordan håndteringen af de paradoksale forskelle muliggør bestemte former for tilslutning til CSR begrebet. Denne tilslutningsmulighed kan ses, når den ene side af de paradoksale forskelle opnår en bestembar kompleksitet – hvori det forstås, at den ene side af forskellen skjules således, at der kan tilsluttes på den synlige, markerede side.

Analysen viser, at hvis CSR betragtes gennem håndteringen af de paradoksale relationer i de forskellige koder, så kan der svares på, hvordan det ufikserbare begreb opnår tilslutning i kommunikationen. Herved kan der svares på opgavens samlede problemstilling, og dette gøres i næste afsnit.

5.3 Konklusion på problemformulering

På baggrund af konklusionerne fra første og andet spørgsmål kan problemstillingen besvares: *Hvordan håndteres de forskelligartede CSR-definitioner i den danske CSR-debat således, at der åbnes mulighed for moralsk, økonomisk, politisk og retslig tilslutning til begrebet?*

I et moralsk rationale agtes CSR i kommunikationen. Kommunikationen om CSR er positiv, og tilslutningsduelig. CSR behandles i kommunikationen som til virksomhedernes egennytte, men alligevel som noget, hvor virksomhederne responderer på omverdens forventninger. CSR er her opfattet som en proces mod et bedre samfund. På baggrund af denne bestembare kompleksitet kan CSR iagttages som ”god eller moralsk rigtig” CSR, da afparadokseringsprocessen har gjort begrebet tilslutningsdueligt på denne måde.

I analysen af CSR i et økonomisk rationale var forskellene afparadokseret sagligt og socialt som egennyttigt, forventningsfølsomt, men tidsligt er forskellene mellem resultat og proces endnu ikke fikseret. Dette giver eksempelvis et svar på, hvordan det kan være, at der endnu ikke er fundet en klar definition for eller måde at måle på om, hvorvidt CSR kan betale sig.

Fikseringen af det egennyttige og forventningsfølsomme gør dog, at CSR omtales som noget der kan betale sig – dog uden at kunne måle hvordan.

Politisk viser analysen, at når CSR først er blevet en del af den politiske kommunikation, så har det politiske svært ved igen at slippe emnet igen. Således giver det mening, at selvom kommunikationen om CSR i Socialministeriet adskiller sig markant fra sin politiske efterfølger, så behandles begrebet stadigt. CSR i et politiske rationale i dag er meget lig kommunikationen i det økonomiske rationale. Forventningsstyret, profitorienteret og en fortsat uklarhed – eller samspil - mellem resultat og proces. Begrebet er åbent for tilslutning – dels fordi, det allerede er indoptaget i den politiske kommunikation og dels fordi, der i kommunikationen pointeres en accept af omverdens indflydelse – og derved styring af – på begrebet.

I analysen af CSR i det retslige rationale blev det belyst, hvordan loven om åbenhed gjorde forventningsstyring til gældende praksis. Paradokset mellem egennytte og uegennytte blev ”skubbet” i kommunikation til at være et forhold, der afgøres mellem virksomheder og stakeholders. I og med, at CSR både i moralsk, økonomisk og politisk kodet kommunikation kan iagttages som forventningsfølsomt og kan det iagttages som en ”naturlig” konsekvens, at det retlige system optager dette som gældende ret. Derved viste analysen også, hvordan det er muligt, at CSR opnår tilslutning i en retslig kode selvom begrebet umiddelbart er ufikserbart.

Derved har specialet vist, hvordan det er muligt, at et ufikserbart begreb som CSR er blevet afparadokseret i kommunikation, sådan er åbnet for tilslutning i moralsk, økonomisk, politisk og retslig kommunikation.

5.4 Andre konklusioner

Udover at svare på opgavens problemformulering giver specialets iagttagelsesapparat også andre indsigter i CSR-debatten.

I analysestrategien bliver det fremhævet, at et bedømmelseskriterium for dette speciales undsigelseskraft er om, hvorvidt strategien har åbnet for en anden ordens iagttagelse af CSR debatten. Træder specialet et skridt tilbage og viser blinde pletter i CSR debatten? Det mener jeg det gør.

I forhold til de seks 'klassiske' skoler i CSR-debatten kan der drages følgende konklusioner. Når det viser sig, at der i CSR-debatten gennemgående accepteres, at CSR er forventningsfølsomt betyder det, at adskillelsen mellem den *internationale skole* og den *dialogorienterede skole* ikke er så entydig. Analyserne viser, at frivillighed i dag i kommunikation optræder mest som genindførelse på forventningens side. Vi ser, hvordan kommunikation fanges i et paradoks når begge sider markeres – hvorefter det i den efterfølgende kommunikation er det forventningsfølsomme, der består. Dette betyder, at den *internationale skole* og den *dialogorienterede skole* i denne optik ikke nødvendigvis er så forskellige.

I analysen viser det sig, at hvor CSR til at begynde mødes med mistillid har det frem til i dag udviklet sig til at være et trygheds og tillidsgivende begreb i forholdet mellem virksomheder og det resterende samfund. Dette kan iagttages som en konsekvens af, at der tilsluttes kommunikation om CSR som moralsk godt og at det accepteres, at det er til virksomhedernes egen nytte. CSR er i denne forstand appellerende til virksomheder – og resten af samfundet – da virksomheder ikke kobler CSR med mistet indtjening, men snarere med tillid og profit.

Denne iagttagelse betyder, at CSR forståelsen i dag sagtens kan placeres indenfor den *dogmatiske skole*, da virksomhedens sociale ansvar er at øge indtjeningen, og dette gøres gennem CSR. Dette er i sig selv en paradoksal udmelding, da CSR som udgangspunkt indenfor den *dogmatiske skole* iagttages som tyveri af aktionærernes værdier. Men iagttagelsen i dag af CSR som egennyttigt betyder ikke, at det uegennyttige ikke optræder i kommunikation. Det optræder måske ikke som velgørenhed, men genindføres i andre former. Der er et eksempel på dette i afsnit 4.2.1. Her advares der mod, at virksomhedens CSR-arbejde ikke bare må være PR-arbejde for at øge profitten. Ellers er det ikke "rigtig" CSR. Paradokset mellem det uegennyttige og egennyttige træder her frem igen. Sådan må virksomheder stadig forholde sig til, at der i kommunikationen stadig opstår tvivl om, hvorvidt virksomhederne nu "mener det rigtigt."

Selvom, at dette speciale viser, at det forventningsstyrede skjuler det frivillige i debatten betyder det ikke, at debatten går i stå. For at holde kommunikationen kørende genindføres forskellene på ny i debatterne, men i andre former. Eksempelvis – i et økonomiske

rationale vil det altid kunne argumenteres, at virksomheder gør, hvad de gør for profittens skyld. Der er derfor altid være et element af frivillighed i virksomhedens funktion – da virksomheden primært iagttager verden inden for det økonomiske rationale vil den ikke frivilligt foretage sig noget, der ikke kan betale sig. I sidste ende vil dens gøren være bestemt af, hvorvidt den kan sikre sin eksistens. Heri består det frivillige – hvis CSR er vejen til at kunne betale sin forretning kan det kun forventes, at CSR-politikken er frivillig. Om end, at debatten viser det modsatte. Vi kan igen her iagttage endnu en genindførelse af paradokset – men denne gang med det forventelige, der genindføres på frivillighedens side.

Derfor kan dette speciales konklusioner heller ikke opfattes som endelige, men mere som et blik ind i de processer, der gør det muligt at iagttage, hvordan CSR i kommunikationen bliver gjort til en håndgribelig størrelse i et iagttagelsesøjeblik.

6. Perspektiver

Udover specialets konklusioner har arbejdet med CSR som forskelsrelationer åbnet for tre interessante perspektiver, der præsenteres her. De tre perspektiver er inddelt i følgende dele:

6.1 Det forskellige i enheden

Det første perspektiv handler om, hvad der kan betragtes som endnu en paradoks relation – at mangfoldighed kan vise enhed. Præcis som enigheden i, at alle er uenige om, hvordan CSR defineres også er en paradoks relation. For hvordan kan alle involverede være enige om, at de snakker om det samme, når deres forståelser af CSR er forskellige. I specialet har vi set, hvordan CSR optræder inden for forskellige funktionslogikker og alligevel tales der om CSR. Det kan måske betegnes, at CSR er en enhed, der samler polyfoni.

I dette perspektiv spekuleres der om, hvorvidt CSR's polyfoni repræsenterer endnu en paradoks relation i samfundskommunikationen – som enheden af forskelle eller mere præcist – som kompleksitetsreducerende eller kompleksitetsskabende. Dette skyldes, at CSR's polyfone forhold både åbner og lukker for, hvordan der knyttes an til begrebet. Det åbner i den forstand, at det polyfone begreb tillader andre polyfone organisationer at kunne deltage i kommunikation på flere funktionsspecifikke områder. Med denne optik reducerer CSR kompleksitet for de polyfone organisationer. Men det lukker også i den forstand, at homofone organisationer – organisationer, der kun kommunikerer i én primær kode – potentielt ville have større vanskeligheder ved at kunne forholde sig til et begreb, der rækker ind over den iagttagende organisations specifikke iagttagelseskode. På denne måde vokser begrebets kompleksitet for de homofone organisationer.

Diskussionen om, hvorvidt CSR er komplekst eller ej, bliver således afhængigt af om, hvorvidt nutidens organisationer er polyfone eller ej. Den polyfone organisation vil – givet at den skal forholde sig til CSR – have en fordel i sin håndtering af CSR, da den netop kan være omstillingsparat og kompleksitetsreducerende. CSR kan også betragtes som en dør, der åbner for, at organisationer bliver polyfone. Som analysen viser, er CSR i høj grad i dag præget af forventninger til virksomheden fra omverdenen. Derfor kan det argumenteres for, at virksomheder strategisk skal forsøge at blive polyfone – eller blive bevidste om deres polyfoni – for at imødekomme omverdens komplekse forventninger.

6.2 Tillid

Som vi ser i analysen af det retslige rationale og i omtalen af stakeholderperspektivet iagttages CSR som et slags legitimerende mellemlid mellem virksomheden og dens interessenter. Retligt ser vi, hvordan loven om åbenhed fastsætter en gældende praksis om åben dialog mellem virksomheden og interessenterne. I specialets analyseeksempler ser vi, hvordan virksomhedsledere ofte pointerer, at CSR handler om tillid og åbenhed – at samfundet skal kunne regne med, at der er åbenhed om virksomhedens CSR-politik. Med åbenhed kommer ”retten” til at drive virksomhed eller som Niels Aagard pointerer: CSR giver *licens to operate*(4.5.1).

Den måde, hvor CSR optræder som en slags medierende størrelse mellem virksomheder og stakeholders åbner op for en introduktion og diskussion af Luhmanns tillidsbegreb. Begrebet bliver først fremhævet her i diskussionen, da opgavens analysestrategiske blik ikke undersøger, hvordan CSR er et tillidsskabende begreb. I stedet er denne erkendelse kommet ovenpå refleksion af, hvad opgavens blikke har åbnet op for. Derfor introduceres begrebet først nu, og derfor reflekteres der over begrebet frem for, at der analyseres.

For at forstå tillid introduceres Luhmanns begreb om *dobbelt kontingens*: ”Den anden kan handle anderledes, end jeg forventer, og han kan, netop når og netop fordi han ved, hvad jeg forventer, handle anderledes, end jeg forventer” (Luhmann 2005:168). Det kontingente består i, at noget bliver fremhævet, men kunne have været anderledes. Den dobbelte kontingens optræder som i eksemplet foroven, når eksempelvis to sociale systemer forventer noget af hinanden, men også forventer, at de ikke kan forvente noget af hinanden. Derved opstår der en utilregnelighed, der skal håndteres. Til at håndtere denne utilregnelighed introduceres tillid og mistillid: ”Hvis dannelsen af sociale systemer skal overvinde en altid tilstedeværende angsttærskel, så er det påkrævet med nogle ”ikke desto mindre” – strategier, der svarer hertil. Det kan dreje sig om tillid eller mistillid, og den første lettelse består i, at der er en valgmulighed, så man ikke kun er henvist til ét adfærdsgrundlag” (Luhmann 2005:169). Både tillid og mistillid kan iagttages som strategier til at mindske usikkerheden eller angstforhold for, at andre sociale systemer ikke gør som det forventes.

Forholdet mellem virksomheden og dets stakeholders – der jo kan være både medarbejdere, andre virksomheder, NGO'er eller offentlige institutioner – iagttages som præget af tillid eller mistillid. Hvornår kan NGO'en regne med, at virksomheden overholder, hvad den siger? Hvordan kan forbrugeren stole på, at "dette" produkt er *fair trade*? Det ville være interessant, hvis CSR på denne måde kunne blive betragtet som et begreb, der bevæger sig i spændet mellem tillid og mistillid. Med Friedman og Thingstrup ser vi, hvordan CSR mødes med mistillid – Der er ikke tillid til, at virksomheder gør, hvad der forventes af dem. Hvad nu hvis de ikke passer deres kernefunktion – at øge profitten? I dag ser vi, at situationen har ændret sig. Virksomheder med CSR-politikker iagttages som tillidsfulde. Der lovgives endda, så relationen mellem virksomheder og stakeholders har større gennemsigtighed. Den større gennemsigtighed betyder, at der altid er en større risiko for mistillid, da en virksomhed, der handler uærligt, lettere kan gennemskues. Men jo større risikoen er ved at handle uærligt, jo lettere er det at have tillid til, at virksomheden handler ærligt. Det er min iagttagelse, at CSR også kan analyseres som et begreb, der bidrager til tillidsforholdet mellem virksomheder og stakeholders – og derved resten af samfundet.

På denne baggrund vil kunne det være spændende at lave en historisk analyse af andre begreber, der ligesom CSR fungerer som tillidsskabende begreber mellem virksomheder og resten af samfundet.

Refleksionen er, hvorvidt CSR kun er det seneste i rækken af begreber, der berører tillidsforholdet mellem virksomheder og det resterende samfund eller kan andre iagttages? Det drejer sig om andre begreber, der over tid også er begyndt som "nye" tiltag, der mødes med mistro for senere at blive alment accepterede i samfundet.

6.3 Fordelen ved det frivillige

Det sidste perspektiv vedrører den konstante genindførelse af det frivillige. I analysen vises, at det er en tendens i CSR-debatten til, at hvis noget skal være god CSR, skal det omtales som et frivilligt tiltag. Samtidig viser analyserne, at der er en stigende accept af, hvor stor en betydning omverdens forventninger til virksomheden har. Alligevel pointeres det konsekvent, at virksomheders sociale ansvar er frivilligt. Morsing og Langer har en pointe, der kan knyttes til dette "... *CSR is generally associated with desirable and positive virtues ... We contend that the positive connotation to CSR adds to its attraction, expansion and multiple use*" (Morsing & Langer 2007:3-4). En diskussion som denne er væsentlig, da frivillighed – og eksempelvis også velgørenhed – er positive værdier, der forbundet med CSR, gør begrebet mere attraktivt.

I denne sammenhæng ville være spændende at fremhæve Nils Brunssons diskussioner om *hykleri*. Udgangspunktet for Brunsson rammer præcist inden for denne opgaves emnefelt. Han skriver:

"Modern societies are becoming increasingly differentiated. The number of groups and special interests which can and do demand attention and consideration is continually growing... In capitalistic industrialized societies a strong "bargaining economy" has emerged in which industrial success is becoming increasingly dependent on extensive contact between the business world and politicians, public officials and special-interest organizations. Traditional companies, local authorities or other producers organizations are subject to a rising tide of frequently contradictory demands. ...It is a long time since industrial companies could concentrate exclusively on manufacturing their products as efficiently as possible, and thus to survive and grow" (Brunsson 2002:1).

Ifølge Brunsson skal *hykleri* ikke forstås negativt, men som et redskab til at imødekomme det moderne samfunds stigende og forskellige krav. Det kan i dette speciales optik sammenlignes med stakeholdertankegangen. Derfor skal *hykleri* ikke altid iagttages som et problem, men det kan også iagttages som en løsning. Brunsson argumenterer, at ved første øjekast opfattes *hykleri* som moralsk forkasteligt. Men hans måde at forstå *hykleri* på kan stille spørgsmålstejn ved gængse moralske normer. For Brunsson er *hykleri* et redskab til at begå sig i en verden, hvor ideer og værdier konstant er i konflikt. *Hykleri* kan i denne

sammenhæng bruges til at håndtere konflikter ved at imødekomme spektret af forskelligartede krav. Som eksempel fremhæver han:

”... modern companies should not only be profitable. They should provide employment; offer a good working environment that provides opportunities for personal development; provide their employees with decent wages; give good service to their customers; contribute to the prosperity, GDP, export revenue, and the general progression of the countries in which they are active, - while not polluting the environment”... (Brunsson 2003: 203).

Oveni dette tilføjes uoverensstemmelser om, hvad der er rationelt, godt eller retfærdigt. I det moderne samfund er organisationer underlagt en horisont af vilkårlige krav og hykleri bliver i denne sammenhæng måden virksomhed imødekommer kravene på. I denne opfattelse forstås det implicit, at vi alle hykler i det moderne samfund, og derfor bør der egentlig ikke ses noget negativt i det at hykle. (Brunsson 2003: 203-205).

På denne baggrund vender jeg tilbage til diskussionen om frivillighed og velgørenhed, da deres konstante genindførelse i CSR-debatten kan ses som eksempler på hykleri. Det er simpelthen mere sympatisk at sige, at CSR gøres frivilligt og uegennyttigt end det modsatte. Selvom analyserne viser, at CSR-diskussionen har en egennyttigt og forventningspræget tendens, vil deres modsætninger *frivillig* og *velgørende* fortsat optræde i debatten og holder kommunikationen i gang. Brunsson benytter her forskellen mellem snak og beslutninger, hvor nogle udfordringer kan mødes med snak, og andre med mere krævende beslutninger. (ibid: 205).

Diskussionen foroven kan trække paralleller til analysen af det moralske funktionssystem. Her iagttages moralen som forskellen mellem agtelse og misagtelse, men hvor moral og normer opstår, når der samles en fælles kommunikation om given utryghed. På dette punkt giver hykleri-diskussionen to indsigter. For det første giver hykleri en strategisk mulighed for organisationer til at mindske utrygheden hos bekymrede iagttagere, hvis de kan håndtere kompleksiteten³³ om et givent emne – her CSR. For det andet må et kendskab til hykleri også fordre en frygt for, at der opstår en misagtelse for, om organisationer hykler. En dobbeltkontingent frygt for, at der nu bare hykles for at reducere utryghed. Her må

³³ Dette kan også sammenlignes med den polyfoniske organisation.

erkendelsen om, at alle hykler være pejlemærket – på dette plan er erkendelsen om det komplekse samfund væsentligt. Præcist som det gælder med diskussionen om polyfoni – er hykleri kompleksitetsreducerende på to planer. Et, hvor der hykles for skabe tryghed, og på et andet ordens plan, hvor hykleriet forstås i en større samfundsmæssig og strategisk kontekst.

7. Litteratur

Abel, V. & Sumborg, M. (1994): *Til glæde for alle – Om danske virksomheders sociale ansvar og engagement*. I Socialministeriet – Prisopgaver *Virksomhederne og Velfærden*. København.

Andersen, N. Å. (1999): *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. Frederiksberg.

Andersen, N. Å. (2001a): *Beslutningens ubesluttelighed*. I Nordiske Organisasjonsstudier 3(2): 39-62. Fagbokforlaget.

Andersen, N. Å. (2001b): *Polyfone organisationer*. CCC Working Paper, no. 6.

Boxenbaum, E. (2004). *Strukturelle koblinger i mødet mellem virksomhedens sociale ansvar og markedsøkonomien*, i Frankel, Christian (red.)(2004): *Virksomhedens politisering*. Forlaget samfundslitteratur, Frederiksberg.

Black, N. (2006): *Business Action on Human Rights – Doing No Harm, Good Works, and Good Business in the Developing World*. I Pedersen, Esben Rahbeck & Huniche, Mahad (eds.): *Corporate Citizenship in Developing Countries – New Partnership Perspectives*, Copenhagen Business School Press, Frederiksberg.

Blowfield, M. E. & Frynas, J. G. (2005): *Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world*. I *International Affairs*, vol. 81(3): 499-513.

Carrol, A. B. & Buchholtz, A. K (1999): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Copenhagen Centre, The (2007): *Vagthund eller hyrdehund – hvordan kommunikerer danske medier om CSR?*. The Copenhagen Centre. Danmark.

Danelund, J. (2005): *Ledelse med Mening –Netværksledelse og Styling af Selvstyring på Afstand*. Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, Frederiksberg.

Dansk Industri (2001): *Virksomheden som verdensborger*.

Djursø, H. & Neergaard, P. (2006): *Social ansvarlighed: Fra idealisme til forretningsprincip*. Academica, Århus.

Djursø, H. (2006): *Virksomhederne skal ville den sociale ansvarlighed – v/Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen*. I Djursø, H. & Neergaard, P. (red.): *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, Århus, Academica.

Esmark, A. ; Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (2005): *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.

EU (2001), Grønbog: *Fremme af en europæisk ramme for virksomhedernes sociale ansvar*, Bruxelles, den 18.7.2001 Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber, Kom 366 endelig.

Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. I The New York Times Magazine, september 13, 1970. New York.

Greenwood, M. (2001): *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, Business & Society Review, 106 (1), 29-49.

Habish, A.; Jonker, J.; Wegner, M. & Schmidpeter, R. (ed.)(2005):*Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin, Tyskland.

Hamilton, J. T. (2003): *Media Coverage of Corporate Social Responsibility*, Working paper, The Joan Shorestein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University.

- Holt, H.; Jørgensen, M. S.; Jensen, S.; Boll, J. & Greve Pedersen, J. Socialforskningsinstituttet(2003): *Virksomheders sociale engagement*. Årbog 2003. København.
- Holme, R. & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. Conches-Geneva, Svejts. World Business Council for Sustainable Development.
- Højlund, H. & Knudsen, M. (red.)(2003). *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kneer, G. & Nassehi, A. (2004): *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels forlag, København. 2004.
- Knudsen, M. (2001): *Paradoksi eller kontingens? Om det spørgsmål, som Luhmanns organisationsteori er et svar på*. I Nordiske Organisasjonsstudier 3(2): 125-130. Fagbokforlaget.
- Kylling, A.; Bach, H. & Kjær, M. (1996): *Virksomhedernes Sociale Engagement – initiativer på 70 virksomheder*. Eksempelsamling. FormidlingsCenter Aarhus.
- Kylling, A. (1994): *Virksomhedernes Sociale Engagement – en interviewundersøgelse. Erfaringer og holdninger hos ledelse og medarbejdere*. Formidlingscenter Aarhus, Maj 1994.
- Kylling, A. & Bach, H. (1994): *Virksomhedernes Sociale Engagement – en eksempelsamling*. Formidlingscenter Aarhus, Maj 1994.
- La Cour, A. (2005): *Frivilligt socialt arbejde som paradoks*. I *Social Kritik* nr. 95, s. 38-55.
- La Cour, A. ; Knudsen, M. & Thygesen, N. T. (2005): *Det systemteoretiske interview – Interviewet som meningsdannelse*. Working paper, Copenhagen Business School.
- Larsen, M. & Weise, H. (1999). *Socialforskningsinstituttet: Virksomheders sociale engagement*. Årbog 1999. København.

Luhmann, N. (1985): Complexity and Meaning, i Prigogine et al.: *The Science and Praxis of Complexity*. The United Nations University, Tokyo.

Luhmann, N. (1982): *The Differentiation of Society*. Columbia University Press, New York.

Luhmann, N. (1989): *Ecological Communication*. Polity Press, Oxford.

Luhmann, N. (1990): *Essays on Self-Reference*. Columbia University Press, New York.

Luhmann, N. (2005): *Sociale Systemer*. Hans Reitzels Forlag, København.

Mandag Morgen (1994): *Virksomhedernes sociale udfordring*. Mandag Morgen, Strategisk Forum.

Mandag Morgen(1995): *Det social partnerskab – Hvordan virksomhederne kan øge produktiviteten ved at påtage sig et større socialt ansvar?* Strategisk forum.

Marrewijk, M. v. & Werre, M. (2003): *Multiple Levels of Corporate Sustainability*; Journal of Business Ethics, 44(2-3), 107-119.

Morsing, M. (2005): *Inclusive Labour Market Strategies*, i Habish, A. ; Jonker, J.; Wegner, M. & Schmidpeter, R. (ed.): *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin, Tyskland 2005.

Morsing, M. & Langer, R. (2007): *CSR-communication in the business press: Advantages of strategic ambiguity*. Center for Corporate Values & Responsibility, Frederiksberg, Denmark.

Morsing, M. ; Vallentin, S. & Hildebrandt, S. (2008): *Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder*. Børsens forlag, København.

Morsing, M. & Thyssen, C. (red.)(2003): *Corporate Values and Responsibility. The Case of Denmark*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Morsing, M. & Beckmann, S. C.(red.)(2006): *Strategic CSR Communication*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Neergaard, P. (2006): *Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion*. I Djursø, Helene Tølbøll & Neergaard, Peter (red.): *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, Århus, Academica

Rennison, B. W. (2003): *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale*, Ph.d. afhandling, CBS, Samfundslitteratur. Frederiksberg

Rennison, B. W. (2005): *Magtens blik – en revitalisering af Luhmann & Foucaults magtanalytik*. Working Paper.

Regeringen(2008): *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*, København.

Roepstorff, A. (2008): *Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*. Bind 1. Copenhagen Business School.

Schermerhorn, J. R. (2005) : *Management* (8.udg), Wiley.

I Socialministeriet – Prisopgaver (1994): *Virksomhederne og Velfærden*. København.

Socialministeriet (2000): *Det angår os alle – virksomhedens sociale ansvar*. Kampagnen for virksomhedernes sociale ansvar, Socialministeriet, 5. Kontor, Oktober.

Socialministeriet(1999): *Det angår os alle – om virksomhedernes sociale medansvar*. Socialministeriet, 5. Kontor.

Socialministeriet(1994): *Virksomhederne og Velfærden*: Prisopgaver. Udviklingskontoret.

Vos, J. F. J. (2003) : *Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10, 141-152.

7.1 Avisartikler

Berlingske Tidende 25.11.2002 – 2. Sektion s. 6 – Kronik: *Erhvervslivets hyklery*, af Edith Thingstrup, sognepræst.

Berlingske Tidende 20.02.2005. 3. Sektion s. 6. - *Novozymes med social ansvarlighed på bundlinjen*. Interview: Steen Riisgaard.

Berlingske Tidende 05.03.2006 – 3 sektion, s. 4 - *Skiftedag: Mads@novonordisk.com*.

Berlingske Tidende 09.08.2009 – Business Søndag, s. 4: *De fattige er forbrugere – ikke ofre*, interview med Mikkel Vestergaard Frandsen.

Berlingske Nyhedsmagasin 27.04.2007 – s. 68 - *Interview: Bjørn Albinus – topchef i Auriga/Cheminova. Nu fortæller vi om hvad vi gør*

Erhvervsbladet 04.12.2008 - 2. Sektion s. 2 - Kronik: *CSR er kommet for at blive - Niels Aagard, arbejdsmarkedschef i Ledernes Hovedorganisation*

Information 15.05.2006 – s. 20-21: *Interview Mogens Weinreich leder af SAS Institute i Danmark*

Information 12.09.2008 – 1. Sektion s. 16 – Kronik: *Virksomheden som ”statsborger”*, af Jacob Dahl Rendtorff.

Kristeligt Dagblad 26.05.2006 – s. 18 – Ledende artikel: *Socialt ansvar - Udfordringen i at tænke langt og realistisk*

Politiken 03.02.2003 – 1. Sektion s. 12 – Interview med Mads Øvlisen: *Erhvervslivet på nødvendig tillidskur*

Ritzaus Bureau 26.06.2001 – Interview med Mads Øvlisen: *Det handler om holdninger og personligt mod*

7.2 Virksomheders CSR-rapporter

Novo Nordisk Årsrapport (2009): *Værdiskabelse gennem innovation.*

Vestergaard-Frandsen (2008): *Corporate Social Responsibility report.*

TrygVesta (2009): *Corporate Social Responsibility – Declaration of Intent*

7.3 Hjemmesider

Overskudmedomtanke.dk (2005-2007): Erhvervs og selskabsstyrelsens webside for virksomheders arbejde med CSR. Hjemmesiden er et værktøj til virksomheders praktiske arbejde med CSR.

Samfundsansvar.dk (2009): *Redegørelse for Samfundsansvar. Praktisk vejledning & Inspiration.* Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar, maj.

Global-csr.dk (2009): Et dansk konsulent bureau, der rådgiver om CSR.

7.4 Online opslagsværker

Den Store Danske Encyclopædi – www.denstoredanske.dk