

# Corporate Social Responsibility

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Vi er så heldige at leve i vidensamfundet. Det giver sig blandt udslag i at hver uge bringer et nyt *buzz word* til torvs. Selv om de fleste afslører mangel på viden om, hvad man allerede ved, er der grund til at klappe i hænderne for den enorme selvaktivitet, der udvises verden over for at højne vore indsigter i lederiets mysterier. Det afgørende er nemlig, at folk selv beskæftiger sig med at skaffe sig selv mere viden, og det gør man traditionelt ved at lancere sin egen visdom i form af et sælgeligt koncept. Det skal lyde godt og det skal være nyt, og så skal det være relevant for løsning af et ledelsesproblem, som er forment helst af andre. For eksempel medierne, for hvem alfa og omega netop er *nyheden*.

*Corporate Governance* havde efter lanceringen stor succes. Nu skulle man opføre sig ordentligt, ellers ville investorer - specielt de institutionelle investorer - ikke have noget med virksomheden at gøre. Det gav anledning til en temporær tandrensning i bestyrelser, men - naturligvis - ikke nogen egentlig ændring af professionel ledelse i og af bestyrelser. Man har også haft meget glæde af at kunne gå ind for, subsidiært være imod dette *buzz word* og nogle har endog kunnet leve af at korrigere det. Sådan er det med varm luft.

Retfærdigvis skal det siges, at ønsket om friskere luft kan afkaste forskningsprojekter, der efterhånden giver sig udslag i ny viden. Så *buzz word* produktion kan være nyttig på længere sigt.

Lad os nævne en række nyere fænomener: Shareholder value og stakeholder value, Human Relations Management (HRM), Cultural Management, Value Based Management, Balanced Scorecard, Lean Management og New Public Management. De har det med - såfremt de overhovedet søges realiseret - at blive erstattet af *Business as Usual*.

Nu er floraen så blevet forøget med *Corporate Social Management*.

En af de første kommentarer hertil kom fra *The Economist*, som var af den opfattelse, at erfaringen tilsiger folk at holde skæg for sig og snot for sig. Eller i anden terminologi: Lade det offentlige tage sig af velfærdspolitikken og i givet fald entrene med det private erhvervsliv på det lokale samfunds præmisser. Denne kommentar var naturligvis ventelig. Men den forhindrer ikke virksomheder i at opfatte sig som en *koalition af interessenter*, uanset om de er offentligt ejede, eller om de er privat ejede, eller om det formelle juridiske ejerskab er en form for joint venture.

Såfremt en virksomhed opfattes som en kompleks organisme hvis eksistensgrundlag er at søge at tilfredsstille forskellige interessenter, der hver for sig yder forskelligartede bidrag til det fælles virke for herfor at modtage forskelligartede belønninger, så er "Corporate Social Responsibility" en naturlig - for ikke at sige nødvendig - ingrediens i selve eksistensgrundlaget.

Eksempler på socialt ansvar er traditionelt kommet frem i medierne, når virksom-

heder har tilpasset sig den teknologiske udvikling gennem fyringsrunder, eller når virksomheder har eksporteret miljøproblemer til U-lande. Sjældnere har virksomheder fået offentligt ros for at optræde socialt ansvarligt, måske fordi det på vore breddegrader er mere normalt. Specielt hvis virksomheden har en størrelse, der afføder en dominerende position i lokalsamfundet.

Af eksempler herpå kan herhjemme nævnes Danfoss på Als, Grundfos i Bjerringbro og Lego i Billund. Det er klart at hverken virksomhed eller lokalsamfund kan eksistere og udvikle sig uden et tæt samspil. "Socialt ansvar" er nødvendigvis en fælles opgave som - under hensyntagen til lovgivningen på landsplan - må løses af en kombination af den professionelle virksomhedsledelse og den folkevalgte politiske ledelse.

Tager man et internationalt dansk eksempel, kunne man pege på EAC (forhen ØK) der gennem tiden har været nødt til at arbejde "socialt" på mange forskellige lokalt kulturbestemte præmisser. Som er meget forskellige fra de specifikt københavnske.

Det internationale aspekt af social ansvarlighed fordrer, at man accepterer at

arbejde på forskellige værdigrundlag. Det betyder, at social ansvarlighed i én kultur kan være identisk med direkte social uansvarlighed i en anden kultur. Derved bliver begrebet en funktion af den lokale politiske magtopfattelse. Og den kan være meget svær for en enkelt virksomhed at ændre, således at man er i stand til overalt at leve op til slagordet om, at "Hjertets renhed er at ville eet". Derfor er det ikke blot klogt, men også nødvendigt at overlade spørgsmålet om, hvad man moralsk kan tillade sig til landets officielle udenrigspolitik.

Social ansvarlighed er i praksis et spørgsmål om at kunne handle under en politisk paraply. Og som så megen anden ledelse et spørgsmål om at kunne skabe sig den fornødne magtbase til at kunne være social på forskellige kulturelle og magtmæssige præmisser.

Og det giver det generelle krav om Social Responsibility ikke nogen anvisning på. Her må man ty til den hævdundne ledelsesmæssige visdom: Skab en klar strategisk profil, som forstås og accepteres af samtlige interessenter *world wide*, og vær forbedret på at skulle tackle løbende overraskelser. Uden anvendelse af buzz words.