

Speciale

Styring af legitimitet

- Stakeholder og issues management baseret på en dynamisk stakeholdermodel.

Research Project

Managing Legitimacy

- Stakeholder and issues management based on a dynamic stakeholder model.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	4
1. INDLEDNING	5
1.1 SITUATION	6
1.2 PROBLEMFOMULERING	10
1.3 PROBLEMAFGRÆNSNING	10
1.4 OPGAVENS STRUKTUR	11
2. LEGITIMITET OG ANSVAR	12
2.1 HVAD ER LEGITIMITET	12
2.1.1 VIRKSOMHEDENS SOCIALE ANSVAR	14
2.1.2 DEFINITION	16
2.2 LEGITIMITET, ANSVAR OG MAGT	16
2.3 LEGITIMITETSKRISER	17
2.3.1 ÅRSAGER TIL LEGITIMITETSKRISER	19
2.4 OPNÅELSE AF LEGITIMITET	21
2.5 ANVENDELSE AF LEGITIMITET	23
2.6 SAMMENFATNING	24
3. STAKEHOLDERRELATIONER	26
3.1 DEFINITION AF STAKEHOLDERS	28
3.2 STAKEHOLDERTEORI	32
3.3 STAKEHOLDER MANAGEMENT	37
3.3.1 FORDELE VED STAKEHOLDER MANAGEMENT	37
3.3.2 STAKEHOLDER IDENTIFICERING	39
3.3.3 PRIORITERING AF STAKEHOLDERRELATIONER	40
3.3.4 STAKEHOLDERATTRIBUTTERNES BETYDNING	45
3.3.5 KOMMUNIKATION MED STAKEHOLDERS	50

3.3.6	SAMMENFATNING	56
3.4	STAKEHOLDERMODEL	58
3.4.1	OPFATTELSE AF OMGIVELSER	58
3.4.2	EN DYNAMISK MODEL	60
3.4.3	SAMMENFATNING	65
3.5	ISSUEDYNAMIK	66
3.5.1	ISSUE ARENAER	66
3.5.2	MEDIERNE SOM STAKEHOLDERS	72
3.5.3	SAMMENFATNING	74
3.6	DELKONKLUSIONER	75
4.	ISSUES MANAGEMENT	77
4.1	ISSUES	77
4.1.1	ISSUE STATUS	78
4.1.2	SAMMENFATNING	81
4.2	ISSUES MANAGEMENT STRATEGIER	83
4.2.1	DEN OFFENTLIGE DAGSORDEN	86
4.2.2	ISSUES MANAGEMENT STRATEGIER I MTBE ISSUEN	88
4.2.3	SAMMENFATNING	91
4.3	PR MODELLERNE I RELATION TIL ISSUES MANAGEMENT STRATEGIER	94
4.3.1	MANIPULATION	94
4.4	SAMMENFATNING	96
4.4.1	PERSPEKTIVERING	97
5.	KONKLUSION M.M.	98
5.1	STRATEGIOVERSIGT	98
5.2	KONKLUSION	100
5.2.1	ANBEFALINGER	101
5.3	KULTUREL PERSPEKTIVERING	102
LITTERATURLISTE		104

Abstract

In this research project I explore the relationship between responsibility and legitimacy, and suggest three legitimisation strategies to overcome problems relating to lack of legitimacy. A company has legitimacy when its stakeholders perceive the company's goals and actions to be in accordance with its stakeholders' norms and values.

During the recent decades there has been a rise in the number of company crises, many of which are due to lack of legitimacy. The reason for this is a discrepancy between the three levels of responsibility: 1) expected, 2) real, and 3) perceived responsibility. Any time the public perceive a company to be less responsible than they expect (i.e. want it to be) that company is crisis-prone, particularly if the perceived irresponsibility is related to an issue of great concern to powerful stakeholders.

I propose three legitimisation strategies, one for each level of responsibility. Companies can use an *adaptive strategy* to influence their *real* responsibility by adapting to the stakeholders' expectations. A *manipulative strategy* can be used to alter the *expected* responsibility by influencing what it means to be responsible. Finally, I suggest a *realization strategy* to change how responsible a company is *perceived* to be. When using this latter strategy, a company realizes its legitimacy by entering into dialogue with stakeholders, so that they can learn what the company's true intentions and actions are.

These three legitimisation strategies require companies to make use of stakeholder and issues management. I examine each of these two management areas and illustrate how they connect to the legitimisation strategies. Furthermore, I relate the three legitimisation strategies and the two management areas to existing public relation strategies.

Stakeholders must be identified, prioritised, and communicated with in order to achieve legitimacy. However, far from all stakeholders are permanent; many are issue-related and as such they change over time. Therefore, it is imperative that companies use a dynamic stakeholder model in order to obtain a sufficiently accurate picture of its environment.

Companies can either have a reactive or a proactive approach to issues management, depending on the issue status when the company engages itself. The more proactive approaches are generally best suited for the legitimisation strategies.

1. Indledning

En virksomheds legitimitet består i, at dens intentioner og handlinger er i overensstemmelse med de normer og værdier, der er almindeligt udbredt i samfundet. Legitimitet og ansvar er tæt relateret, idet et vigtigt element i samfundets normer og værdier er, at der med magt følger ansvar. Ved ansvar forstår jeg, at magt forvaltes på en måde, der er i samfundets interesse. I det omfang en virksomhed har magt, må den derfor forvalte denne magt ansvarligt for at opnå og bevare legitimitet.¹

I nogle kulturer vil det måske blive betragtet som uansvarligt, hvis en virksomhed bevidst forurener miljøet i sin stræben efter profit, mens forurening i andre kulturer betragtes som et positivt tegn på aktivitet og økonomisk fremgang. Jeg mener, at begge situationer kan genkendes i det danske samfund: Vi accepterer, at virksomheder dagligt forurener *i et vist omfang*, men vi sætter samtidig en grænse et diffust sted, idet vi bliver forargede, hvis en virksomheds forurening bliver *for voldsom* eller *for synlig*. Jeg tror, dette skyldes, at vi afvejer en virksomheds bidrag til samfundet på flere fronter. I nogen udstrækning vil vi derfor acceptere, at en virksomhed forurener, blot det opvejes af fx beskæftigelse og et tilstrækkeligt stort bidrag til økonomien. Det er mit indtryk, at der over tid er sket en ændring i vores tolerance overfor fx forurening. Denne ændring i vores holdninger til forurening skyldes formegentlig, at vi i dag er bedre informeret om konsekvenserne.

Legitimitet bliver ofte betegnet som en virksomheds "license to operate", hvorved der forstås, at en virksomheds stakeholders bifalder dens værdier og handlinger (Lansdell, 2000). Denne bifaldelse af en virksomheds virkemåde er i høj grad relateret til, hvor ansvarsbevidst virksomheden opfattes. Virksomhedens legitimitet er vanskelig at styre, fordi det er svært at fastslå præcist, hvad virksomhedens stakeholders betragter som ansvarligt. Legitimitet er en diffus størrelse, der varierer i takt med ændringer i holdninger og værdier.

¹ Begreberne "legitimitet", "ansvar" og "magt" vil blive defineret nærmere i kapitel to, hvor jeg ligeledes vil redegøre for, hvilke kilder, der ligger til grund for min anvendelse af begreberne.

Ansvar kan gøres op på mange måder. En af de p.t. mest anerkendte (og populære) metoder er at se på en virksomheds "Triple Bottom-line", der består af følgende tre resultat- og ansvarsområder: Økonomi, Miljø og Social ansvarlighed (Elkington, 1999; Wallstrom, 2000; Töpfer, 2000). Ved at benytte denne opdeling af ansvarlighed får begrebet legitimitet betydningen, at en virksomhed er:

1. *Økonomisk ansvarlig* overfor aktionærer og andre økonomiske interessenter (fx ansatte og leverandører).
2. *Miljømæssig ansvarlig*, primært overfor miljøet, men også i forhold til fremtidige generationer og de miljøorganisationer m.m., der har påtaget sig at være stakeholders på miljøets vegne.
3. *Socialt ansvarlig*, hvilket vil sige, at virksomheden tager et medansvar for sociale problemstillinger som fx sygdom, arbejdsløshed, og diskrimination.

Udover de tre nævnte resultat- og ansvarsområder kan der argumenteres for, at virksomheder også bedømmes på, om de optræder etisk ansvarlige. Dette element bliver af nogle betegnet som en fællesnævner for de tre "bundlinjer", men den etiske dimension har også vundet indpas som en del af det at være socialt ansvarlig, og en række kilder benævner således den tredje bundlinje som "socialt og etisk ansvarlighed" (Wennberg, 2000; Ernst & Young et al., 1998). I praksis har jeg erfaret, at de fleste af mine kilder anvender "etisk ansvarlighed" som et udtryk for alle tre resultat- og ansvarsområder, dog med fokus på miljømæssig og social ansvarlighed. Dette vil jeg ligeledes gøre i denne opgave.

1.1 Situation

I de senere årtier er virksomheders omgivelser blevet mere og mere turbulente (Camillus & Datta, 1991), og der har været en markant stigning i antallet af kriser i forholdet mellem virksomheder og deres stakeholdergrupper (Winter & Steger, 1998). Det er ofte kendetegnende for disse kriser, at virksomhederne har mistet legitimitet blandt deres omgivelser. Med andre ord; virksomhedernes stakeholders sætter i stigende grad fokus på, om virksomhederne gør det rigtige – og hvorvidt de gør det på den rigtige måde! Winter & Steger fremhæver det offentliges manglende evne til at løse

de problemer, der ofte er skabt af virksomheder, som en væsentlig årsag til, at stakeholderne holder virksomheder ansvarlige:

Since governments seem to be less able to cope with these problems, the public therefore sees large corporations increasingly having the power and the responsibility for the solutions.

(Winter & Steger, 1998: pp. 4)

Sammenhængen mellem en virksomheds legitimitet og dens overlevelse har længe været kendt (Epstein & Votaw, 1978: p. 69). Disse legitimitetskriser er således et alvorligt problem, idet de ofte har en langsigtet negativ indvirkning på virksomheden. Eksempelvis mistede selskabet Texaco ti procent af sin værdi, da det i 1996 blev beskyldt for racediskrimination, og i 1995 tabte Motorola 30 procent i værdi, da der blev skabt usikkerhed om mobiltelefoners sundhedsskadelige virkning på brugerne (Wibholdt, 2000: p. 5).

Omgivelserne i dag stiller større krav, særligt til virksomhedernes sociale og miljømæssige ansvarlighed, end de gjorde for blot få årtier siden (Watts, 2000 og Stigson, 1999).

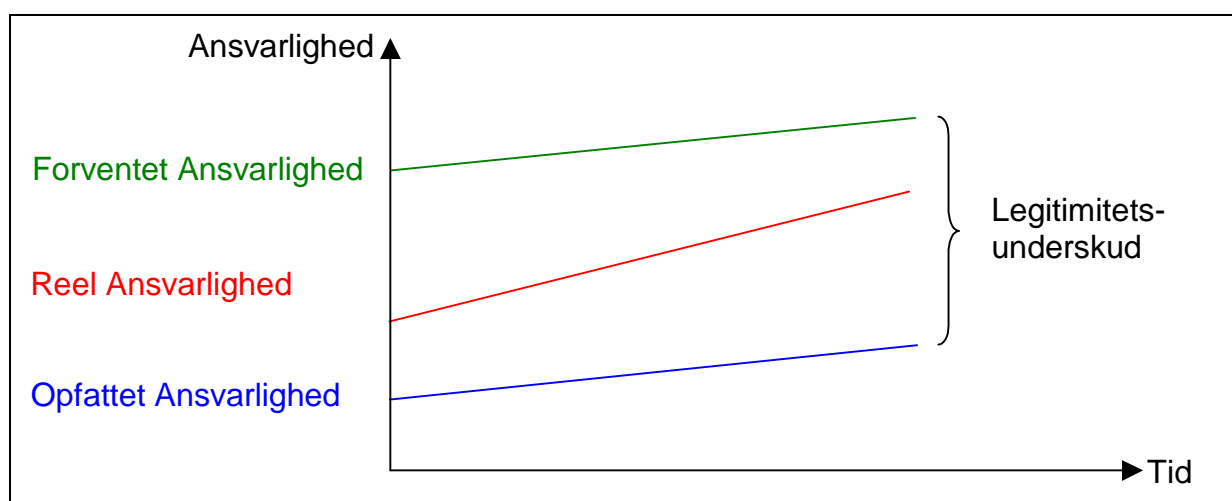
Nogle virksomheder er i dag blevet mere ansvarlige², idet de i højere grad yder en indsats på det sociale og miljømæssige område samtidig med, at de økonomiske interesser fortsat imødekommes. I sådanne virksomheder er den "reelle" ansvarlighed derfor steget, men måske ikke i samme grad som deres omgivelser forventer.³ Dertil kommer, at de virksomheder, som optræder ansvarligt, ikke altid kommunikerer godt nok med deres stakeholders, der som følge heraf opfatter en difference mellem den ansvarlighed, de mener virksomheden burde udvise (den *forventede* ansvarlighed), og den ansvarlighed de opfatter virksomheden besidder (den *opfattede* ansvarlighed).

De virksomheder, for hvilke ovenstående scenario er tilfældet, er i risiko for at blive udsat for en legitimitetskrise, idet der er uoverensstemmelse mellem den forventede,

² Når jeg som her omtaler ansvar, uden at afgrænse hvilken type ansvar, skal det betragtes som virksomhedens aggregerede ansvar på alle tre områder (økonomi, miljø og social ansvarlighed).

den reelle og den opfattede ansvarlighed. I næste kapitel vil jeg redegøre nærmere for sammenhængen mellem ansvar og legitimitet, her skal blot nævnes, at når den opfattede ansvarlighed er lavere end den forventede ansvarlighed, har virksomheden et legitimitetsunderskud. Denne situation er vist i Figur 1-1, hvor jeg har illustreret, hvordan de tre niveauer af ansvarlighed, jeg har identificeret, kan være placeret i forhold til hinanden, for en virksomhed, der har legitimitetsunderskud.

Figur 1-1: Eksempel på en virksomheds ansvarlighed



Kilde: Egen tilvirkning

Kurvernes hældninger i ovennævnte figur kan naturligvis diskuteres, og det er praktisk umuligt at måle og fastsætte et præcist udtryk for, hvor ansvarsfuldt en virksomhed agerer. Det er ligeledes baggrunden for, at begrebet "reel ansvarlighed" er problematisk, idet selv den reelle ansvarlighed er baseret på perception. Det medfører, at den reelle ansvarlighed ikke er mere reel, end at den afhænger af, hvem der stiller sig til dommer for, hvor ansvarligt virksomheden agerer. Når jeg i denne opgave anvender begrebet "reel ansvarlighed", skal det opfattes som den ansvarlighed, det omgivende samfund ville tilkende en virksomhed, såfremt alle informationer om denne virksomheds intentioner og handlinger var kendt! Derved består forskellen på reel og opfattet ansvarlighed altså i den viden, som omgivelserne har om den pågældende virksomhed, i forhold til den viden de ville besidde, hvis de kendte alle fakta.

³ Når jeg bruger ordet forventer (i forbindelse med ansvarlighed), er det et udtryk for den ansvarlighed, stakeholderne mener virksomheden *burde* udvise.

Figur 1-1 illustrerer imidlertid pointen upåagtet denne usikkerhed; nemlig det forhold, at når den opfattede ansvarlighed ikke lever op til den forventede ansvarlighed, så har virksomheden et legitimitetsunderskud, hvilket er grundlaget for en potentiel legitimitetskrise.

De tre ansvarlighedskurvers indbyrdes placering vil ikke altid være som i Figur 1-1. For nogle virksomheder vil den opfattede ansvarlighed ligefrem være den højestliggende kurve (det mener jeg fx er tilfældet for Novo Nordisk og Body Shop) – sådanne virksomheder har et legitimitets*overskud*.

Opdelingen i ansvarsområder (økonomisk, miljø og socialt) samt ansvarlighedsniveauer (forventet, reelt og opfattet) er et godt udgangspunkt for et analyseredskab, når virksomheden skal klarlægge dens legitimitet. En virksomhed kan således opstille en figur tilsvarende Figur 1-1, for hver af de tre ansvarsområder. Derved kan virksomheden danne sig et overblik over, hvilke ansvarsområder den har et legitimitetsunderskud på.

Figur 1-1 illustrerer en situation, hvor virksomheden både har et reelt og et opfattet legitimitetsunderskud i forhold til omgivelsernes forventninger. Denne situation indbyder umiddelbart til to metoder, der kan anvendes med henblik på at undgå legitimitetskriser:

1. Virksomhederne kan udligne forskellen mellem reel og opfattet ansvarlighed. Ved at forbedre virksomhedernes evne til at kommunikere, hvor ansvarlige de er, kan den opfattede ansvarlighed hæves til et niveau svarende til den reelle ansvarlighed, hvorved legitimitetsunderskuddet mindskes. Det er en forudsætning, at virksomhederne ved, hvem deres stakeholders er, og hvilke krav de stiller.
2. Den anden metode er at bringe den reelle ansvarlighed i overensstemmelse med de forventninger, stakeholders har til virksomhedens ansvarlighed. Den reelle ansvarlighed kan hæves ved at imødekomme stakeholders krav til ansvarlighed. Den forventede ansvarlighed kan ændres ved, at virksomhederne påvirker de krav omgivelserne stiller til virksomhedens ansvarlighed. Via en proaktiv indsats kan virksomhederne være med til at definere, hvad der er legitimt og ansvarligt!

For at kunne forfølge disse løsningsmuligheder er det nødvendigt for virksomhederne at have et indgående kendskab til hvem deres stakeholders er, hvilke issues de har interesse i, samt forskellige PR modeller og deres anvendelse. Derudover er der behov for at skabe større indsigt i virksomheders mulighed for selv at påvirke de krav, der stilles til ansvarlighed.

1.2 Problemformulering

Med henblik på at forbedre virksomheders forudsætninger for opnåelse og styring af legitimitet, vil jeg analysere legitimitetsbegrebet, samt diskutere mulighederne for anvendelse af henholdsvis stakeholder og issues management som redskaber i legitimeringsprocessen. Jeg vil desuden fremsætte strategier til opnåelse af legitimitet, samt inddrage forskellige PR modellers anvendelighed i forhold til påvirkning af legitimitet.

1.3 Problemafgrænsning

Virksomhedslegitimitet kan umiddelbart opfattes på tre niveauer:

1. Det øverste niveau er virksomheder helt generelt. Dette niveau omhandler nogle overordnede problemstillinger som fx de samfundsmæssige fordele og ulemper ved det kapitalistiske system, samt den krise virksomheder som institution gennemgik i begyndelsen af 1930'erne (beskrives bl.a. af Kenneth Boulding, Joseph Schumpeter, Max Weber og Jürgen Habermas).
2. Det næste niveau er brancher eller industrier, idet en række issues og legitimitetsproblemer er fælles for hele grupperinger af virksomheder. Dette gælder fx oliebranchen, der generelt beskyldes for manglende miljøhensyn.
3. Det tredje niveau er de enkelte virksomheder, som af forskellige årsager kan opleve legitimitetskriser. Mange af disse kriser er baseret på specifikke issues, hvilket gør dem til lettilgængeligt stof for medierne; navne som Shell (Brent Spar) og Dandy (V6) vil stå i de flestes bevidsthed mange år frem.

Alle tre niveauer vil blive inddraget i denne opgave. Jeg vil dog understrege, at mit mål med opgaven er at undersøge den enkelte virksomheds muligheder, hvorfor jeg vil

fokusere på det jeg ovenfor har beskrevet som det tredje niveau, om end jeg i nogle sammenhænge har fundet det relevant også at inddrage branche-niveauet. Virksomhedsperspektivet er, i forhold til mit cand.negot. studie, det mest nærliggende, og samtidig det niveau, hvor jeg har den største faglige ballast.

1.4 Opgavens struktur

Jeg tager, med kapitel 2, udgangspunkt i en teoretisk gennemgang og diskussion af legitimitetsbegrebet, hvor jeg bl.a. opstiller strategier til opnåelse af legitimitet, på baggrund af de typer af legitimitetsunderskud jeg har beskrevet i forbindelse med Figur 1-1. Derefter vil jeg, i kapitel 3 og 4, analysere mulighederne for at anvende henholdsvis stakeholder management og issues management til at styre virksomhedslegitimitet. Sidst i opgaven (kapitel 5) vil jeg opsummere virksomhedens muligheder for at styre legitimitet, samt opstille nogle generelle anbefalinger til virksomheder, der er parate til at arbejde seriøst med deres legitimitet. Undervejs vil jeg inddrage PR modeller, hvor relevant.

2. Legitimitet og ansvar

2.1 *Hvad er legitimitet*

Legitimitet relaterer sig til, hvorvidt en virksomheds mål og handlinger er i overensstemmelse med de værdier og normer, der findes i samfundet generelt.⁴

På denne baggrund argumenterer bl.a. Berger (1981: p. 83) for, at legitimitet er et udtryk for en institutions berettigelse, eller med andre ord: Virksomhedens "license to operate". Deraf følger naturligt, at i den udstrækning en virksomheds handlinger ikke er acceptable blandt offentligheden, vil denne miste sin berettigelse i samfundet. Konsekvenserne heraf må betragtes som voldsomme, idet en virksomhed, som offentligheden betragter som uberettiget, har de værst tænkelige muligheder for at overleve.⁵

For at opnå legitimitet er det nødvendigt først at forstå, hvori legitimitet består! Sutton begrunder virksomhedslegitimitet således:

The modern business corporation is generally perceived to be legitimate because it appears to fulfill its implicit contract with the public: to produce the goods, services, and utilities needed for the provisioning and prosperity of society.

(Sutton, 1993: p. 5)

Ifølge Sutton ligger virksomheders generelle berettigelse altså i, at de frembringer et "output", der er gavnligt for samfundet som helhed. Heraf følger samtidig, at virksomheder kan miste deres legitimitet, hvis de ikke opfylder denne implicite kontrakt om at bidrage positivt til samfundet.

I ovenstående beskrivelse har Sutton fokuseret på virksomheders pligt til at bidrage til samfundets fortsatte vækst. Denne pligt kan relateres til det jeg i kapitel 1 beskrev som

⁴ Heri er der generel enighed blandt forskere, se fx Berger, Dowling & Pfeffer, Epstein & Votaw, Mitchell et al., Scott, Sutton og Suchman.

⁵ Dette virker intuitivt indlysende, men betragtes ydermere som statistisk bevist (Singh, Tucker & Meinhard, 1991: pp. 413-415).

virksomhedens økonomiske ansvar. De to andre ansvarsområder (miljømæssigt og socialt ansvar) fremgår derimod ikke af Suttons beskrivelse.

Netop fordi der traditionelt har været fokus på virksomhedernes økonomiske bidrag, eksisterer der i dag, ifølge Daniel Yankelovich (formand for markedsanalysefirmaet DYG Inc.) en skepsis mod, at store virksomheder udelukkende udnytter deres magt til at pleje egne snævre og egoistiske interesser (Zipkin, 2000: p. 3). Denne skepsis har skabt fokus på, hvorvidt virksomhederne agerer etisk ansvarligt.

I praksis har dette bl.a. ført til oprettelsen af et "World Business Council for Sustainable Development" (WBCSD) i 1995. WBCSD har som formål at fremme samarbejdet om "sustainable development" (dvs. bæredygtig udvikling), der på mange måder er et udtryk for, at virksomheder bidrager til udviklingen på en måde, som tilgodeser alle tre ansvarsområder:

Development is sustainable where it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

(World Business Council for Sustainable Development)⁶

Sammenlignes denne definition på sustainable development med Suttons forklaring af legitimitetsbegrebet, findes den sammenhæng, at begge argumenterer for, at virksomheder skal bidrage positivt til opfyldelse af samfundets behov. WBCSD tilføjer dog som forudsætning, at disse behov skal dækkes på en måde, der ikke skader fremtidige generationer, dvs. via en etisk ansvarlig udvikling. Denne kombination af virksomheders pligt til at yde service og producere materielle goder, samt deres pligt til at gøre det på en etisk ansvarlig måde, falder godt i tråd med Phil Watts' (Managing Director of the Royal Dutch/Shell Group) karakteristik af virksomheders opgave: "The primary aim of businesses should be to maximise economic performance in a responsible fashion" (Watts, 2000; p. 2).

Med udgangspunkt i "sustainability" begrebet kan bæredygtig udvikling, ifølge WBCSD, deles op i tre ansvarsområder: 1) økonomisk vækst, 2) socialt ansvar og 3) miljømæssigt ansvar. På disse tre områder bør virksomheder sikre deres legitimitet, ved

⁶ WBCSD's definitioner på internetsiden: www.wbcsd.ch/aboutdfn.htm

at skabe overensstemmelse mellem deres mål og handlinger i forhold til omgivelsernes normer og værdier. Jeg har i denne opgave valgt at behandle legitimitet, i forhold til disse tre ansvarsområder, da jeg vurderer, at de er almengyldige som et udtryk for de forventninger, der kommer til udtryk (som minimum) i de vestlige kulturer.

Af disse tre områder er det sociale ansvar det mest kontroversielle. Det økonomiske ansvar har virksomheder altid taget for givet, mens det miljømæssige ansvar i højere grad er blevet *pålagt* virksomhederne via lovgivning. I det følgende afsnit vil jeg fokusere på nogle af problemstillingerne, i forhold til det sociale ansvar, idet dette område traditionelt har været præget af uenighed om, hvor ansvaret skal placeres.

Der har aldrig været tvivl om, at virksomheder skal skabe et økonomisk resultat af en eller anden form; dette har traditionelt været selve incitamentet til at starte en virksomhed. De sociale og miljømæssige ansvar har derimod været områder, som virksomheder enten har *valgt* af moralske grunde, eller fordi de har kunnet se en fordel i at påtage sig sådanne ansvar. Derudover har mange lande, i et vist omfang, påtvunget virksomheder et ansvar af social og miljømæssig karakter.

I det følgende underafsnit vil jeg beskrive det sociale ansvar nærmere. På mange måder kan virksomheders opfattelse af socialt og miljømæssigt ansvar sammenlignes, da det er ansvarsområder, virksomheder dels *vælger at påtage* sig og dels tvinges til via lovgivning.

2.1.1 Virksomhedens sociale ansvar

Milton Friedman havde den klare holdning, at virksomheders sociale ansvar ligger i, at de bidrager til samfundets økonomi. I 1962 skrev Friedman, at "there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits."⁷ Friedman var langt fra den eneste fortaler for dette synspunkt, bl.a. Theodore Levitt (1958) gav ligeledes udtryk for denne holdning, og i det hele taget var der på den tid endnu ikke noget krav fra offentligheden om, at virksomheder skulle påtage sig et socialt ansvar. Virksomheders legitimitet bestod slet og ret i, at de leverede nogle produkter samfundet havde brug for og skabte en profit til

⁷ "Doing well by doing good". The Economist. Internet: www.economist.com (22. april, 2000)

ejerne. Denne opfattelse af legitimitet svarer til Suttons karakteristik, citeret tidligere i dette kapitel.

Gennem de seneste årtier har offentlighedens krav og forventninger til virksomheders ansvarsområder i midlertidig ændret sig (Watts, 2000). På trods af, at virksomhedens sociale ansvar ikke indgår i selve definitionerne på legitimitet, er det et vigtigt element i virksomhedernes legitimeringsproces. Det er i dag en udpræget holdning i offentligheden, at virksomheder bør påtage sig et socialt ansvar (Stigson, 1999), og dermed er virksomhederne nødt til at gøre dette for at optræde i overensstemmelse med samfundets normer og værdier, dvs. for at have legitimitet.

Forsker verdenen og nogle af verdens mest progressive virksomheder har erkendt, at virksomheder har et socialt ansvar, og at de er indstillet på at gøre noget ved det. Konkret kommer det til udtryk ved indførelsen af begreber som "Corporate Social Responsibility" (CSR)⁸ og "The triple bottom-line". Sidstnævnte er et rapporteringsprincip, hvor virksomhedens miljømæssige og sociale regnskab gøres op på lige fod med det traditionelle økonomiske regnskab (Elkington, 1999).

CSR repræsenterer den sociale bundlinie i princippet med "the triple bottom-line", og er således et vigtigt element i en bæredygtig udvikling. Af WBCSD's definition på CSR ses det desuden, at de har valgt at inddrage etisk adfærd som en del af CSR begrebet:

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.

(Mike Wright, 1999)

Etisk og social ansvarlig adfærd er således en del af den moderne virksomheds legitimeringsproces.

⁸ Bowie, 1991

2.1.2 Definition

På baggrund af det foregående vil jeg i dette speciale anvende følgende definition på virksomhedslegitimitet:

Virksomhedslegitimitet er, når en virksomheds mål og handlinger, af dens stakeholders, opfattes som værende i overensstemmelse med disses normer og værdier.

I denne definition har jeg valgt at tage hensyn til den generelle opfattelse af legitimitet som værende et udtryk for overensstemmelse mellem den legitimitetshavendes handlinger og omgivelsernes normer og værdier. Samtidig har jeg tilpasset definitionen til specialets kontekst ved at benævne omgivelserne "stakeholders", da det er virksomhedens legitimitet i forhold til disse jeg vil fokusere på. Dog er det min opfattelse, at denne definition tillige er anvendelig som en generel definition på virksomhedslegitimitet, netop fordi det er virksomhedens stakeholders, som legitimitet er relevant i forhold til!

I det foregående har jeg desuden valgt at illustrere nogle af de overordnede temaer nutidens stakeholders fokuserer på, når virksomheders mål og handlinger bliver opvejet mod normer og værdier. Disse temaer kan sammenfattes i de tre blokke, der udgør fundamentet for sustainable development og "the triple bottom-line":

1. Økonomisk vækst
2. Miljømæssigt ansvar
3. Social retfærdighed

2.2 Legitimitet, ansvar og magt

Jeg har indtil nu redegjort for den sammenhæng, der er mellem legitimitet og ansvar, nemlig at legitimitet forudsætter overensstemmelse mellem virksomhedens mål og handlinger i forhold til stakeholderens normer og værdier. Da disse normer og værdier indeholder en forventning til, at virksomheder optræder ansvarligt, er dette blevet en forudsætning for at opnå legitimitet! Men hvorfor er det, at stakeholders er begyndt at holde virksomheder ansvarlige på nogle områder, der tidligere har været overladt til

offentlig forvaltning og interesseorganisationer? Svaret skal findes i sammenhængen mellem ansvar og magt.

Ifølge Sutton (1993) opstod legitimitetsteori helt tilbage i middelalderen og omhandler traditionelt "Political morality: A measure of the right and wrong uses of power". Sutton antager, at alle virksomheder besidder magt, bl.a. ved at de har direkte indflydelse på vigtige samfundsmæssige parametre som beskæftigelse, økonomi og forurening.

Relationen mellem magt og legitimitet består i, at det er måden og med hvilken berettigelse magt anvendes, der er genstand for en vurdering af legitimitet – normen er, at der med magt følger et *ansvar* for at forvalte magten hensigtsmæssigt. Edward Mason (1997) påpeger, at hele legitimitetsproblematikken primært eksisterer, fordi virksomhedsledere har en magt, de ikke er *valgt* til at have, sådan som vi kender det fra demokratiske institutioner. Virksomhedsledere besidder derimod en magt, de selvstændigt har påtaget sig (Sutton, 1993: pp. 6-7), eller er blevet udpeget til af virksomheden – ikke af dens stakeholders! Derfor har virksomheder (og særligt deres ledelse) konstant et behov for at berettige deres handlinger.

Samfundet forholder sig dagligt kritisk til, hvorvidt virksomhedsledelsen forvalter sin magt på en ansvarlig måde. Hvis virksomheden agerer uansvarligt kan samfundet ikke "blot" undlade at genvælge den, som hvis det var et regeringsparti. Derfor fokuseres på en række andre sanktionsmuligheder. En af de alvorligste sanktioner, en virksomhed kan udsættes for, er forbrugerboykot. Andre sanktioner kan fx bestå i klager, hvis behandling optager væsentlige ressourcer i virksomheden, samt påvirker dens image negativt. Fælles for sanktionerne er, at midlet, der mest effektivt aktiverer dem, er negativ medieomtale; et middel der er så skræmmende, at brugen af det generelt betragtes som en sanktion i sig selv.

2.3 Legitimitetskriser

Formålet med at udvikle en teori omkring legitimitetsbegrebet forklarer Sutton med, at vi derigennem får et redskab, der kan anvendes til at undersøge betydningen af offentlighedens opfattelse af virksomheders magt og ansvarlighed: "The concept of legitimacy allows a comprehensive investigation into the impact of the public's

perception of corporate power and accountability on business activity” (Sutton, 1993: p. 1).

For den enkelte virksomhed, og på et mere praktisk plan, er legitimitet bl.a. vigtigt på grund af de negative konsekvenser, der kan være forbundet med ikke at besidde legitimitet! Hvis en virksomhed mister sin legitimitet – sin eksistensberettigelse – vil det medføre en krise og sandsynligvis true virksomhedens eksistens, idet det fx vil være umuligt at skabe et kundegrundlag, hvis opfattelsen er, at der ikke er nogen rimelighed eller noget formål med virksomhedens aktiviteter. Sutton (1993: pp. 2-3) påpeger en tæt sammenhæng mellem legitimitet og krise, idet hun hævder, at krise er en uundgåelig følge, hvis en institution med magt mister sin legitimitet. Dette bakkes yderligere op af fx Epstein & Votaw (1978: p. 72), der påpeger, at legitimitet er en hovedfaktor i virksomheders overlevelse.

Kenneth Boulding (1978: pp. 86-88) argumenterer ligeledes for, at eftersom vi i dag er forholdsvis dygtige til at styre økonomien, er en manglende evne til at skabe et samlet overskud i samfundet ikke længere nogen trussel mod virksomheder som institution. Den største udfordring er derimod at styre de ikke-markedsmæssige forhold, hvoraf evnen til at bibeholde legitimitet er den mest afgørende:

Assuming...that the market economy will continue to function... the survival of the business institution will depend much more on its ability to retain legitimacy, which is one of the most crucial characteristics of its nonmarket environment, than it will upon any internal dynamics of the market environment itself.

(Boulding, 1978: p. 88)

Legitimitet er altså en tilstand, det både er ønskeligt og nødvendigt for virksomheder at opnå. mister en virksomhed sin legitimitet, medfører det uvægerligt en kritisk situation, som kan få alvorlige negative følger for virksomheden.

2.3.1 Årsager til legitimitetskriser

Helt overordnet opstår legitimitetskriser, fordi der er en opfattet inkonsistens mellem måden virksomheder drives på og de skiftende mål og prioriteter, der er gældende i samfundet (Sutton, 1993: p. 3).

Når der i de senere årtier har været en stigning i antallet af legitimitetskriser, er det nærliggende at spørge, om det er fordi, virksomheder i dag agerer mere uansvarligt end tidligere, og derfor bliver revset voldsommere i den offentlige debat. Det virker dog ikke som en sandsynlig årsag, i betragtning af den udvikling, der har fundet sted, fx indenfor områder som arbejdsvilkår, miljøbeskyttelse og ligestilling. Virksomheder nød generelt stor legitimitet i 1960'erne (Berger, 1981), men det er formegentlig de færreste, der vil påstå, at virksomheder dengang var mere hensynsfulde overfor deres omgivelser!

Hvis vi sammenholder dette med Suttons overordnede forklaring på årsager til legitimitetskriser (se ovenstående), så skyldes stigningen i legitimitetskriser altså ikke, at *måden*, virksomhederne drives på, er blevet forringet. Der er derimod to mulige forklaringer:

Den første er, at virksomheder generelt ikke er gode nok til at opnå en balance mellem egne og omgivelsernes skiftende mål og prioriteter. I dag stilles der større krav til virksomheders ansvarlighed, end der gjorde for nogle få årtier siden. De øgede krav til virksomhederne kommer bl.a. til udtryk ved, at virksomheder i dag har mange flere aktive stakeholders end tidligere (Winter & Steger, 1998). Et af problemerne er, at virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad er opmærksomme på disse stakeholders, og derfor ikke har muligheden for at tilpasse sig deres skiftende mål og prioriteter. Freeman (1984: p. 13) skriver således, at "events and pressure groups with which we should be familiar become crises because we have not incorporated the idea of their existence into our day-to-day routine". Derudover er det langt fra alle virksomheder, der formår at deltage i processen med at definere *hvad* ansvarlighed er. Dette aspekt, der vil blive diskuteret nærmere i kapitel 4, indbefatter bl.a., hvordan man kommer frem til en fælles forståelse for, hvad der kræves for at opnå legitimitet.

Den anden mulige forklaring er, at virksomhederne er ansvarlige, men ikke er dygtige nok til at kommunikere med deres stakeholders. Den megen kritik af Shell, på baggrund af deres intentioner om dumpning af boreplatformen Brent Spar i 1995, var et eksempel herpå. Stort set alle videnskabelige eksperter er enige om, at en dumpning var det mest miljørigtige alternativ.⁹ Shell havde dog ikke været dygtige nok til at gå i dialog med *alle* deres stakeholders (specielt Greenpeace), for derigennem at opnå den nødvendige forståelse og støtte til beslutningen om dumpning. Siden hen har Shell iværksat en gennemgående ændring af virksomhedens procedure for håndtering af stakeholders (Hybler, 2000: p. 21). I en årsberetning, udgivet marts 1996, konkluderede Shells topledelse således:

We learned in 1995 that we need to have greater external focus if we are to create a better acceptance off the Group's business among varied audiences. Group companies must consult, inform and communicate better with the public.

(Bosch & Riel, 1996: p. 12)

Brent Spar sagen har samtidig været et "wake-up call", ikke blot for Shell, men for mange større virksomheder, der i de senere år har revurderet deres opfattelse af stakeholders, der som følge heraf har været genstand for en stærkt forøget interesse.¹⁰ Det øgede fokus på virksomheders omdømme ses også herhjemme, fx ved, at Danmark omkring årsskiftet, som det syvende land i Europa, får et indeks over virksomheders omdømme svarende til det nye amerikanske indeks "Corporate Reputation" (Tholstrup, 2000: p. 4).

Stigningen i virksomheders legitimitetskriser skyldes en kombination af de to ovenstående faktorer; dvs. en utilstrækkelig grad af tilpasning mellem virksomheden og samfundets mål og prioriteter, samt en mangelfuld kommunikationsindsats, der ikke i tilstrækkelig grad har adresseret alle de relevante stakeholders og den *opfattede* legitimitet virksomheden besidder hos disse.

⁹ Se bl.a. Jones, 1997 og Bosch & Riel, 1996: pp. 6-7

¹⁰ Ses bl.a. ved en stigende akademisk interesse (se fx www.stakeholder.dk), samt på mange større virksomheders hjemmesider (se fx www.novo.dk og www.shell.com).

2.4 Opnåelse af legitimitet

Opnåelse af legitimitet er en dynamisk proces, også kaldet legitimering. Epstein & Votaw (1978: p. 73) beskriver tre metoder til at opnå legitimitet.

Den **første** af Epstein & Votaws metoder er at tilpasse virksomhedens aktiviteter og fremgangsmåder, for derved at opnå overensstemmelse mellem virksomhedens og offentlighedens, herunder diverse stakeholders, normer. Denne metode forudsætter, at virksomheden har god føling med stakeholders, og konstant holder sig ajour med ændringer i normer, holdninger og værdier. Med denne tilgang opnår virksomheden legitimitet ved at påvirke den "reelle" ansvarlighed, som den er beskrevet i kapitel 1.

Den **anden** fremgangsmåde, Epstein & Votaw beskriver, er baseret på en mere proaktiv strategi. Her er målet, at virksomheden via markedsføring, dialog og proaktiv issues management aktivt forsøger at ændre offentlighedens normer og værdier, således at disse bliver tilrettet virksomhedens egne aktiviteter. Denne metode vil jeg komme nærmere ind på senere i opgaven (kapitel 4), hvor jeg diskuterer virksomhedens muligheder for at anvende issues management til at påvirke samfundets forventninger, prioriteter og mål. Metoden sigter på at ændre den forventede ansvarlighed.

Som et **tredje** alternativ, eventuelt i kombination med de øvrige metoder, foreslår Epstein & Votaw, at virksomheder kan forsøge at skabe legitimitet ved at identificere sig med andre organisationer, personer eller symboler, der har en solid legitimitetsbase i samfundet. Dette kan fx ske ved at have respekterede personer i bestyrelsen eller ved at støtte velgørenhedsforeninger etc.

Denne metode anvendes bl.a. af de virksomheder, som har fulgt den opfordring Unicef fremsætter på en hjemmeside med overskriften: "Bliv sponsor for Unicefs hjemmeside. Og se den politiske forbruger lige i øjnene".¹¹

De to første metoder Epstein & Votaw beskriver, mener jeg kan karakteriseres som *legitimeringsstrategier* i forhold til de typer af legitimitetsunderskud, jeg har beskrevet i kapitel 1. Derimod vil jeg ikke karakterisere den sidstnævnte metode (at identificere sig

¹¹ www.monopol.dk/webandel/sider/side-1.html og http://www.unicef.dk/sp_index.html

med andre) som en decideret strategi, men derimod som et af flere mulige værktøjer i forbindelse med en strategi, der har til hensigt, via kommunikation, at mindske kløften mellem virksomhedens reelle og opfattede legitimitet (se Figur 1-1). Virksomheders opfattede legitimitet kan hæves ved at kommunikere og skabe en dialog, der gør det klart for stakeholderne, hvor ansvarligt virksomheden reelt agerer! Denne strategi er selvsagt kun anvendelig, såfremt problemet består i en kløft mellem den reelle og opfattede ansvarlighed.

Strategien kan dog også "misbruges", ved at en virksomhed forsøger at kommunikere sin ansvarlighed op på et niveau, der ikke afspejler dens reelle handlinger og intentioner. Det skal ikke udelukkes at strategien med fordel kan anvendes på denne måde, men det kan bestemt ikke anbefales, da det sandsynligvis vil blive opfattet som overordentlig uetisk adfærd, og dermed hårdt straffet af forbrugerne, såfremt det bliver opdaget.

Jeg har valgt at opdele metoder til opnåelse af legitimitet i tre overordnede strategier, der tager udgangspunkt i de legitimitetskløfter jeg skitserede i kapitel 1. De to første strategier er inspireret af Epstein & Votaw, mens den tredje (Realiseringsstrategi) er mit personlige bidrag:

1. ***Adapterende strategi***

Påvirker den reelle ansvarlighed ved at tilpasse virksomheden til omgivelserne.

2. ***Manipulerende strategi***

Påvirker den forventede ansvarlighed ved at tilpasse omgivelserne til virksomheden.

3. ***Realiseringsstrategi***

Påvirker den opfattede ansvarlighed ved at kommunikere virksomhedens faktiske ansvarlighed. Virksomheden realiserer sin legitimitet.

Legitimitet skal langt fra kun opnås i forhold til den generelle offentlighed. Som det vil blive beskrevet i næste kapitel, og som det fremgår af min definition på virksomhedslegitimitet, er det mindst ligeså vigtigt at have legitimitet i forhold til virksomhedens interne stakeholdergrupper.

Medarbejderne er en vigtig stakeholdergruppe, og derfor er de i mange virksomheder repræsenteret i bestyrelsen. Dette kan betragtes som en kombination af de ovenfor beskrevne strategier. Medarbejderrepræsentanter kan nemlig både være med til at sikre en tæt dialog, der skaber grundlaget for en gensidig forståelse og påvirkning af medarbejdernes og ledelsens synspunkter (den adapterende og manipulerende strategi). Realiseringsstrategien kommer til udtryk ved, at medarbejderrepræsentanten løbende bliver orienteret om de faktiske forhold såvel som de bagvedliggende intentioner. Når denne viden videreformidles til de øvrige ansatte, vil disse få en bedre forståelse for virksomhedens reelle ansvarlighed. Samtidig kan medarbejderrepræsentation i bestyrelsen have en vigtig signalværdi, der bidrager til ledelsens legitimitet.

2.5 Anvendelse af legitimitet

Det er interessant at diskutere, hvorvidt legitimitet udelukkende er en forudsætning for virksomheders eksistens, eller om legitimitet også kan anvendes med henblik på at opnå en konkurrencemæssig fordel. Dette kunne fx være, når en virksomhed på baggrund af etisk adfærd og social ansvarlighed overfor sine stakeholders har kapaciteten til at reagere hurtigt og korrekt i forhold til issues (Litz, 1996: pp. 1359-1361).

Et eksempel på proaktiv anvendelse af legitimitet som en konkurrenceparameter er, når de virksomheder, der er førende med hensyn til at tage et socialt og miljømæssigt ansvar, aktivt forsøger at omsætte deres "best practice" til lovgivning, fx på et område som indførelse af miljøregnskab som en lovpligtig del af årsberetninger. Eller når en virksomhed sætter fokus på en issue, hvor den ved, at den har et legitimitetsoverskud i forhold til sine konkurrenter. Sådanne tiltag vil jeg diskutere nærmere i forbindelse med min gennemgang af issues management (kapitel 4).

Desuden har nogle virksomheder erfaret, at der er en række "sidegevinster" ved den ansvarlige optræden, der er en del af legitimeringsprocessen. Fx påpeger Phil Watts fra Shell, at "good management of health, safety and environment issues can cut the costs of incidents and accidents and reduce product loss" (Watts, 2000; p. 3).

2.6 *Sammenfatning*

I dette kapitel har jeg defineret virksomhedslegitimitet som opfattelsen af, at virksomhedens mål og handlinger er i overensstemmelse med stakeholderne normer og værdier. Jeg har endvidere redegjort for, at denne overensstemmelse kun kan opnås, såfremt virksomhederne agerer økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarligt, idet jeg forudsætter, at nutidens stakeholders generelt har forventninger til virksomheders etiske adfærd på disse tre ansvarsområder.

Stakeholderne forventninger bunder i en holdning til, at der med alle former for magt følger et ansvar. Eftersom virksomheder besidder en vis magt, vil deres stakeholders altid forholde sig kritisk til, hvorvidt de forvalter deres magt ansvarsbevidst. Såfremt en virksomhed opfattes som uansvarlig, kan den miste sin legitimitet, hvilket vil få alvorlige negative konsekvenser.

Virksomheders legitimitetskriser kan skyldes manglende tilpasning af virksomhedens og dens stakeholders holdninger, eller at virksomhederne ikke er dygtige nok til at kommunikere, hvor ansvarlige de faktisk er (eller en kombination af de to årsager). Konsekvensen vil altid være en kløft mellem stakeholderne oplevede og forventede ansvarlighed af virksomheden.

Legitimitet kan opnås via følgende overordnede strategier, eller en kombination af disse:

1. *Adapterende strategi* (Tilpas virksomhed til omgivelserne)
2. *Manipulerende strategi* (Tilpas omgivelserne til virksomheden)
3. *Realiseringsstrategi* (Kommunikér om den faktiske ansvarlighed)

Udover at give virksomhederne et eksistensgrundlag, kan legitimitet anvendes proaktivt til at opnå en konkurrencemæssig fordel, fx ved at lobby for, at egen "best practise" bliver omsat til lov, eller ved at sætte fokus på issues, hvor virksomheden ved den har et legitimitetsoverskud i forhold til konkurrenterne.

Sutton (1993: p. 1) påpeger, at en forståelse af virksomhedslegitimitet er en forudsætning for at kunne udvikle effektive reaktioner overfor hurtigt udviklende sociale,

økonomiske og geopolitiske omgivelser, hvilket hun betragter som en af de største udfordringer for nutidens virksomheder:

The maintenance of corporate legitimacy requires that managers engage actively in comprehensive information gathering, analysis, and reflection on changes in the social and business environment – a process which includes open and non-adversarial discourse with stakeholders before decision-making.

(Sutton, 1993: p. 10)

Nøglen til en effektiv styring af virksomhedens legitimitet skal således findes i en seriøs og fornuftig behandling af dens stakeholders.

3. Stakeholderrelationer¹²

I forrige kapitel diskuterede jeg selve legitimitetsbegrebet, samt hvorledes dette er relateret til ansvar. For at styre legitimitet er det i midlertidig ikke tilstrækkelig at se på, *hvad* legitimitet er, der er ligeledes et behov for at analysere, *hvem* legitimitet skal besiddes i forhold til! Besvarelsen af dette spørgsmål ligger, som allerede antydnet, inden for rammerne af stakeholderrelationer – et begreb der i dag vedrører virksomhedens relationer til mange andre end blot aktionærene (se ”Fokus” på side 30). Virksomhedens stakeholderrelationer er essentielle i forhold til legitimitet, idet de tre nævnte strategier til opnåelse af legitimitet alle forudsætter kommunikation mellem virksomheden og dens stakeholders.

Stakeholdertilgangen har vundet stor udbredelse, både som videnskab og blandt virksomhedsledere. Styrken ved stakeholdertilgangen består både i dens popularitet og dens evne til at kortlægge relationerne mellem virksomheden og samfundet. Nødvendigheden af gode stakeholderrelationer er blevet tydeligt illustreret via kendte sager som fx dumpningen af Shells boreplatform (Brent Spar) og Dandys forsøg på at skjule forskningsresultater relateret til V6 tyggegummi. Næsten dagligt bliver vi konfronteret med nye eksempler på issues, der skaber offentlig debat mellem virksomheder og deres stakeholders.

Ifølge Mitchell et al. (1997) er formålet med en stakeholdertilgang at finde svaret på spørgsmålet: Hvilke stakeholders fortjener eller kræver ledelsens opmærksomhed? Som Freeman udtrykte det: At finde ud af ”who and what really counts” (Freeman, 1984). Identificeringen er i midlertidig kun ét element i stakeholder management processen; teoretikere, og de førende virksomheder på området, er enige om, at en af de væsentligste opgaver indenfor stakeholder management er at prioritere stakeholders.¹³

¹² Dele af dette kapitel er baseret på et paper jeg har arbejdet på sideløbende med specialet. Paperet blev optaget til en poster på konferencen ”Euro Environment 2000” i Aalborg (Se ”Pedersen & Jones” i litteraturlisten).

¹³ Vigtigheden af at have værktøjer til prioritering af stakeholders fremgik tydeligt af præsentationerne og debatten på den internationale Euro Environment 2000 konference, der blev afholdt i Aalborg d. 18-20 oktober, 2000.

Der er forsket en del i, hvordan stakeholders kan identificeres, men eksisterende stakeholderteorier har fokuseret på at skabe et *statisk* billede af en virksomheds stakeholderrelationer, oftest præsenteret som en stakeholdermodel med virksomheden i midten (se Figur 3-2). Derimod er der endnu ikke udgivet nogle egentlige forskningsresultater med hensyn til, hvordan stakeholders prioriteres i forhold til specifikke issues.¹⁴

I dette kapitel vil jeg fokusere på et forbigået aspekt af stakeholderteori, nemlig dynamikken i stakeholderrelationer, da jeg mener, at de statiske modeller hæmmer virksomhederne i at få et sandfærdigt billede af deres stakeholders. Med udgangspunkt i den eksisterende stakeholderteori, bl.a. Freemans banebrydende bog fra 1984: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" og Mitchell et al.'s gennemgang af stakeholderteori, vil jeg udvikle en dynamisk stakeholdermodel baseret på issue arenaer, hvor stakeholder claims¹⁵ opstår i forbindelse til specifikke issues. Derudover vil jeg diskutere, hvordan stakeholders kan prioriteres på baggrund af de claims, de fremsætter overfor virksomheden.

¹⁴ Crable & Vibbert (1986: p. 62) definerer en issue som "a point or question to be disputed and decided". Issues opstår når et problem eller et konkret spørgsmål medfører konflikter eller uoverensstemmelser som offentligheden, organisationer eller virksomheder betragter som betydningsfulde eller vigtige.

¹⁵ Ved "claim" forstås stakeholderens opfattede rettighed, der gør, at denne mener at have berettigelse som stakeholder.

3.1 Definition af stakeholders

Edward Freeman, der betragtes som foregangsmand indenfor stakeholdertilgangen, giver selv denne (nu klassiske) definition på stakeholders:

A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.

(Freeman, 1984: p. 46)

Freeman nævner bl.a. ansatte, kunder, leverandører, aktionærer, banker, miljøaktivister og det offentlige som eksempler på stakeholders.

Denne definition er meget bred og kan – hvis man vil – anvendes til at klassificerer stort set alle som stakeholders, eftersom "...virtually anyone can affect or be affected by an organization's actions" (Mitchell et al., 1997: p. 854). Derfor er det i mange henseender praktisk at indsnævre mængden af stakeholders til en kerne af de mest betydningsfulde; de strategisk vigtige stakeholders. Christensen & Jones betegner disse som "strategic publics" med følgende definition: "Publics that are most likely to limit or enhance their [virksomhedernes] ability to pursue the mission of the organization" (Christensen & Jones, 1996: p. 11).

I det hele taget består forskellene i stakeholder definitioner hovedsagligt i, hvor bredt eller snævert man vælger at definere stakeholders. Som modstykke til Freemans meget brede definition, gengiver Mitchell et al. (1997: p. 856) en definition fra Stanford Research Institute (1963), hvor stakeholders er defineret som: De grupper "hvoraf en organisations fortsatte overlevelse afhænger". Denne definition virker umiddelbart snæver, men er i virkeligheden ret diffus og uanvendelig, for hvornår er en organisations fortsatte overlevelse afhængig af en stakeholder?

Det er min overbevisning, at de snævre definitioner er konstrueret med henblik på at gøre stakeholderbegrebet anvendeligt i virksomheder, hvor begrænsede ressourcer skaber et behov for at få defineret, hvem der har direkte relevans for virksomheden. Det kan modsat argumenteres, at de brede definitioner er mere empirisk korrekte, idet det faktisk forholder sig sådan, at stort set alle kan påvirke eller blive påvirket af en given

virksomhed! Det er, når alt kommer til alt, et spørgsmål om at afveje den komplekse empiri i forhold til anvendeligheden af en model, som i sagens natur altid vil være en simplificering af virkeligheden!

Faren ved at anvende en snæver definition er, at virksomhederne utilsigtet foretager en begrebsafgrænsning, der medfører, at de overser potentielt vigtige stakeholders. Derfor er det mest formålstjenligt at anvende en bred, og empirisk korrekt, definition. Som nævnt i indledningen til dette kapitel, skal virksomhederne fokusere på deres strategisk vigtige stakeholders via *prioritering* – ikke ved at vælge en snæver begrebsdefinition.

Derfor anvender jeg følgende definition, der ligger meget tæt på Freemans (1984) definition på stakeholders:

En virksomheds stakeholders er alle de individer eller grupper, som kan påvirke eller blive berørt af virksomhedens mål og handlinger.

Fokus: Stakeholder vs. Shareholder Value

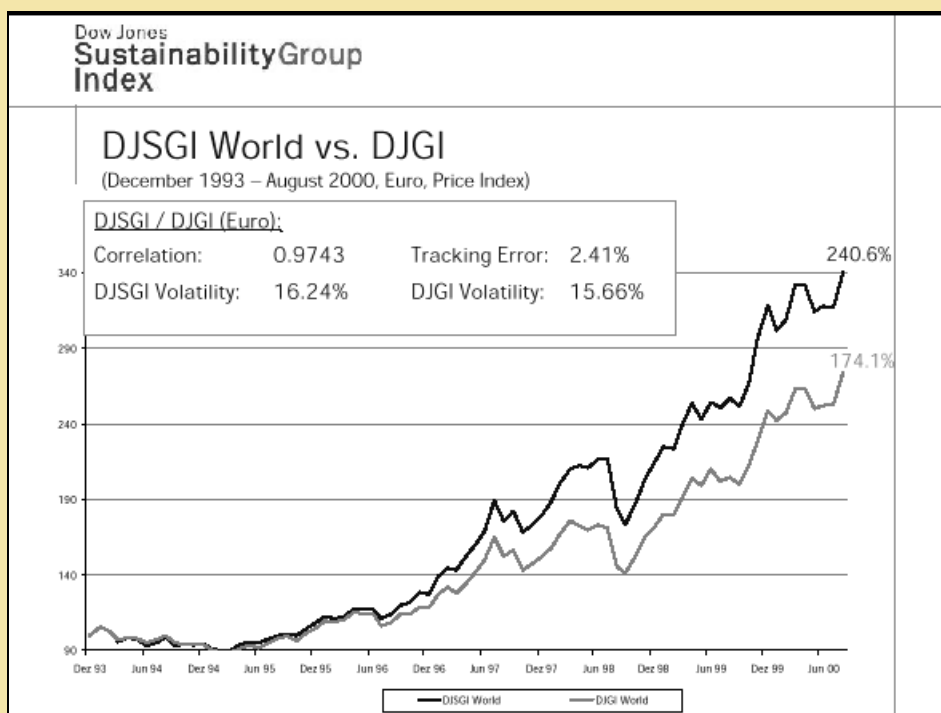
Der er ikke fuldstændig enighed om, at virksomheder bør tage hensyn til en række stakeholders udover aktionærerne. Således har en række forskere givet udtryk for, at de udelukkende betragter/betragtede det som virksomheders mission at skabe *shareholder value* (Se bl.a. The Economist, April 2000 og Theodore Levitt, 1958).

I de senere år er det dog blevet umoderne og politisk ukorrekt at fokusere ensidigt på profit til aktionærerne. Denne trend startede helt tilbage i slutningen af 1960'erne, men er til stadighed blev mere og mere markant (Freeman, 1984: p. 9). Stakeholders (udover aktionærerne) har for mange virksomheder været et alternativt og mere politisk korrekt – mere legitimt – forum at målrette sine aktiviteter i forhold til. En af konsekvenserne har været indførelsen af ”grønne regnskaber”, og stakeholder regnskaber (Ernst & Young, Kunde & Co. og Huset Mandag Morgen, 1998), der tydeligt markerer et fokusskifte fra shareholder til stakeholder value.

Skiftet fra fokus på aktionærer til stakeholders kan i sig selv betragtes som en proaktiv handling, med det formål at skabe øget legitimitet! Årsagerne til dette skifte kan diskuteres. Nogle virksomheder vil påstå, at de er fulgt med tiden og blevet mere ansvarlige, og derfor er mere opmærksomme på at tage hensyn til deres stakeholders.

Andre vil argumentere for, at fokusskiftet ikke skyldes ansvarlighed, smukke hensigter og den rene miljø-filantropi, men derimod bunder i, at virksomhederne kan opnå det største overskud ved at have gode relationer til deres stakeholders. Det er således sådan, at et stakeholder fokus kan skabe den største shareholder value på lang sigt! Dette er på bl.a. dokumenteret via Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI), der viser, at de virksomheder, som satser på bæredygtig udvikling, gennemsnitligt klarer sig bedre end virksomhederne i det traditionelle Dow Jones indeks (se Figur 3-1 på næste side).

Figur 3-1: Dow Jones Sustainability Group Index



Kilde: www.sustainability-index.com

Når jeg kigger tilbage i de første afsnit af denne opgave, er de årsager, jeg selv har anført som argumenter for at beskæftige sig med stakeholder legitimitet, alle bundet i økonomiske betragtninger. Jeg har henvist til risikoen for at blive kastet ud i en virksomhedskrise, der i værste fald kan koste virksomheden dens eksistens. Jeg har behandlet de konkurrencemæssige fordele ved proaktiv påvirkning af legitimitet – underforstået at denne fordel vil medføre øget profit. Jeg har dog ikke brugt mange ord på at beskrive, hvor vigtigt det er for de forskellige stakeholdergrupper at blive taget seriøst af virksomheden, og jeg har på intet tidspunkt diskuteret, hvorvidt ledelsens gode samvittighed eller miljøets velbefindende er vigtigere end afkastningsgraden! Mit udgangspunkt har hele tiden været virksomheden.

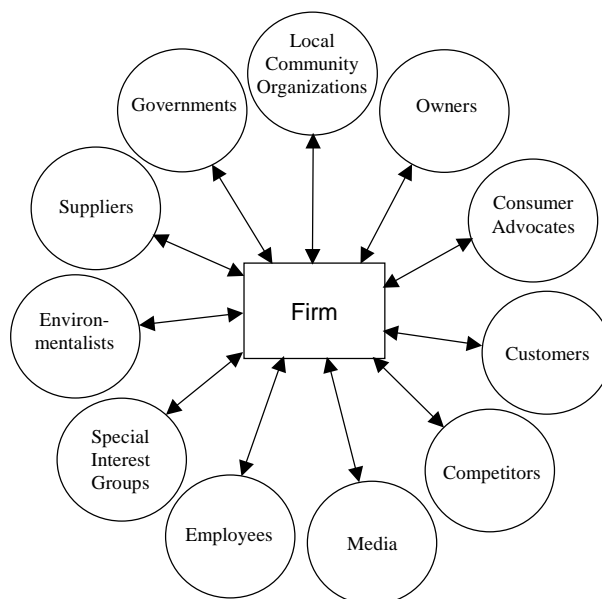
Spørgsmålet er så, om der er noget forkert i dette. Er det virksomhedens intentioner (opnåelse af profit) eller resultaterne af virksomhedernes adfærd (ansvarlighed og gode stakeholderrelationer), der betyder mest for os? Spørgsmålet vil formegentlig først blive tilstrækkeligt belyst, når/hvis omstændighederne udvikler sig til en situation, hvor der ikke længere er god forretning i god opførelse.

3.2 Stakeholderteori

Lige siden udgivelsen af Freemans banebrydende bog: "Strategic Management: A stakeholder approach" (1984), har stakeholdertilgangen, til virksomheders relationer med deres omgivelser, været godt repræsenteret i litteraturen indenfor såvel virksomhedsledelse som organisations- og kommunikationsteori. Desuden har udviklingen, i forholdet mellem virksomheder og samfundet, ikke mindst med introducering af "Corporate Social Responsibility" konceptet (Bowie, 1991), betydet, at virksomheder er blevet langt mere synlige og åbne i deres udvikling af stakeholderrelationer.

Freeman var blandt de første til at erkende den strategiske vigtighed af en virksomheds stakeholderrelationer. Figur 3-2 er Freemans model til illustration af en virksomheds stakeholder.

Figur 3-2: Freemans "Stakeholder View of Firm"



Kilde: Freeman, 1984: p. 25

Noget af det karakteristiske ved denne model er, at den placerer virksomheden centralt og med direkte forbindelse til sine stakeholders, dog uden at specificere hvad baggrunden for denne forbindelse er/kan være. Derudover fremstiller den stakeholders som værende uden indbyrdes relation, og endeligt giver den ikke nogen anvisninger på,

hvordan stakeholders kan prioriteres, hvilket må betegnes som en svaghed ved modellen.

Freeman pointerer også selv, at denne model er en simplificering af virkeligheden. Han påpegede desuden, at der er en sammenhæng mellem stakeholders og issues, og han anerkender sin egen models begrænsninger, ved bl.a. at understrege behovet for en teori, der tilbyder "integrated approaches for dealing with multiple stakeholders on multiple issues" (1984: p. 26). Senere i dette kapitel vil jeg illustrere, hvordan dette lader sig gøre, ved at benytte en dynamisk model baseret på issue arenaer.

MTBE Case

I den resterende del af specialet vil jeg benytte MTBE sagen til at eksemplificere teorierne.

MTBE sagen – eller MTBE *issuen* som jeg ligeledes vil referere til den som – er velegnet til at illustrere teorierne omkring stakeholder og issues management, da den, på trods af et stort antal stakeholders med forskelligartede interesser, har nogle få meget markante aktører. Samtidig har issuen været flittigt behandlet i medierne, hvilket har gjort den nemt tilgængelig.

MTBE issuen handler om brugen af det miljøskadelige tilsætningsstof "Methyl Tertiær Buthyl Ether" (MTBE) som erstatning for bly i benzinen. Bly, og nu MTBE, bliver anvendt i benzin for at opnå et højere oktantal, end det ellers ville være muligt. Brugen af MTBE har udviklet sig til en issue, idet der er uenighed om, hvordan anvendelsen af MTBE påvirker miljøet. Ifølge en række forskere er MTBE problematisk, fordi benzinudsivning fra tankstationernes underjordiske opbevaringstanke forurener grundvandet. Selv ekstremt små mængder af benzin, der indeholder MTBE, kan forurene grundvandet og ødelægge en hel bys drikkevandsforsyning.

Nogle forskere hævder, at der ikke er nogen sundhedsrisiko ved at drikke MTBE forurenede vand, men smagen og lugten er så frastødende, at selv mikroskopiske koncentrationer af MTBE kan gøre vandet udrikkeligt. Desuden er der forskere som mener, at MTBE kan være kræftfremkaldende.

Fortalerne for MTBE fremhæver som modargument, at sammenlignet med alternativerne (hovedsagligt bly) er MTBE samlet set bedre for miljøet, idet det reducerer luftforureningen. Sagen er da også den, at introduktionen af MTBE, som erstatning for bly, oprindeligt var initieret af myndighederne med henblik på at nedsætte luftforureningen – et mål alle faktisk er enige om, at man har nået ret effektivt med anvendelsen af MTBE (Miljøstyrelsen, Newsletter nr. 1, 2000)¹⁶.

¹⁶ www.mex.dk/uk (25. september, 2000)

Kronologi

I 1996 blev MTBE en alvorlig issue i Californien, USA. Særligt i byen Santa Monica, hvor 70 procent af byens drikkevand var forurenede med MTBE og derfor udrikkeligt. Kilden til forureningen blev identificeret til at være udsivninger fra utætte opbevaringstanke under områdets benzinstationer.

Året efter startede den danske miljøstyrelse en undersøgelse af MTBE-problemets omfang herhjemme. Efter denne undersøgelse offentliggjorde miljøstyrelsen i løbet af sommeren 1998 en handlingsplan til bekæmpelse af MTBE forurening af grundvandet. Planen blev dog skarpt kritiseret af Danske Vandværkers Forening for at være for lidt handlingspræget.

I november 1998 offentliggjorde Storstrøms Amt resultaterne fra en screening for MTBE, som amtet gennemførte i det primære grundvandsmagasin. På baggrund af denne screening konkluderede amtet, at grundvandet endnu ikke var forurenede af MTBE i en grad, der gjorde det udrikkeligt, men at der var mikroskopiske spor, hvorfor MTBE kan betragtes som en fremtidig forureningskilde.¹⁷

I februar i år opstod der atter opmærksomhed omkring MTBE issuen, da Oliebranchens Fællesrepræsentation enedes med miljøstyrelsen om en plan, der skal forhindre, at MTBE spredes fra benzinstationernes opbevaringstanke til grundvandet.¹⁸

Få måneder senere, i april, optrådte MTBE for første gang på miljøstyrelsens liste over uønskede stoffer, og i juli kontaktede Miljø- og Energiminister Svend Auken EU's miljøkommissær for at få drøftet en fælles indsats mod problemet.¹⁹

¹⁷ www.politiken.dk/visartikel.i.asp?pageid=18885 (21. november, 1998)

¹⁸ www.politiken.dk/visartikel.i.asp?pageid=102231 (3. februar, 2000)

¹⁹ www.mem.dk/faktuelt/fak33.htm (14. juni, 2000)

Blandt andre Shell og Oliebranchens Fællesrepræsentation har gennem år 2000 talt for et totalt MTBE-forbud i Europa. I november 2000 blev benzinselskaberne i Danmark enige om en plan, der betyder, at MTBE fjernes fra alt oktan 92 og 95 benzin inden den 1. maj 2000. Samtidig vil benzinselskaberne beskære antallet af tanke med MTBE-holdig oktan 98 benzin med over 90 procent.²⁰

Der har i en årrække været et fald i brugen af MTBE, men ifølge miljøstyrelsen kan det forventes, at anvendelsen stiger igen i år 2005, da det tilladte EU niveau for aromatiske additiver i benzin vil blive sænket til et maksimum på 35 procent. Fordi de aromatiske additiver er høj-oktante, vil olieselskaberne således være tvunget til at bruge mere af alternative additiver for at øge oktantallet, og eftersom MTBE er et billigt produkt, vil det formegentlig være deres foretrukne valg – medmindre det i mellemtiden forbydes ved lov. Af samme årsag fremhæver Oliebranchens Fællesrepræsentation, at planen fra november 2000, om at udelade brugen af MTBE i oktan 92 og 95 benzin, er et tilsagn, der kun gælder frem til år 2005, da ”benzinen så ikke længere kan produceres uden MTBE” (Flemming Ludvigsen, Oliebranchens Fællesrepræsentation).²¹

²⁰ www.berlingske.dk/popup:print=73409 (8. november, 2000)

²¹ www.berlingske.dk/popup:print=73409 (8. november, 2000)

3.3 Stakeholder Management

Stakeholder management kan kort beskrives som styring af virksomhedens stakeholders. Der er tre grundlæggende elementer i denne styring:

- 1) Identificering af stakeholders
- 2) Prioritering af hvilke stakeholders der er vigtige, og derfor kræver virksomhedens opmærksomhed
- 3) Kommunikation og interaktion mellem virksomheden og dens stakeholders

Disse tre grundlæggende elementer vil blive beskrevet med hver deres afsnit (se 3.3.2, 3.3.3 og 3.3.5) i dette kapitel.

3.3.1 Fordele ved stakeholder management

Et af hovedformålene med en stakeholder management er at give virksomhedsledere et effektivt redskab til at håndtere turbulente eksterne omgivelser. Stakeholder management er således en teori, der, udover at bidrage til virksomhedens legitimitet, bl.a. har til formål at bryde en virksomheds cyklus med reaktiv krisestyring (Freeman, 1984: p. 4).

Mit formål med en gennemgang af stakeholder management er, jf. problemformuleringen, at diskutere, hvordan den kan anvendes til at sikre virksomhedens legitimitet.

Virksomheders legitimitetsunderskud kan bl.a. skyldes, at stakeholders ikke har tilstrækkeligt kendskab til, hvor ansvarligt virksomheden virkelig agerer. Dette kan løses via dialog mellem virksomheden og dens stakeholders. Tætte relationer til stakeholders giver de bedste muligheder for at overbevise stakeholderne om, at virksomhedens mål og handlinger er i overensstemmelse med stakeholdernes normer og værdier (realiseringsstrategien). Legitimitetsunderskuddet kan også skyldes, at ansvarligheden i virksomhedernes mål og handlinger ikke helt lever op til stakeholders forventninger. Første skridt til at løse dette problem er, at virksomhederne skal vide præcist, hvad stakeholdernes forventninger er (den adapterende legitimeringsstrategi). Igen er løsningen (en bedre) dialog med de rette stakeholders. Kommunikation er ligeledes et vigtigt redskab i relation til det sidste af de tre legitimitetsstrategier jeg har skitseret (den

manipulerende strategi), idet det er via kommunikation, virksomheden skal søge at påvirke stakeholdernes holdninger.

Der er en række fordele ved at have legitimitet (fx er det gunstigt for virksomhedens image, og det giver bedre mulighed for at påvirke omgivelserne), men ikke mindst er der meget høje omkostninger forbundet ved *ikke* at have legitimitet, herunder stor risiko for at undergå en image krise, der kan føre til mistet omsætning.

Kommunikationen mellem en virksomhed og dens stakeholders kan, med den rette styring, udvikles til en konkurrencemæssig fordel. Tag fx forholdet til stakeholdergrupper som forbrugeraktivister og -bevægelser. Ved at opfatte sådanne grupper som medspillere i stedet for modspillere, kan virksomheden optimere deres produkter, ved at udnytte viden fra klager o.lign. til at udbedre fejl og mangler, samt til at skabe et godt image. Fordelene ved fremgangsmåden virker indlysende, men ikke desto mindre har virksomheders traditionelle holdning til forbrugergrupper været fjendtlig. Dette har typisk ansporet forbrugeraktivisterne til yderligere kritik, hvorfor konflikter på denne baggrund er opstået jævnligt (Freeman, 1984: p. 20).

Et af de seneste eksempler er miljøorganisationen Noahs fund af genmanipulerede majs i Kims tortillachips.²² Kims A/S har (mig bekendt) ikke kommenteret beskyldningerne offentligt, ligesom de ikke har reageret på min henvendelse til dem, hvor jeg beder om deres kommentar til sagen. Monsanto, der har udviklet majs-sorten, skriver på deres hjemmeside, som reaktion på sagen, at de lover "full support to European food companies and regulatory agencies in response to unproven activist allegations about corn in taco chips".²³ Som det fremgår af citatet tyder alt på, at Monsanto har valgt en fjendtlig indstilling overfor de stakeholders, der kritiserer dem.

Årsagerne til at virksomheder bør beskæftige sig med stakeholder management er altså dels, at de derved kan opnå legitimitet og undgå image kriser, og dels at der kan opnås konkurrencemæssige fordele ved at udnytte de informationer som en stakeholderdialog kan frembringe.

²² www.jp.dk/dbp/artikel/erh/printer&art_id=2586475 (7. november, 2000)

²³ www.monsanto.com/monsanto/media/00/00nov05_euro.html (5. november, 2000)

3.3.2 Stakeholder identificering

På baggrund af Freemans definition af stakeholders, som "... any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization" (Freeman, 1984), har Mitchell et al. (1997) opstillet tre attributter, der er afgørende for identificeringen af stakeholders.

De tre determinerende attributter, der ifølge Mitchell et al. kan danne grundlag for en model til identifikation af stakeholders, er:

- 1) **Power:** Stakeholders (opfattede) evne til at påvirke virksomheden.
- 2) **Legitimacy:** Den opfattelse, at stakeholderens claims og relationer til virksomheden er ønskelige, rigtige og passende.
- 3) **Urgency:** Hvor påtrængende stakeholder claims er (eller opfattes som) i forhold til virksomheden.

Mitchell et al. beskriver, hvorledes disse tre attributter determinerer, hvornår en stakeholders claim, dvs. en påstået rettighed, har salience, altså betydning i den forstand, at den bliver taget alvorligt af en organisation/virksomhed. Overført til stakeholderen, der fremsætter en claim, refererer salience til, hvor vigtig ledelsen opfatter denne stakeholder som værende. For at en stakeholders claim kan anerkendes af virksomheden, skal den besidde mindst én af de tre attributter. Derudover konkluderer Mitchell et al., at jo flere attributter en stakeholders claim besidder, des større salience kan denne opnå, og jo højere bør den prioriteres.

Ved anvendelsen af disse tre attributter til stakeholder identificering, er det Mitchell et al.'s udgangspunkt, at alle aktører, hvis claim besidder blot én af de tre attributter, principielt er en stakeholder, om end antallet og type af attributter har indflydelse på, hvordan virksomheden skal prioritere stakeholderne.

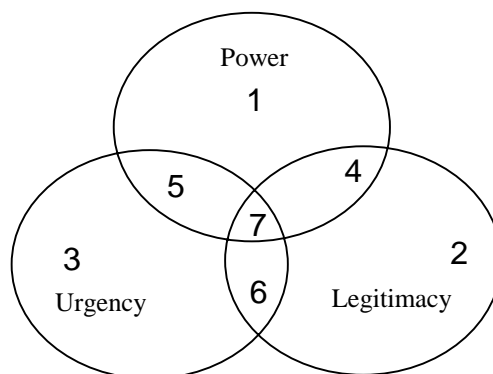
Det er min vurdering, at Mitchell et al. har opstillet et fornuftigt stykke værktøj til identificering af stakeholders. Ikke mindst er deres tre stakeholderattributter anvendelige til at kategorisere stakeholders, således at det bliver nemmere for virksomheden at danne sig et overblik over, hvilke typer stakeholders deres omgivelser består af. Derfor

har jeg valgt, i det følgende, at tage udgangspunkt i Mitchell et al.'s tre stakeholderattributter.

3.3.3 Prioritering af stakeholderrelationer

Salience begrebet er centralt i prioriteringen af stakeholders, idet de stakeholders, med claims af høj salience, naturligvis bør prioriteres højt af virksomheden. Med henblik på at lette forståelsen af salience og prioriteringen af stakeholders, har Mitchell et al., på baggrund af de tre ovennævnte attributter, identificeret syv typer stakeholders. Disse er udledt af nedenstående figur (Figur 3-3), hvor graden af overlap af de tre attributter danner syv felter. De syv forskellige felter repræsenterer tre kombinationsgrader, afhængigt af om en stakeholder besidder én, to eller alle tre determinerende attributter.

Figur 3-3: Mitchell et al.'s "Stakeholder Typology"



Kilde: Mitchell et al., 1997: p. 872

De syv typer af stakeholders kan samles i tre overordnede grupper: **Latent**, **Expectant** og **Definitive** stakeholders.

Latent stakeholders: De stakeholders, der kun besidder én af de tre attributter. Ofte vil disse stakeholders end ikke blive "opdaget" af virksomheden, og selv hvis de bliver defineret som værende stakeholders, vil de næppe tage meget af ledelsens tid.

1. *Dormant*

Dormant, dvs. passive, stakeholders besidder en (opfattet) power i forhold til virksomheden. Medierne er et godt eksempel herpå. Deres evne til at adressere offentligheden giver dem power, men magten anvendes først, når mediet har enten

urgency eller legitimitet, fx hvis der er et defekt produkt offentligheden har "krav på" at blive oplyst om.

2. *Discretionary*

Stakeholders der har legitimitet, men hverken urgency eller power til at påvirke virksomheden. Dette kan fx være lokale foreninger, der ønsker at blive involveret i en større virksomheds beslutninger, som kan have betydning for antallet af arbejdspladser fremover. Hvis der er tale om et generelt ønske, dvs. uden relation til specifikke planer, vil der i sådanne tilfælde ikke være nogen urgency forbundet med deres claim. Derfor vil det, på trods af en sådan claims legitimitet, være helt op til virksomhedens forgodtbefindende, hvorvidt de vil efterkomme den.

Denne type stakeholders vil således ofte kun blive anerkendt af virksomheder, der påtager sig et socialt ansvar, da der ikke er noget direkte pres på ledelsen til at indgå i en aktiv dialog.

3. *Demanding*

Denne type stakeholders besidder kun urgency, og har hverken power eller legitimitet. Arrangørerne bag diverse danske sexmesser betragter formegentlig Moses Hansen som denne type stakeholder. Når Moses Hansen demonstrerer for at få sexmesserne lukket har det selvfølgelig en vis "urgency" i forhold til den aktuelle messe, men arrangørerne tillægger ham formegentlig hverken legitimitet eller power!

Expectant stakeholders omfatter de stakeholders, der besidder to af de tre attributter (medium prioritet). Disse stakeholders opfattes generelt som aktive, idet de med besiddelse af to stakeholderattributter oftest opnår en relation til virksomhedens ledelse.

4. *Dominant*

De dominerende stakeholders besidder den kraftfulde kombination af *power* og *legitimitet*, hvorfor deres påvirkning af virksomheden næsten er garanteret. Aktionærer er et af de tydeligste eksempler på denne stakeholdergruppe. De har power i form af deres stemmeret, og de har legitimitet ved, at de som investorer er berettiget til at blive hørt. De dominerende stakeholders udgør en gruppe, der både forventer og får meget opmærksomhed fra virksomheder, men de er langt fra den eneste relevante gruppe af stakeholders.

5. *Dangerous*

En farlig stakeholder er en, der har power og urgency, men ingen legitimitet. Sådanne stakeholders kan optræde uetisk, sågar voldeligt, for at nå deres mål.

Klassiske eksempler herpå er terrorister og sabotører. Herhjemme bliver autonome, der raserer Nørrebro, formegentlig betragtet som dangerous stakeholders blandt de forretningsdrivende, som får butikkerne ødelagt.

6. *Dependent*

Disse stakeholders har urgent og legitime claims i forhold til virksomheden, men mangler power. De er således *afhængige* af andres magt til at gøre deres krav gældende. Hvis man betragter miljøet som stakeholder, er dette et godt eksempel på en afhængig stakeholder. I forbindelse med forurening har miljøet både en urgent og en legitim rettighed til, at der bliver ryddet op, men miljøet besidder ingen power til at gennemtvinge sin claim – derfor er miljøet som stakeholder afhængig af andres magt til at sikre sine interesser. Gamle og svagelige er et andet eksempel på en stakeholdergruppe, der ofte er dependent, idet de ikke altid har overskuddet og evnerne til selv at forfølge deres claims.

7. *Definitive stakeholders*: De stakeholders der besidder alle tre attributter, og derfor har ledelsens højeste prioritet.

Enhver expectant stakeholder kan blive en definitiv stakeholder ved at erhverve sig den manglende stakeholderattribut. Fx kan aktionærer blive definitive stakeholders, hvis deres aktier bliver udsat for en voldsomt værdiforringelse, idet dette vil indebære urgency for en hurtig reaktion. Definitiv status kan også opnås ved at indgå stakeholder alliancer, fx i relation til specifikke issues.

Sammenfatning

De attributter, som determinerer hvorvidt en person eller en gruppe skal betragtes som stakeholder, er ikke statiske. Vi kan godt definere hvilke attributter, der har indflydelse (power, legitimacy og urgency), men deres "værdi" ændres ad infinitum, og dermed er der også en stadig udvikling i hvilke grupperinger, der udgør en virksomheds strategisk vigtige stakeholders. Derudover er attributternes betydning afhængig af, om parterne er bevidste om dem, og desuden er deres "værdi" socialt konstrueret, dvs. hvorvidt en stakeholder fx besidder power er i højere grad et spørgsmål om virksomhedsledelsens perception end om en objektiv sandhed.

Mitchell et al. udtrykker det således:

An entity may possess power to impose its will upon a firm, but unless it is aware of its power and willing to exercise it on the firm, it is not a stakeholder with high salience for managers.

(Mitchell et al., 1997: p. 368)

Der er behov for en dynamisk stakeholdermodel, der kan afspejle den konstante forandring i virksomhedens omgivelser, for kun derved kan virksomheden opnå et tilnærmelsesvist korrekt billede af sine stakeholders – et billede der er en forudsætning for at kunne styre virksomhedens stakeholderrelationer.

Dynamikken i stakeholderrelationer hænger i høj grad sammen med udviklingen i issues. Freeman bemærkede således, at stakeholders "change over time, and their stakes change depending on the strategic issue under consideration" (1984: p. 57). På trods af, at Mitchell et al. er opmærksomme på issues i forhold til stakeholderrelationer, når deres teori aldrig udover en anskuelse, hvor virksomheden er placeret centralt, omgivet af de (øvrige) stakeholders – meget i stil med Freemans oprindelige model (se Figur 3-2).

Mitchell et al.'s stakeholdertypologi kan sammenfattes i nedenstående tabel.

Tabel 3-1: Stakeholdertypologi

<i>Stakeholdertypologi</i>	Power	Legitimacy	Urgency	Beskrivelse
Latent Stakeholders				En attribut – lav salience.
1. Dormant	X			Stakeholders med magt til at gennemtvinge en claim, men hverken legitimitet eller en urgent claim.
2. Discretionary		X		Stakeholders med legitimitet. Ofte vil disse kun modtage salience fra firmaer, der påtager sig et socialt ansvar, da manglen på power gør, at ingen virksomheder vil føle sig tvunget til at give dem salience.
3. Demanding			X	Disse stakeholders besidder kun urgency. De udgør ikke nogen trussel for virksomheden, men de kan virke irriterende.
Expectant Stakeholders				To attributter – medium salience.
4. Dominant	X	X		Stakeholders med den stærke kombination af power og legitimitet. De har næsten helt sikkert evnen til at påvirke virksomheden.
5. Dangerous	X		X	Kombinationen af power og urgency sammenholdt med manglen på legitimitet gør, at denne type stakeholders kan forventes at agere uetisk. Helt afgjort en trussel mod virksomheden.
6. Dependent		X	X	Stakeholders med urgent og legitime claims. De mangler dog power og er derfor afhængige af andre til at gennemtrumfe deres vilje.
7. Definitive Stakeholders	X	X	X	Tre attributter – høj salience.

Denne opdeling af stakeholders i typer har til formål at hjælpe virksomheden med at forstå og analysere, hvilke stakeholders de har, for derpå at kunne prioritere disse.

Jeg har forsøgt at analysere mig frem til sammenhænge mellem stakeholdertype og hvilken legitimeringsstrategi, der er mest optimal. Den eneste entydige sammenhæng jeg har været i stand til at udlede er dog, at virksomheder naturligvis ikke skal anvende en adapterende legitimeringsstrategi overfor stakeholders uden legitimacy, da dette vil få den negative effekt, at virksomheden adapterer stakeholderens mangel på legitimitet.

3.3.4 Stakeholderattributternes betydning

Med udgangspunkt i Freemans observation af sammenhængen mellem stakeholders og issues, vil jeg i det følgende ikke blot uddybe de tre stakeholderattributter, men tillige diskutere, hvordan hver enkelt attribut er relevant i forhold til issues.

Legitimacy

Mitchell et al. adopterer Suchmans definition på legitimitet:

Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.

(Suchman, 1995: p. 574)

Ud fra denne definition argumenterer de for, at når begrebet *legitimitet* anvendes på stakeholders, er det for at vurdere, hvorvidt deres claim i forhold til virksomheden er berettiget.

Freeman (1984) har en anden udlægning af legitimitetsbegrebets anvendelse på stakeholders. Ifølge Freeman skal virksomheden vide hvilken legitimitet diverse stakeholders besidder, for at kunne prioritere sine ressourcer til disse. Freeman (1984, p. 45) advarer mod, at man ved vurderingen af stakeholdergruppernes legitimitet inddrager en betragtning af rimeligheden af de krav stakeholders stiller til virksomheden. Legitimitet skal derimod "gives" ud fra en vurdering af en stakeholdergruppes mulighed for at påvirke virksomheden. Legitimitet får derved betydningen, at det er legitimt (altså berettiget) at bruge tid og andre ressourcer på disse stakeholders. Freeman fremhæver, at ordet "stakeholder" i sig selv tillægger en betydning af legitimitet til stakeholders, i og med at disse har en stake, dvs. en betydelig interesse, i virksomheden.

Når Freeman inddrager stakeholdernes mulighed for at påvirke virksomheden, har han implicit behandlet *power* som en del af *legitimitets* attributten. Mitchell et al. (1997: p. 867) argumenterer for, at det er vigtigt at adskille begreberne power og legitimacy, idet en stakeholder godt kan have legitimitet uden at have magt. Dette gælder fx småaktionærerne i virksomheder, hvor én person/organisation ejer aktiemajoriteten. I

det tilfælde har den lille aktionær ingen power, men som investor har han/hun naturligvis en legitim claim på at blive hørt af virksomheden.

Freemans udlægning (hvorvidt det er legitimt at bruge ressourcer på en given stakeholder) er relevant, men ressourcerne prioriteres efter min mening nemmere ved at vurdere stakeholderens besiddelse af de tre attributter separat.

Fra en akademisk synsvinkel må det ligeledes være mest korrekt at adskille attributterne *legitimitet* og *power*, da dette giver bedre mulighed for at forske i de enkelte attributters betydning. Derfor holder jeg mig til Mitchell et al.'s definition på legitimitet, der desuden ligger så tæt på min egen, at der ikke er nogen konflikt mellem deres og min anvendelse af begrebet.

I forbindelse med en issue, må virksomheden være opmærksom på sin egen legitimitet, såvel som de øvrige stakeholders, i forhold til denne issue. Graden af legitimitet, en stakeholder besidder i forhold til en issue, har stor betydning for, hvor meget indflydelse, der kan opnås. Lige såvel som virksomheden vurderer andre stakeholders legitimitet, når disse har en claim i forhold til virksomheden, vil de øvrige issue-relaterede stakeholders bedømme denne virksomheds egen legitimitet på området.

Enhver stakeholders legitimitet vil sandsynligvis variere afhængigt af issuen. Et oliefirma kan fx have høj legitimitet på issues vedrørende produktionsmetoder, men lav legitimitet på miljømæssige issues. Et firma med legitimitet vil nyde større troværdighed, og har bedre muligheder for at blive taget alvorligt i den offentlige debat. Legitimiteten alene, er dog ingen garanti for at blive hørt; som det fremgår af Tabel 3-1, så er "discretionary" stakeholders afhængige af andres power til at gennemtvinge deres claims.

I MTBE sagen er miljøorganisationerne og miljøstyrelsen stakeholders med høj legitimitet, da den brede offentlighed opfatter, at de gør det rigtige i forhold til denne issue (i dette tilfælde beskyttelse af miljøet). European Fuel Oxygenates Association (EFOA), der er en sammenslutning af MTBE producerende virksomheder, kan derimod forventes at have lav legitimitet, da deres opfattede troværdighed på denne issue er lav, eftersom offentligheden formegentlig mistænker dem for at prioritere forretningsinteresser over miljøet. Uden legitimitet er det næsten umuligt at påvirke omgivelserne, og eneste mulighed for at ændre en issue vil derfor at være at benytte

magt. EFOA har muligvis utilitarian (nyttmæssig) magt i form af penge, men denne magtbase er utilstrækkelig til, at EFOA kan betragtes som en "dangerous" stakeholder, hvorfor de jf. Tabel 3-1 må opfattes som en "demanding" stakeholder.

Power

Power, dvs. magt, er i denne kontekst evnen til at få en aktør (virksomhed/stakeholder) til at gøre noget, som den aktør ellers ikke ville have gjort. Derfor er en magtfuld stakeholder i stand til at styre en issue i den ønskede retning, uanset om denne stakeholder besidder legitimitet!

Den power stakeholders kan besidde i forhold til virksomheden har betydning ved, at magtfulde stakeholders har evnen til at påvirke en virksomheds handlefrihed. Power er dog ikke permanent, men noget der vindes såvel som tapes. Derfor sker der også en løbende udvikling i hvilke stakeholders, der har power i forhold til en virksomhed.

Power kan opdeles i tre overordnede typer a) *coercive*, b) *utilitarian* og c) *normative*, hvilket kort fortalt betyder, at *magtbasen* kan bestå i brug af a) fysiske midler, b) materielle/finansielle ressourcer samt c) symboler som prestige, agtelse og accept. Magten behøver ikke nødvendigvis at effektueres, men kan ligeledes bestå i en trussel om at benytte de her nævnte magtbaser.

Der er en række eksempler på brugen af power i MTBE issuen. Fx er november initiativet fra Oliebranchens Fællesrepræsentation, om at benzinselskaberne i Danmark vil reducere antallet af tanke med det MTBE-holdige oktan 98 benzin med over 90 procent, motiveret af en trussel: "Eftersom myndighederne har signaleret at de vil gribe ind over for problemet [MTBE forurening af grundvandet], kan vi lige så godt selv gå i gang" (Flemming Ludvigsen, Oliebranchens Fællesrepræsentation).²⁴ Samtidig er oliebranchens eget initiativ betinget af, at regeringen ikke griber ind med nye afgifter på MTBE-holdigt benzin. Denne trussel er et udtryk for magt i det omfang, den er tilstrækkelig til, at regeringen *på grund af truslen* afholder sig fra at indføre en afgift, de ellers havde tænkt sig – dvs. truslen har medført en adfærdændring.

²⁴ www.berlingske.dk/popup:print=73409 (8. november, 2000)

Et andet eksempel er forbrugernes utilitarian power, som kan anvendes ved, at tilstrækkeligt mange vælger at boykotte (eller truer med at boykotte) benzinselskaber, der forhandler MTBE-holdigt benzin. Sådanne politiske forbrugere vil være definitive stakeholders, da de udover power også besidder legitimitet og en urgent claim fra det øjeblik, de fremsætter truslen.

Urgency

Urgency kommer fra ordet "urgent", der betyder "calling for immediate attention".²⁵ Begrebet refererer til, at der i forhold til en "claim" er en vis presserenhed, altså et behov for hurtig handling. Urgency kan defineres som, i hvilken grad stakeholderne claims kræver omgående opmærksomhed. Ifølge Mitchell et al. (1997: p. 867) forudsættes to kriterier opfyldt før end der kan være tale om urgency: Relationen eller den pågældende claim skal være 1) afhængig af tid og 2) vigtig eller kritisk for stakeholder.

Urgency er et nyt element i stakeholderteori, introduceret af Mitchell et al. De fleste forskere har hidtil valgt at fokusere enten på legitimitet *eller* på power som den determinerende faktor, mens Mitchell et al. har kombineret disse og yderligere tilføjet attributten urgency, for at bibringe dynamik i processen til identifikation af stakeholders. Urgency tilføjer dynamik ved, at der med denne attribut inddrages et tidsmæssigt perspektiv i identificeringen af stakeholders.

Urgency attributten stiller flere krav til stakeholders. For det første berører graden af presserenhed, hvor hurtigt en issue-relateret stakeholder er nødt til at reagere. Issues der opstår i forbindelse med ulykker eller kriser vil normalt være meget tidsfølsomme, således var fx Exxon Valdez ulykken forbundet med et højt niveau af urgency. For det andet influerer urgency niveauet prioriteten af issues; urgent issues vil – alt andet lige – blive prioriteret højere end andre issues. Hvor vigtig og/eller kritisk en issue er for stakeholders influerer graden af urgency, som påvirker hvor meget salience en claim vil få. Alt andet lige, vil en urgent claim tiltrække større opmærksomhed end en claim uden urgency.

²⁵ WWWebster Dictionary copyright © 2000 by Merriam-Webster, Incorporated (www.webster.com)

De claims forskellige stakeholders (bl.a. miljøstyrelsen og miljøorganisationer) har fremsat, for at få benzinselskaberne til at ophøre med brugen af MTBE, har alle en vis presserenhed i den forstand, at jo længere tid der går uden handling, jo mere MTBE forurening vil der – ifølge de fleste af stakeholderne – finde sted. Desuden opnår MTBE issuen en vis urgency ved, at EU niveauet for aromatiske additiver bliver ændret i år 2005, hvorefter der forventes en ny stigning i anvendelsen af MTBE. Det samlede niveau eller mængden af urgency i MTBE sagen er umulig at måle eller fastsætte eksakt, hvorfor en vurdering af urgency, ligesom de øvrige attributter, kun kan baseres på perception. Kravet om, at MTBE skal udfases fuldstændigt indenfor 3-5 år, vil formegentligt blive *opfattet* mindre urgent end et krav om, at benzinstationerne inden årets udgang skal sikre, at deres underjordiske tanke er 100 procent tætte.

I nogle tilfælde vil der opstå den situation, at de issue-relaterede stakeholders ikke er enige i deres perception af, hvorvidt en claim er urgent. Hvis en virksomhed undlader at tage hensyn til en anden stakeholders opfattelse af en claims urgency, kan det få alvorlige konsekvenser for virksomhedens legitimitet. I forbindelse med Exxon Valdez' olieudslip var den generelle opfattelse, at Exxons ledelse reagerede alt for langsomt, hvilket for de fleste indikerede, at Exxon ikke tillagde uheldet tilstrækkelig urgency. Ved sagens efterspil blev dette gjort til en issue i sig selv, og Exxons legitimitet led et alvorligt knæk, ikke så meget på grund af olieudslippet, men i høj grad på grund af den måde Exxon håndterede uheldet.

Sammenfatning

Ved at anvende stakeholderattributterne i forhold til en issue er det muligt at afgøre, hvilke stakeholders, der har hvilket niveau af salience vedrørende en issue. Derved kan det udledes, hvilke stakeholders, der er strategisk vigtige i forhold til issuen, eftersom det normalt er dem, der kan betegnes som definitive stakeholder, eller som har potentialet til at tilegne sig den manglende attribut, for derved at blive en definitiv stakeholder.

En af hovedpointerne, med denne gennemgang af de determinerende attributter, er, at selv om det skulle lykkedes virksomheden at opstille et statisk billede af, hvem deres

stakeholders er her og nu, så vil dette ikke være tilstrækkeligt. Der vil til stadighed være ændringer i, hvordan de enkelte stakeholders skal prioriteres, da der konstant er variation i stakeholderernes besiddelse af de determinerende attributter. Derudover kan stakeholder salience variere i forhold til issues og alliancer.

Konsekvensen er, at der er behov for en dynamisk stakeholdermodel, der kan reflektere disse konstante forandringer. Den traditionelle stakeholdermodel (se Figur 3-2) evner ikke at illustrere de skiftende, og ofte multilaterale, stakeholderrelationer. Et af målene med forskning i stakeholderrelationer må være at udvikle en model for stakeholder management. Eftersom det miljø stakeholders opererer i er dynamisk og issueafhængigt, bør den stakeholdermodel, der anvendes til stakeholder management, reflektere dette. I modsat fald vil stakeholder (management) modellen ikke blot være *for* simpel, men også usand i forhold til de virkelige omgivelser.

3.3.5 Kommunikation med stakeholders

Det sidste af de tre elementer, som stakeholder management består af, er selve kommunikationen og interaktionen mellem en virksomhed og dens stakeholders. Virksomheders mulighed for at imødekomme øgede krav fra stakeholders forudsætter, at man kender deres krav, og at dette i høj grad afhænger af virksomhedens kommunikationsform.

The firm must satisfy some stakeholder needs if it is to maintain institutional legitimacy...however, these needs must be recognized...before they can be responded to.

(Litz, 1996: p. 1358)

Essensen af ovenstående citat er, at virksomhedernes evne til at finde ud af, hvilke krav deres stakeholders stiller, er en forudsætning for bevarelse af virksomhedens legitimitet. Det kan være overordentlig vanskeligt at sætte sig ind i, hvordan udenforstående opfatter issues, der relaterer sig til ens egen virksomhed. Derfor er det vigtigt, at virksomheden er opmærksom på disse forskelle i opfattelse, hvilket bl.a. Bosch & Riel (1996) hævder ofte er et problem:

Managers of the firm are not prepared to test their own definition of reality, which is based on 'unique' expert knowledge against socially constructed outsiders views.

(Bosch & Riel, 1996: p. 3)

Den sikreste metode til at overvinde dette problem er at indgå dialog, for derigennem at forstå stakeholdernes perspektiver. Virksomheden kan ikke tage for givet, at alle stakeholdergrupper har en effektiv kommunikationsstrategi, der sikrer at deres budskab når frem til virksomheden. Der kan endda være stakeholders, der ikke er eksplicit opmærksomme på, at de er stakeholders i forhold til den pågældende virksomhed/issue! Derfor må virksomheden aktivt sikre, dels at den er indstillet på at modtage de informationer, der bliver udsendt, og dels at man via en dialog selv opsøger informationer om issues og issue-relaterede stakeholders, samt hvilke claims de kan tænkes at fremsætte.

Behovet for aktivt at søge informationer om stakeholders er særligt udtalt for internationale virksomheder, idet der ikke findes nogen universel etik, eftersom omgivelsernes generelle holdninger er kulturelt bestemte. De internationale virksomheder skal derfor (i endnu højere grad end lokale) holde sig orienteret om udviklingen i værdier og holdninger i en række forskellige kulturer. Som Novo Nordisk skriver på deres hjemmeside, er kommunikation med stakeholders væsentlig, når virksomheden ønsker at være på forkant med udviklingen i issues: "Stakeholder consultation is a very important part of our proactive strategy because the interaction helps us understand and identify new and evolving issues".²⁶

Valget af legitimeringsstrategi har indflydelse på hvilken målsætning, der bør være for virksomhedens kommunikation. Sammenhængen mellem kommunikations mål og legitimeringsstrategi fremgår af nedenstående tabel:

²⁶ www.novo.dk/environm/er97/env/stakeholderdialo.html

Tabel 3-2: Kommunikations mål i forhold til legitimeringsstrategi

Legitimeringsstrategi	Kommunikations mål
<i>Adapterende strategi:</i>	Indsamle information om, hvordan omgivelserne forventer at virksomheden skal være.
<i>Manipulerende strategi:</i>	Overtale omgivelserne til at forstå og adaptere virksomhedens holdninger.
<i>Realiseringsstrategi:</i>	Sikre at omgivelserne ved hvor ansvarsbevidst virksomheden reelt er.

Kilde: Egen tilvirkning

Det er sandsynligt, at virksomheder vil vælge en kombination af to eller alle tre strategier, hvorved det primære mål bliver at etablere en god dialog mellem virksomheden og dens stakeholders, da denne dialog er forudsætningen for at kunne gennemføre hvilken som helst af de tre legitimeringsstrategier.

Valg af kommunikationsform bliver afgørende, idet nogle kommunikationsformer – som det vil fremgå af det følgende – er bedre egnet end andre til at opnå dialog, med henblik på at skabe grundlaget for en gensidig forståelse og påvirkning.

Public Relations

Public relations er på mange måder indbegrebet af kommunikation mellem virksomheden og stakeholders. En af Grunig & Hunts mest citerede definitioner beskriver public relations som: "The management of communication between an organization and its publics" (Grunig & Hunt, 1984: p. 6). I forhold til denne opgave kunne definitionen umiddelbart efterlade spørgsmålet, hvorvidt "publics" og stakeholders er direkte sammenlignelige. Grunig giver dog selv svaret i en senere udgivelse, hvor han uddyber definitionen således:

Public relations...describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization's communication with both external and internal publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goals.

(Grunig, 1992: p. 4)

Dermed fastslår Grunig, at "publics" både kan være interne og eksterne grupper, der er i stand til at påvirke virksomhedens evne til at nå sine mål, altså de samme kriterier, der gælder for definitionen af stakeholders. Udtrykket public relations kan således anvendes til at beskrive styringen af relationerne mellem virksomheden og stakeholders, der derved blot anvendes som en anden betegnelse for publics.

Når jeg vælger at behandle placeringen af public relations i forhold til stakeholder management, er det med henblik på at synliggøre, at sidstnævnte disciplin indgår som en del af virksomhedens PR arbejde, dog med fokus på strategisk styring af kommunikation mellem virksomheden og dens stakeholders.

It becomes the task of PR to...scan the environment for new issues and new stakeholders and to bring these to the attention of the business unit managers responsible for unit performance.

(Freeman, 1984: p. 221)

Samtidig mener jeg hermed at have berettiget anvendelsen af public relations forskning og teori på stakeholder management området. Da kommunikation med stakeholders således er en del af virksomhedens public relations aktiviteter, anvender jeg de PR modeller, hvormed Grunig & Hunt (1984) beskriver opdelingen af de tilgange, virksomheder kan have til kommunikation med deres stakeholders. Grunig & Hunt skitserer fire modeller, der er opstået gennem en evolution over tid, om end alle fire modeller stadig benyttes. Tabel 3-3 gengiver Grunig & Hunts opdeling af PR modellerne.

Tabel 3-3: Grunig & Hunts PR modeller

	<i>Model</i>			
<i>Karakteristik / egenskaber</i>	Pressesekretær / Publicity	Offentlig Information	Tovejs Asymmetrisk	Tovejs Symmetrisk
Formål	Propaganda	Udbredelse af information	Videnskabelig overtalelse	Gensidig forståelse
Kommunikations- type	Envejs; fulde sandhed ikke afgørende	Envejs, sandhed vigtig	Tovejs; ubalanceret effekt	Tovejs; afbalanceret effekt
Kommunikations- model	Kilde ↓ Modtager	Kilde ↓ Modtager	Kilde ↓ Modtager ↔ Feedback	Gruppe ↕ Gruppe
Forskning	Begrænset; måling/optælling af effekt	Begrænset; læsbarhed, anvendelse	Formativ; vurdering af holdninger	Formativ; vurdering af forståelse
Historiske fortalere	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, under- visere, professio- nelle ledere
Praktiseret i dag	Sportsverdenen, teatre, produkt promovering	Offentlig, non- profit organisationer, forretninger	Konkurrence- dygtige virksomheder, bureauer	Regulerede brancher, bureauer
Vurderet udbredelse i dag (1984)	15 %	50 %	20 %	15 %

Kilde: Grunig & Hunt, 1984: p. 22 (egen oversættelse)

Med hensyn til formålet med PR, repræsenterer modellerne et kontinuum fra propaganda til gensidig forståelse mellem virksomheden og dens omgivelser. Grunig og Hunt understreger flere gange vigtigheden af, at PR baseres på tovejs kommunikation, og giver desuden udtryk for, at de mener PR skal skabe gensidig forståelse. Dermed er det tydeligt, at Grunig og Hunt foretrækker PR modellen "Tovejs Symmetrisk", hvor PR fungerer som mægler eller ombudsmand for offentligheden i forhold til virksomheden.

Begge tovejs modeller kan være relevante til styring af virksomhedens stakeholderrelationer. Den tovejs asymmetriske model beskriver Grunig & Hunt som manipulerende. Derfor lægger den asymmetriske model op til, at virksomheden kan påvirke holdninger og adfærd hos dens stakeholders, mens den tovejs symmetriske model er bedre egnet til at oparbejde goodwill og forståelse blandt stakeholders.

Grunig og Hunt fastslår selv, at der ikke er én model, der er den rigtige. Selvom de foretrækker den tovejs symmetriske, erkender de, at det afhænger af faktorer som virksomhedstypen, omgivelserne og den konkrete situation. Det er således sandsynligt, at den samme virksomhed til forskellige formål kombinerer modellerne for at opnå den bedste effekt.

Den tovejs symmetriske model virker umiddelbart mere etisk korrekt end de øvrige, utvivlsomt fordi den afspejler generelle værdier som ærlighed og åbenhed. For mange virksomheder er det dog urealistisk udelukkende at anvende den tovejs symmetriske model i sin rene form. Det er umuligt at skabe så gode relationer til alle stakeholders, at disse altid vil forstå, at virksomheden gør sit bedste og handler etisk korrekt. Modellen afhænger af en fair behandling fra mediernes side, men der vil altid være sensationshungrende journalister, som fokuserer på det negative, og vil gøre alt for at udpege en syndebuk.

En række benzinselskabers direkte samarbejde med miljøstyrelsen er et godt eksempel på anvendelse af tovejs asymmetrisk kommunikation i relation til MTBE issuen, idet selskaberne, via kommunikation med miljøstyrelsen, har tilstræbt at overtale denne til at imødekomme benzinselskaberne. Derimod er det svært at identificere eksempler på rendyrket anvendelse af den symmetriske model, eftersom alle stakeholders tilsyneladende har været motiveret af at styre issuen i en retning, der er gunstig for dem selv, frem for at prioritere en gensidig forståelse som det primære mål.

På trods af at der ifølge Grunig & Hunt ikke findes én optimal PR model, er der ikke tvivl om, at de to modeller, der bygger på tovejs kommunikation, er de mest effektive, når virksomheden skal styre sine stakeholderrelationer, med henblik på opnåelse af legitimitet. Af disse to modeller er den symmetriske model i sig selv den mest legitime, da jeg antager, at den generelle opfattelse er, at "gensidig forståelse" opfattes som et mere ønskeligt, rigtigt og passende kommunikationsformål end "videnskabelig overtalelse".

Det er således min vurdering, at den tovejs symmetriske model er mest fordelagtig, hvis virksomheden anvender en adapterende legitimeringsstrategi, mens den manipulerende strategi bedst gennemføres med den tovejs asymmetriske PR model. Benytter

virksomheden realiseringsstrategien, eller en kombination af flere legitimeringsstrategier, bør den anvende en kombination af den symmetriske og den asymmetriske PR model.

3.3.6 Sammenfatning

Jeg har i dette afsnit redegjort for stakeholder management som en del af virksomhedens public relations aktiviteter. Det er vigtigt for virksomheden at pleje relationerne til sine stakeholders, da den herved kan opnå legitimitet, bl.a. ved at påvirke omgivelserne gennem dialog. Desuden må det reflektere positivt på virksomheden, at den viser interesse for sine omgivelser og stakeholders. Derudover kan virksomhedens samarbejde med stakeholders medføre en strategisk fordel, idet virksomheden herved hurtigere opdager nye trends og issues, samt ændringer i stakeholderernes holdninger og værdier.

Styringen af stakeholderrelationerne, eller stakeholder management som det ligeledes kan benævnes, baserer jeg på tre grundlæggende elementer; identificering, prioritering og kommunikation/interaktion med virksomhedens stakeholders.

Til identificering af stakeholders tager jeg udgangspunkt i min stakeholderdefinition. Definitionen er anvendelig i den forstand, at man kan spørge sig selv om en specifik aktør opfylder de kriterier definitionen udtrykker. For at virksomheden ikke på må og få skal "afprøve" tilfældige aktører på definitionen, er der behov for en indikator, der kan belyse, hvilke aktører det er relevant at analysere. Til dette formål vælger jeg at tage udgangspunkt i de claims, der bliver fremsat i forhold til verserende issues. Konkret anvender jeg Mitchell et al.'s tre attributter (legitimacy, power og urgency); i det omfang en aktørs claim besidder en eller flere attributter, kan aktøren betragtes som stakeholder.

Når stakeholders efter identificeringen skal prioriteres, er Mitchell et al.'s typologi et godt udgangspunkt. Ved at analysere stakeholderernes salience, på baggrund af de attributter deres claims besidder, er det muligt at prioritere dem ud fra deres vigtighed i forhold til diverse issues.

Virksomhedens kommunikation med stakeholders bør baseres på tovejskommunikation, da det kun derved er muligt at forstå samt påvirke stakeholderne holdninger, hvilket er en forudsætning for opnåelse af legitimitet. Hvorvidt det er mest hensigtsmæssigt at anvende den symmetriske eller asymmetriske PR model afhænger af, hvilken legitimeringsstrategi virksomheden anvender. Den asymmetriske model giver bedre mulighed for at overtale stakeholders (manipulerende legitimeringsstrategi), mens den symmetriske model er mest oplagt, hvis det primære mål er tilpasse virksomheden til stakeholderne holdninger og værdier (adapterende legitimeringsstrategi). Benytter virksomheden realiseringsstrategien, eller en kombination af legitimeringsstrategier, bør den ligeledes anvende en kombination af PR modeller. Endvidere afhænger den mest optimale PR model af, hvilken type issues management strategi virksomheden benytter, hvilket jeg vil diskutere nærmere i kapitel 4.

De teknikker jeg her har diskuteret til henholdsvis identificering, prioritering og kommunikation er gode og anvendelige, men på grund af den manglende dynamik i eksisterende stakeholderteori udgør værktøjerne stadig ikke et tilstrækkeligt grundlag for effektiv stakeholder management. Derfor vil jeg i den resterende del af dette kapitel udvikle en mere dynamisk stakeholdermodel, samt diskutere og opstille en model for, hvordan issues udvikles og stakeholders agerer i issue arenaer. Teknikkerne jeg indtil nu har præsenteret, anbefaler jeg stadig, men for at få fuldt udbytte af disse, er det nødvendigt med en dynamisk stakeholdermodel og en forståelse for dynamikken i issue arenaer.

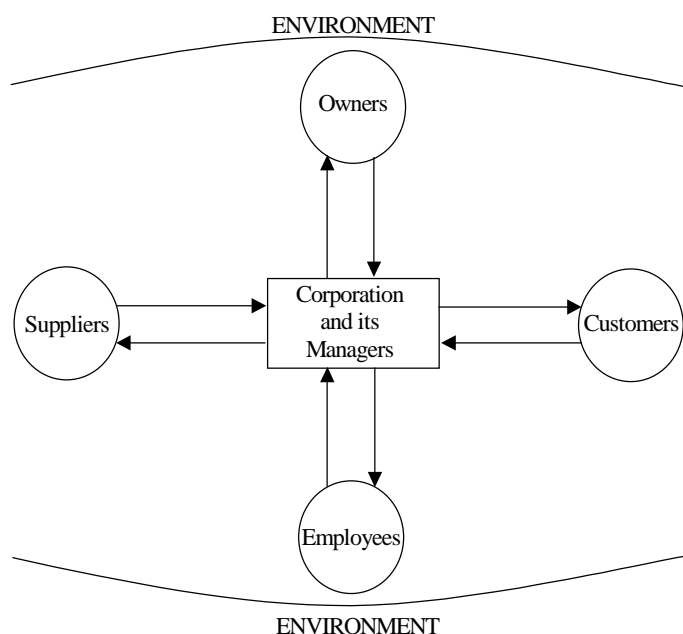
3.4 Stakeholdermodel

Den model, virksomheden mere eller mindre bevidst identificerer sine stakeholders på baggrund af, er afgørende for virksomhedens succes med stakeholder management, eftersom en misvisende (statisk) model giver et forkert grundlag.

3.4.1 Opfattelse af omgivelser

En virksomhedsledelses opfattelse af omgivelserne er afgørende for virksomhedens evne til at styre stakeholderrelationerne. For at opnå gode relationer mellem virksomheden og dens omgivelser, forudsættes der naturligvis overensstemmelse mellem virksomhedens opfattelse af hvem der udgør omgivelserne, og hvem der reelt er virksomhedens stakeholders. Derfor er virksomheder nødt til at anvende en stakeholdermodel, der inddrager alle de personer og grupper, som har indflydelse på virksomheden. Hvis en virksomhed eksempelvis opfatter verden og styrer sine stakeholders ud fra det Freeman (1984) betegner som et "managerial" syn (se Figur 3-4) vil den nødvendigvis kun kunne tage hensyn til ejerne, leverandører, kunder og medarbejdere. En sådan ledelse vil med nutidens komplekse stakeholderbillede medføre relationskriser og fiasko.

Figur 3-4: Freemans "The Managerial View of the Firm"



Kilde: Freeman, 1984: p. 6

Indførelsen af et "grønt regnskab" i mange virksomheder er et konkret eksempel på, at opfattelsen af omgivelserne har ændret sig, fra Freemans "The Managerial View", til et mere omfattende syn på omgivelserne, hvor bl.a. miljøet – eller i det mindste miljøgrupper – betragtes som en væsentlig og indflydelsesrig stakeholder. Her er der altså tale om en udvikling, der har fundet sted siden Freeman (1984: p. 7) skrev, at ovenstående figur er kendetegnende for den måde moderne virksomheder opfatter deres stakeholders.

Viden om omgivelsernes opfattelse

Om end det er en stor udfordring i sig selv, er det dog ikke tilstrækkeligt for en virksomhedsledelse at vide, *hvem* dens stakeholders er. Der er ligeledes behov for en viden om, hvordan man bliver opfattet blandt disse stakeholders. Uden en viden om omgivelsernes opfattelse af virksomheden, kan denne ikke vurdere sin opfattede legitimitet, og er således ude af stand til at bedømme, hvor stort et legitimitetsunderskud den måtte have, samt hvori det består.

Et af de værktøjer ledelsen kan anvende, til at blive mere vidende om, hvordan virksomheden bliver opfattet af dens stakeholders, er et indeks over virksomheders omdømme. Professor Charles Fombrun lancerede sidste efterår det amerikanske "Corporate Reputation Index" (Tholstrup, 2000). Med Novo Nordisk som sponsor og Handelshøjskolen i København som kvalitetsmæssig garant bliver et tilsvarende indeks introduceret i Danmark omkring årsskiftet. I forhold til tidligere forsøg, bl.a. af tidsskriftet Fortune, på at indekse virksomheders omdømme, udmærker dette nye system sig ved ikke blot at basere rangeringen på topledernes opfattelse, men tillige at inddrage oplysninger fra såvel kunder som medier, analytikere og virksomhedernes øvrige stakeholders.

Modellen bag indekset bygger på mange forskellige typer af informationer, og kan således give et billede af virksomhedens opfattede evner indenfor nøgleområder som kundetilfredshed, finansiell formåen, socialt ansvar, arbejdsmiljø, følelsesmæssig appeal, samt vision og lederskab. Måske netop af den grund, argumenterer Fombrun

for, at indekset kan bruges som "et radarsystem, der fortæller ledelsen, hvilke relationer til det omgivende samfund, der er gode eller dårlige" (Tholstrup, 2000: pp. 4-5).

Indekset er som nævnt endnu ikke indført i Danmark, og der foreligger derfor ingen analyser af dets effektivitet herhjemme. Det kan derimod siges med sikkerhed, at hvis indekset lever op til forventningerne, som de er beskrevet i Børsen,²⁷ så er der tale om et seriøst redskab, der med fordel kan anvendes til at evaluere virksomhedens stakeholderrelationer.

Sammenfatning

En stakeholdermodel anvendes til at få et overblik over, hvem der er virksomhedens stakeholdere. For at kunne anvende modellen, som grundlag for styring af stakeholderrelationer, er det naturligvis nødvendigt, at denne er i overensstemmelse med virkeligheden. En god stakeholdermodel giver derfor både oplysninger om hvem virksomhedens stakeholdere er, og *hvorfor* de er stakeholdere, dvs. hvilke issues der gør dem relevante for virksomheden. Med henblik på at kunne evaluere virksomhedens styring af stakeholderrelationerne er det nødvendigt med en form for måling eller feedback. Målingen kan fx finde sted ved hjælp af de nævnte indeks, men stakeholderkommunikationen i sig selv er naturligvis også et oplagt redskab – der er fx intet i vejen for, at virksomheden spørger sine stakeholdere direkte: Er vi gode nok til at gå i dialog med jer?

3.4.2 En dynamisk model

Mitchell et al.'s stakeholdertypologi er et godt redskab til at identificere stakeholdere på baggrund af deres besiddelse af determinerende attributter. Derimod fortæller typologien ikke noget om dynamikken i stakeholderopståen.

For at sikre, at virksomheden til stadighed kender sine stakeholdere, er der behov for en dynamisk stakeholdermodel, som kan afspejle den faktiske udvikling blandt virksomhedens stakeholdere. Det er altså nødvendigt at spørge, hvorfor nogle

²⁷ I forbindelse med Tholstrups artikel giver bl.a. professor Majken Schultz (Handelshøjskolen i København) og konsulent Helle Bank Jørgensen (PriceWaterhouseCoopers) udtryk for deres anerkendelse og begejstring for indekset.

stakeholders er mere vigtige på et tidspunkt end på et andet. Den primære årsag til denne forskel i "vigtighed" er, at stakeholders salience ofte afhænger af deres relation til aktuelle issues. Mange virksomheder bliver først opmærksomme på en stakeholder, når denne opstår i forhold til en aktuel issue. Forbrugerombudsmanden er et tydeligt eksempel herpå. De fleste virksomheder opfatter ikke forbrugerombudsmanden som en stakeholder til dagligt, men når han så bliver en aktuel stakeholder, er det nærmest per definition på grund af en specifik issue. Blandt eksemplerne i år 2000 er hans påtale af Danske Banks brev til 1,6 millioner privatkunder, samt mobiltelefonselskaberne overpris på SMS beskeder. Denne type stakeholders er issue-relaterede i modsætning til de permanente stakeholders, der bl.a. består af de stakeholders, som fremgår af Figur 3-4.

Det er væsentligt at udforske, hvordan issues opstår og udvikler sig, både for at vurdere hvilke stakeholders der er og vil blive relevante (dvs. har salience), men ligeledes for at gå et skridt videre, og forberede strategier for, hvordan en issue håndteres, og om muligt, hvordan man kan påvirke dens udvikling.

For at virksomheden kan identificere, prioritere og kommunikere effektivt med stakeholderne, er det nødvendigt at skelne mellem de stakeholders, der er relativt stabile og udgør den permanente stakeholdergruppe (bl.a. ejere/aktionærer, kunder, ansatte, leverandører, konkurrenter og visse offentlige instanser) og så de stakeholders, der opstår i relation til specifikke issues. Selv blandt de permanente stakeholders sker der løbende holdningsændringer, som har indflydelse på deres mål og prioriteter, og dermed deres adfærd i forhold til virksomheden. Når jeg i det følgende vil redegøre for de issue-relaterede stakeholders, kan det betragtes som en kortlægning af det område, der i Figur 3-4 blot er beskrevet som "Environment".

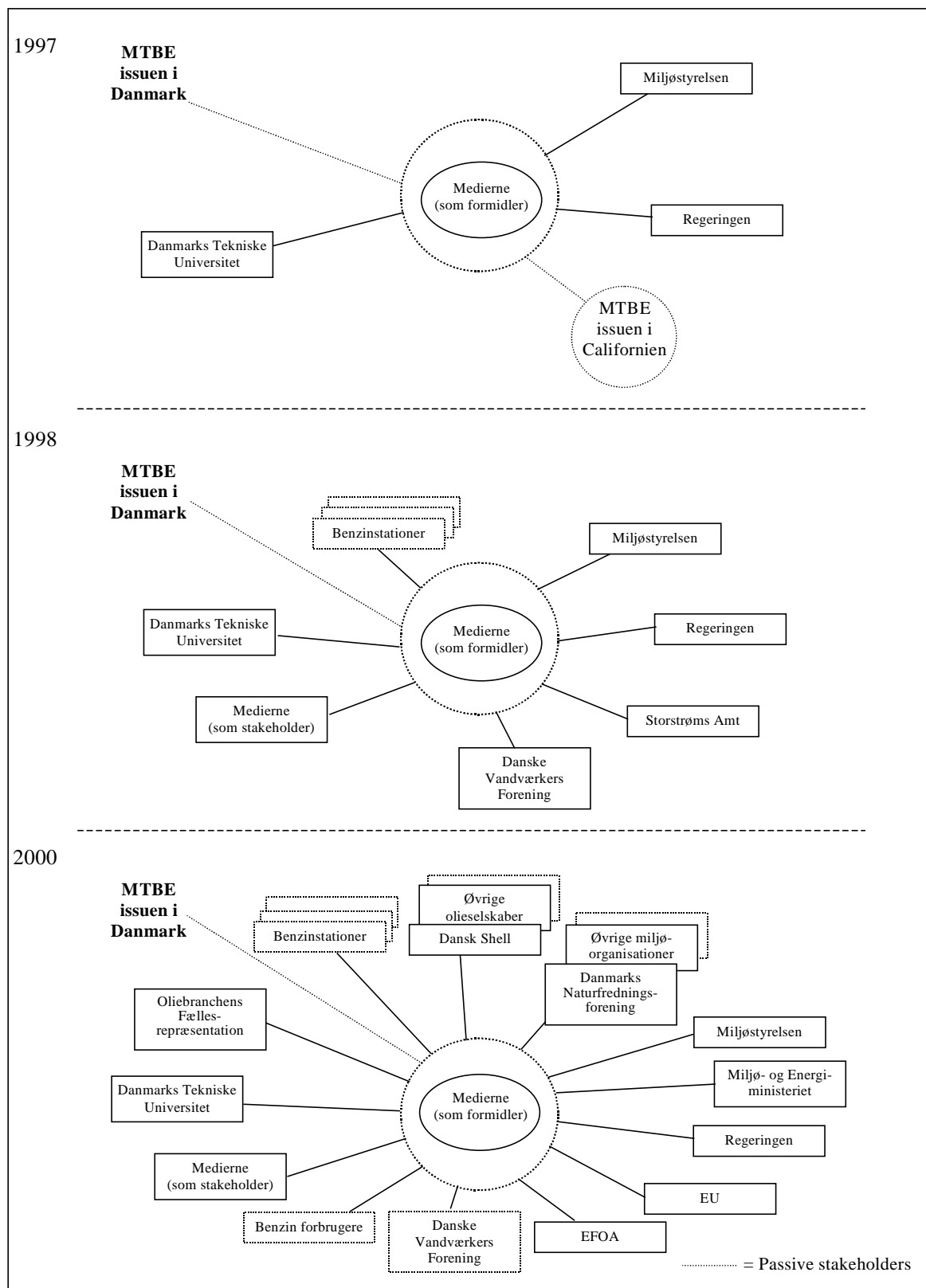
Issue-relaterede stakeholders kan identificeres ved, at de fremsætter claims i forhold til en konkret issue. Der er blevet fremsat mange sådanne claims i relation til MTBE issuen: Shell har fremsat claims om, at den danske regering bør arbejde for et fælleseuropæisk forbud mod MTBE. Regeringer og miljøorganisationer har fremsat claims overfor olieselskaberne, hvor der appelleres til, at de påtager sig et miljømæssigt ansvar og ophører med brugen af MTBE. Desuden har miljøorganisationer som Danmarks Naturfredningsforening opfordret den danske regering og EU til at indføre et

totalforbud mod MTBE i Europa.²⁸ Samtidig lobbyer EFOA for, at det fortsat skal være muligt at anvende MTBE, og de har fremsat claims til offentlige styrelser i Danmark, om at MTBE ikke bør forbydes eller beskattes, da det forbedrer luftkvaliteten.

I Figur 3-5 har jeg anvendt MTBE issuen til at illustrere, hvordan stakeholders opstår i relation til en issue. Eftersom issues i deres natur er dynamiske og under konstant udvikling, skal Figur 3-5 betragtes som en serie af enkeltbilleder af virkeligheden. I modsætning til den traditionelle stakeholdermodel, giver denne model mulighed for at identificere andre issue-relaterede stakeholders. Issuedynamikken kan ses ved, at de issue-relaterede stakeholders ændrer sig og forøges i antal over tid. Formålet med denne model er derfor at illustrere, hvordan virksomheden via identificering af issues kan få kendskab til deres stakeholders. Ved at identificere issues, besidder virksomheden samtidig nøglen til at prioritere sine stakeholders, da dette vil afhænge af, hvilke(n) issues disse er relateret til, samt hvilke og hvor mange af de determinerende stakeholderattributter de besidder.

²⁸ <http://www.politiken.dk/visartikel.iasp?pageid=120580> (9. august, 2000)

Figur 3-5: En dynamisk model: Issue-relaterede stakeholders i MTBE Casen

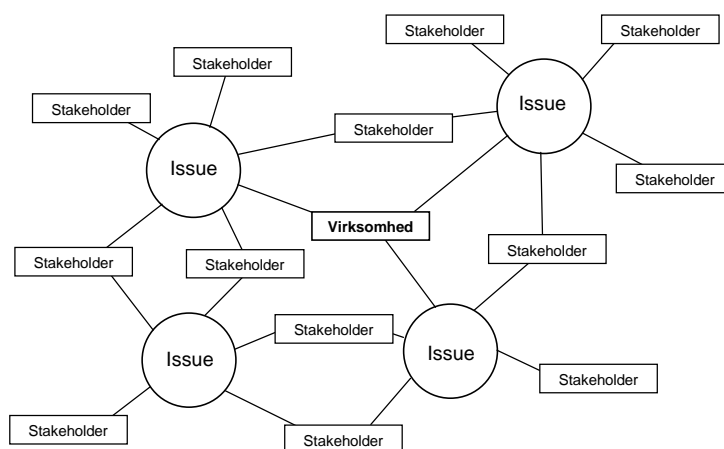


Kilde: Egen tilvirkning

Det skal her bemærkes, at figuren ikke er et fuldstændig autentisk billede af forløbet, idet der udover de nævnte stakeholders eksisterer/eksisterede en række andre stakeholders, der blot ikke har været ligeså flittigt beskrevet i medierne. Ydermere består ovenstående figur ikke af sande øjebliksbilleder, eftersom de tre "billeder" hver især dækker over et helt års forløb (1997, 1998 og 2000). Hvert "års-billede" er således et sammenkog af, hvordan jeg opfatter sagens aktører det pågældende år.

Figur 3-5 er et eksempel på ét issue-relateret netværk ("affotograferet" på tre forskellige tidspunkter). Virksomhedens ægte stakeholderbillede er et netværk af sådanne netværk, dvs. multiple issues forbundet af stakeholders, der hver især er relateret til adskillige issue-netværk. Netværksforbindelserne ændres konstant, i takt med at nye issues opstår og andre dør hen, efterhånden som nye claims bliver fremsat eller opfyldt. En model af sådanne netværk er illustreret i Figur 3-6.

Figur 3-6: Issue-relaterede stakeholdernetværket fra et virksomhedsperspektiv



Kilde: Egen tilvirkning

Denne model er grundlaget for det Freeman efterspørger, når han udtrykker et behov for en stakeholderteori, der kan hjælpe med integrerede metoder til at håndtere multiple stakeholders i forhold til multiple issues (Freeman, 1984: p. 26).

En issue eksisterer i relation til andre issues, dvs. der er en løbende konkurrence om opmærksomhed. Enkeltbillederne i Figur 3-5 er sammensat fra de tidspunkter, issuen har modtaget størst opmærksomhed de vedkommende år, men en stor del af tiden har

issuen befundet sig mellem disse højdepunkter og kun modtaget beskeden opmærksomhed, hovedsagligt fordi der ikke har været nogen ny udvikling, hvorfor andre issues har vundet stakeholdernes interesse. Når en issue er defineret er stakeholders nødt til konstant at monitorere den, for hele tiden at være ajour med udviklingen, herunder nye claims eller nye issue-relaterede stakeholders.

Da MTBE issuen i år 2000 blev genstand for fornyet interesse skyldtes det nye claims; bl.a. den claim miljøstyrelsen fremsatte mod olieindustrien i april, ved at sætte MTBE på miljøstyrelsens liste over uønskede stoffer, samt claims fra Shell og Oliebranchens Fællesrepræsentation til regeringen, om at arbejde for et EU forbud mod MTBE. Hvis der i en periode ikke bliver fremsat nye claims, i forhold til en issue, vil den miste sin urgency og dermed blive udsat for afmatning, da nyhedsværdien er en vigtig parameter i konkurrencen om offentlig omtale (Hilgartner & Bosk, 1988).

3.4.3 Sammenfatning

Jeg har i dette afsnit diskuteret forudsætningerne for en anvendelig stakeholdermodel og konkluderet, at denne bør være dynamisk for bedst muligt at afspejle virkeligheden. En god stakeholdermodel skal både vise hvem virksomhedens stakeholders er, og – for så vidt angår de issue-relaterede stakeholders – hvilke issues der relaterer dem til virksomheden.

Den dynamiske model, jeg har præsenteret, viser, hvorledes stakeholders kan være issue-relaterede, og at udviklingen i en issue uundgåeligt vil medføre ændringer i virksomhedens stakeholderbillede. Idet den dynamiske model giver et mere sandfærdigt stakeholderbillede end de statiske modeller, kan den anvendes til at forstå, hvordan de issue-relaterede stakeholders opstår, og hvorfor de fremsætter claims, der via en issue berører egen virksomhed.

3.5 Issuedynamik

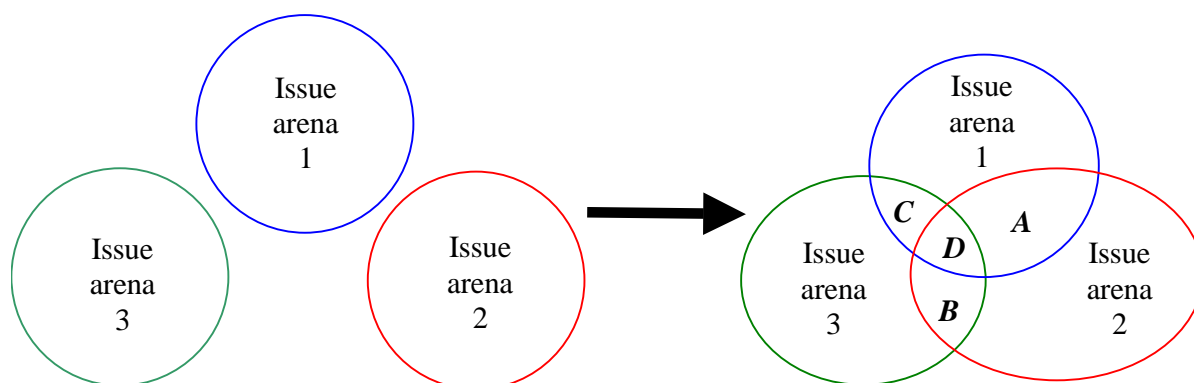
Jeg har i det foregående afsnit præsenteret en dynamisk model, der sammen med Mitchell et al.'s teori kan gøre virksomheden i stand til at identificere og prioritere dens stakeholders. Den præsenterede model og Mitchell et al.'s stakeholdertypologi er dog stadig ikke tilstrækkeligt til at kunne styre sine stakeholderrelationer effektivt, da dette tillige forudsætter en forståelse for, hvordan issues bliver defineret og hvilken type kommunikation, der er accepteret og effektiv i forhold til en specifik issue. En sådan forståelse af issuedynamikken kan opnås ved at studere de issue arenaer, hvori issues opstår og udvikles.

3.5.1 Issue arenaer

Som det fremgik af foregående afsnit, bygger jeg dette speciale på en modificeret stakeholdertilgang, idet jeg gør op med antagelsen om, at virksomheden udgør centrum i enhver stakeholdermodel, og erstatter dette syn med et fokus på issues.

Issues er baseret på fælles definitioner, og de opstår gennem issue arenaer, hvor det afgøres, hvilke stakeholders, der er aktive i forhold til en issue, samt hvordan denne issue skal defineres. Ofte vil der være en række issue arenaer aktive i forhold til en enkelt issue. Når dette er tilfældet, vil de dominerende stakeholders være aktive på de områder, hvor issue arenaerne overlapper (Figur 3-7: område A, B, C & D).

Figur 3-7: Issue arenaer som udgangspunkt for stakeholderanalyse



Kilde: Egen tilvirkning

Jeg definerer en issue arena som den kommunikationssfære, der eksisterer, når to eller flere stakeholders anvender den samme type institutionaliserede diskurs i relation til en issue.²⁹ Issue arenaer har således deres egne diskursnormer, som afgør hvilken form for kommunikation, der er acceptabel i den enkelte arena (fx miljømæssig, videnskabelig, eller politisk arena).

Diskurstypen i en arena er institutionaliseret, og for at en stakeholder kan deltage i en arena må den tilpasse sig arenaens diskursnorm (Pedersen & Jones, 2000). I en videnskabelig arena, fx, er konferencer, forskningsresultater og artikler i videnskabelige tidsskrifter blandt de mest accepterede former for diskurs. Når issues spænder over flere issue arenaer, vil det være de stærkeste og mest dominerende stakeholders, der afgør hvilken diskurstype, der er mest legitim.

Den ene stakeholders claim overfor en anden er bestemt af de relationer, som eksisterer mellem stakeholderne og den foreliggende issue. Relationerne er dermed berørt af stakeholdernes salience i den pågældende issue arena, som igen er relateret til besiddelsen af de tre attributter; power, legitimitet og urgency.

Eftersom de her omtalte stakeholders opstår i forbindelse med issues, afhænger en stakeholder claims salience af stakeholderens besiddelse af legitimitet, power og urgency *i forhold til den aktuelle issue*. Stakeholderens attributter har betydning i alle de arenaer, denne er aktiv i. Mange issues vil kun kunne overleve i en enkelt arena, mens andre vil være i stand til at få opmærksomhed i en række arenaer. Derfor er det særlig relevant at fokusere på de områder, hvor der er overlap frem for på enkelte arenaer.

Stakeholder claims opstår ikke tilfældigt eller som enkeltstående krav, men fremsættes via issue arenaer (se Figur 3-7 og 3-8). Der er en overvældende mængde af potentielle issues, men arenaerne har begrænset kapacitet til at behandle disse, hvilket resulterer i en udvælgelse og prioritering af issues, da disse derfor må konkurrere om opmærksomheden (Hilgartner & Bosk, 1988). En af arenaernes fundamentale

²⁹ Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (www.webster.com) definerer en arena som **a**: a sphere of interest, activity, or competition, e.g. "the political *arena*" or **b**: a place or situation for controversy, e.g. "in the public *arena*".

funktioner er at definere issues. Issues skal ikke betragtes som objektive sandheder, men som et resultat af en kollektiv definition (Blumer, 1971). Det vil sige, at issues er det, de kollektivt bliver defineret til at være. Definitionen af en issue påvirkes af mange faktorer, herunder den aktuelle issue dagsorden, kulturelle normer (bl.a. hvordan issuen relaterer til mytiske temaer og fundamentale værdier i arenaen), og institutionelle normer.

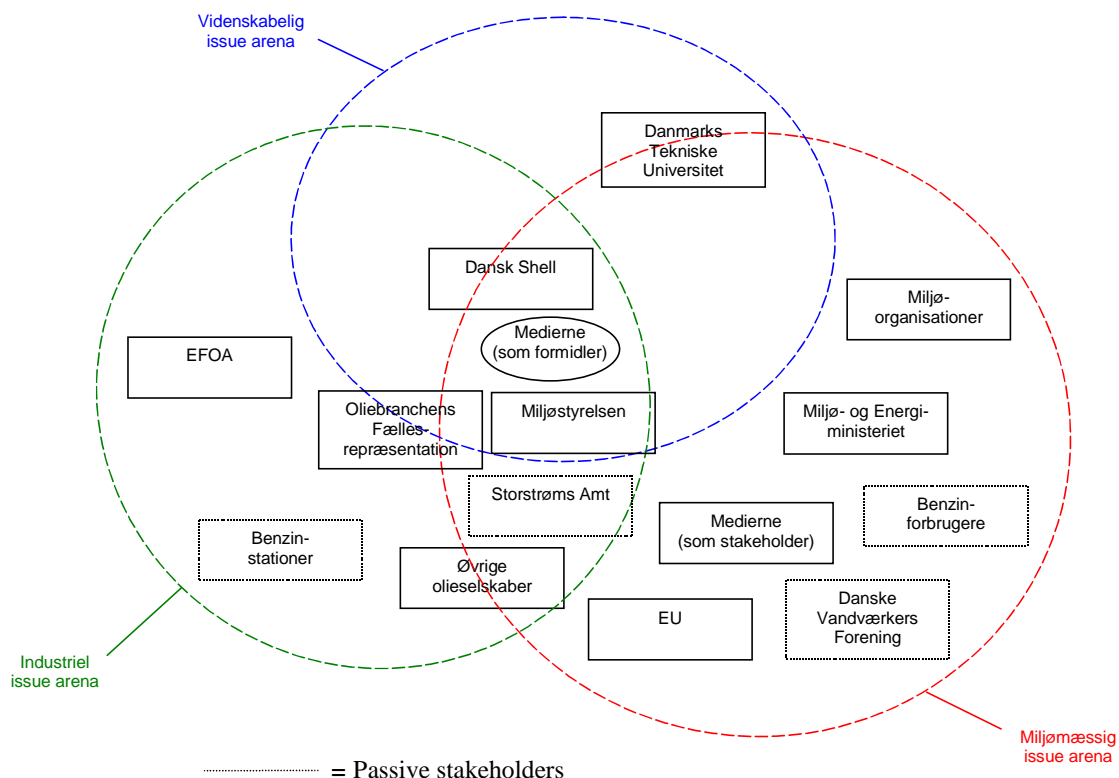
I forhold til MTBE issuen kan problemet med MTBE forurening defineres på flere måder: Problemet kan være samfundets afhængighed af olie som energikilde, videnskabens manglende evne til at fremstille bedre additiver, olie- og benzinselskabernes negligering af miljøet, inkompetencen til at fremstille udsivningssikrede opbevaringstanke til benzinen eller politikernes uvilje til at indføre den nødvendige lovgivning. Pointen er, at måden hvorpå en issue defineres kan have afgørende indflydelse på dens videre skæbne.

Der har gennemgående været to konkurrerende definitioner på MTBE issuen: 1) *Brugen* af MTBE udgør et problem, fordi MTBE er miljøskadeligt, og 2) *Opbevaringen* af MTBE-holdig benzin udgør et problem, da der sker en udsivning fra de underjordiske tanke til grundvandet.

Som allerede nævnt, blev Oliebranchens Fællesrepræsentation og miljøstyrelsen tidligere på året enige om en plan, der skal forhindre at MTBE spredes til grundvandet som følge af lækager fra utætte underjordiske opbevaringstanke. Dermed opnåede disse to stakeholders – i hvert fald midlertidigt – at definere MTBE issuen som et problem vedrørende *opbevaringen* af MTBE-holdig benzin. Denne definition, der desuden blev støttet af Shell,³⁰ fandt sted i området, hvor den *industrielle* og den *miljømæssige* issue arena overlapper (se Figur 3-8).

³⁰ www.ing.dk/arkiv/3400/mtbe.html (25. august, 2000)

Figur 3-8: Issue arenaer baseret på diskurstype: MTBE issuen



Kilde: Egen tilvirkning

Professor Finn Bro Rasmussen fra Danmarks Tekniske Universitet fremsatte dog en claim i september, hvor han argumenterer for, at vi i Danmark selvstændigt bør indføre et forbud mod brugen af MTBE.³¹ Denne løsning relaterer sig til *brugen* af MTBE snarere end til *opbevaringen* af benzin – der er altså tale om konkurrerende issue definitioner. Andre stakeholders har fremsat claims, der peger i samme retning; regeringen har fx fremsat forslag om en særlig MTBE afgift, og Miljøminister Svend Auken arbejder for et totalforbud mod MTBE i hele EU.

De modsatrettede claims beviser blot, at der endnu ikke er nogen endelig definition på MTBE issuen. Der er en vedvarende konkurrence mellem "brugen af MTBE" definitionen, som advokeres i området, hvor den *videnskabelige* og den *miljømæssige* arena overlapper, og på den anden side "opbevaringen af benzin" definitionen, hvis fortalere befinder sig i området, hvor den *industrielle* og den *miljømæssige* arena

³¹ www.berlingske.dk/artikel:aid=68030 (26. september, 2000)

overlapper. Kampen om at definere MTBE issuen indikerer desuden, at det er den miljømæssige arena, der er den mest legitime hvad angår denne issue. Dette ses ved, at denne arena bliver anvendt som forum for begge de konkurrerende definitioner.

De mest betydningsfulde stakeholders i MTBE issuen skal utvivlsomt findes i de områder, hvor issuen bliver defineret. Derfor ses det af Figur 3-8, at miljøstyrelsen og Dansk Shell må betragtes som de to vigtigste stakeholders i relation til denne issue, idet de begge er aktive i alle tre arenaer. I den forbindelse er det i øvrigt interessant, at begge disse stakeholders har haft argumenteret for begge de ovennævnte definitioner – et kuriosum jeg vil komme nærmere ind på i kapitel 4.

Ved at analysere de to vigtigste stakeholders (miljøstyrelsen og Shell) i forhold til Mitchell et al.'s tre stakeholderattributter *power*, *legitimitet*, og *urgency*, kan det udledes, hvilken type stakeholder de er ifølge stakeholdertypologien (Tabel 3-1).

Miljøstyrelsen har en høj grad af legitimitet på denne issue, eftersom den er tydeligt relateret til deres opgave, som er at varetage miljøets interesser. Der er absolut ingen tvivl om, at miljøstyrelsens opgave er socialt accepteret, og at miljøstyrelsen på den baggrund er en legitim enhed. Desuden besidder de power, bl.a. i form af stor politisk indflydelse, samt autoritet til at indgå aftaler om handlingsplaner med virksomheder, institutioner og organisationer med henblik på at opnå forbedringer på miljømæssige issues. Det er dog usikkert i hvilken grad, de besidder direkte magt til at få stakeholders til at gøre ting, de ellers ikke ville have gjort. Ikke desto mindre har de gode muligheder for at influere officiel miljøpolitik alene ved det, at de er organiseret som en del af Miljø- og Energiministeriet.

Miljøstyrelsen har desuden nogen grad af urgency på MTBE issuen. Den første betingelse for at en claim er urgent – afhængighed af tid – er opfyldt ved, at den generelle opfattelse er, at MTBE forureningen vil blive forværret, jo længere tid der passerer uden handling. Den anden betingelse, en claims vigtighed, er fuldt ud opfyldt, idet det for miljøstyrelsen er af afgørende betydning at finde en løsning på MTBE problemet. Baseret på stakeholdertypologien vurderer jeg, alt taget i betragtning, miljøstyrelsen som en "dominant", næsten "definitive" stakeholder.

Siden sagen om dumpning af Brent Spar platformen har Shell arbejdet hårdt, og succesfuldt, med at genoprette deres legitimitet i den miljømæssige arena (Jones, 1997). Shell har indset behovet for at indarbejde miljømæssige issues på et strategisk niveau, og som konsekvens har de i dag opnået en del legitimitet i den miljømæssige arena. I MTBE sagen er deres legitimitet baseret på opfattelsen af, at Shell er oprigtigt interesseret i at løse MTBE problemet til miljøets fordel.

Shell har ikke den samme power som miljøstyrelsen, når det gælder indflydelse på Danmarks officielle politik på MTBE issuen. Den claim Shell fremsatte overfor Miljø- og Energiministeren, om at arbejde for et EU forbud mod MTBE, er et godt eksempel: Der var tale om en legitim claim, eftersom formålet generelt blev opfattet som ønskeligt, rigtigt og passende. Shell havde dog ingen power, hvormed de kunne tvinge ministeren til at handle. Derfor var Shell enten afhængige af, at ministerens egen vilje var i overensstemmelse med deres ønske, eller at andre stakeholders havde tilstrækkelig power (og viljen) til at tvinge ham. Hvad der var den faktiske bevægegrund for ministerens opfyldelse af Shells claim ved jeg ikke, men da der, mig bekendt, ikke er nogen stakeholders, der har anvendt power for at tvinge ham i denne sammenhæng, antager jeg, at det var på baggrund af egen overbevisning, da han overfor EU's miljøkommissær foreslog et sådan EU forbud mod MTBE.

Med hensyn til urgency attributten er Shells status nogenlunde den samme som miljøstyrelsens, så alt i alt er det min vurdering, at Shell er en "dominant" stakeholder, om end de ikke har helt samme grad af power som miljøstyrelsen.

I mit studie af MTBE issuen har jeg fokuseret på de tre issue arenaer; *videnskabelig*, *miljømæssig* og *industriel*, fordi det er disse tre arenaer, der bedst beskriver, hvordan issuen har udviklet sig. Det er dog ikke ensbetydende med, at det er de eneste arenaer, der er aktive på denne issue. I forhold til MTBE issuen er det bl.a. også muligt at identificere en *politisk* issue arena. Jeg har dog valgt ikke at inddrage denne og yderligere arenaer i Figur 3-8, da det ville komplicere billedet betydeligt uden at bidrage væsentligt til forståelsen.

Der kan være forskellige baggrunde for stakeholdernes motivation til at promovere en issue. En af årsagerne er ægte interesse og ønsket om at løse et problem eller at

forbedre en samfundsmæssig situation; denne motivation er mest gængs blandt nonprofit interesseorganisationer eller miljøorganisationer. En anden typisk motivation er ønsket om profit, eller et behov for at forbedre virksomhedens image i forhold til konkurrenterne. I MTBE sagen er det bl.a. kommet frem, at Oliebranchens Fællesrepræsentations motivation, for frivilligt at nedsætte anvendelsen af MTBE, skyldes den massive offentlige opmærksomhed: "Uanset om problemet er ægte eller ej, så har vi i hvert fald at gøre med en opfattet risiko for grundvandet" siger underdirektør i Oliebranchens Fællesrepræsentation, Flemming Ludvigsen.³²

Når forskere fra Danmarks Tekniske Universitet argumenterer for, at Danmark bør indføre sit eget MTBE forbud i stedet for at vente på en europæisk løsning, kan man spekulere i, om motivationen ligger i en strategi til opnåelse af større bevillinger!³³ Hvis MTBE forbydes vil olie- og benzinfirmaerne være tvunget til at arbejde endnu hårdere på at finde et alternativ, og dermed bruge endnu flere penge på forskning. Dette kunne meget vel medføre øgede bevillinger til Danmarks Tekniske Universitet, da de (i samarbejde med Risø) er den førende danske institution på området.³⁴ På samme måde ses det til tider, at miljøorganisationer promoverer en issue af egennyttige årsager, fx for at forbedre sit image i offentligheden eller med henblik på at rekruttere nye medlemmer.

3.5.2 Medierne som stakeholders

Nyhedsmedierne er meget hyppigt repræsenteret i forhold til issues. En indlysende årsag til dette er, at de issues medierne behandler kommer ud til et langt større publikum og er således mere tilgængelige for offentligheden, sammenlignet med issues der kun bliver behandlet lokalt, fx på et møde i det lokale forsamlingshus. Derudover har medierne en relativ stor formidlingskapacitet, idet de består af en række adskilte medietyper (Internet, TV, radio, aviser og blade).

³² www.berlingske.dk/popup:print=73409 (8. november, 2000)

³³ Det skal understreges, at der her er tale spekulation. Jeg har ingen dokumentation for, at det reelt er det nævnte motiv, der ligger bag handlingerne fra forskere ved Danmarks Tekniske Universitet.

³⁴ www.ing.dk/arkiv/000929/mtbe1.html (29. september, 2000)

Medierne har stor indflydelse på udviklingen af issues, da de ikke blot udgør den hyppigste form for stakeholder, men tilmed er en stakeholdertype, der er nødvendig for at få en issue på den offentlige dagsorden. Det er vigtigt at holde fast i, at issues er baseret på perception – issues er kun issues, fordi de er defineret som sådanne! For at få en issue på den offentlige dagsorden, må en eller flere issue-relaterede stakeholders tage initiativ til at definere issuen, og den skal eksponeres via medierne.

På trods af at vi ofte tænker på medierne som formidlere, så kan medierne også være deciderede stakeholders. Definitionen af en stakeholder fastslår, at der er tale om "individer eller grupper, som kan påvirke eller blive berørt af virksomhedens mål og handlinger". Denne definition omfatter medierne, idet de, qua deres power og legitimitet, kan påvirke virksomheder og deres omgivelser, hvorved de opnår en afgørende indflydelse på en virksomheds evne til at nå fastlagte mål. Det faktum at medierne i dag har meget stor magt, kombineret med at de (ifølge professor Charles Fombrun) aktivt anvender denne magt, betyder at medierne i mange situationer er blevet en virksomheds virkningsfuld med-/modspiller, der ikke blot skal betragtes som en passiv formidler.³⁵

Medierne kan således optræde som issue-relaterede stakeholders ved at deltage aktivt i definitionen af en issue og dermed sætte den på den offentlige dagsorden. Medierne kan derudover fungere som "gate-keepers", dvs. den enhed, som sorterer og vælger hvilke issues, der bliver formidlet (mere eller mindre objektivt) til offentligheden. I den førstnævnte rolle er medierne typisk motiveret af profit eller markedsandele, hvorimod de i den sidstnævnte agerer mere som formidlere end som stakeholders, om end deres motivation i bund og grund muligvis er den samme. I begge tilfælde vil de formegentlig selv hævde, at deres involvering skyldes den pligt, de som medie har til at undersøge og formidle nyheder og issues til offentligheden.

Jeg kan således konkludere, at virksomheder er nødt til at behandle medierne som en eller flere selvstændige stakeholdergrupper. Medierne udgør en hyppig stakeholdertype, men deres involvering er ikke en forudsætning for, at en issue kan opstå. Medierne er dog nødvendige, hvis en issue skal på den offentlige dagsorden.

³⁵ Udtalelser af professor Charles Fombrun er refereret i artiklen af Susanne Tholstrup, 2000: p. 5

3.5.3 Sammenfatning

Hensigten med dette afsnit har været at redegøre for issuedynamikken, herunder hvordan issues defineres og udvikles i issue arenaer. Issue arenaer er en slags kommunikationsfællesskaber, der er defineret ved, at alle aktører i en arena anvender den samme type institutionaliserede diskurs. Når flere issue arenaer relaterer til den samme issue, vil de vigtigste stakeholders være aktive i de områder, hvor arenaerne overlapper. Disse stakeholders vil typisk være dem, der kan opnå den største salience i relation til issuen. På grund af den kolossale mængde af issues, må disse konkurrere for opmærksomhed blandt stakeholders, eftersom issue arenaerne og de enkelte stakeholders har begrænset kapacitet til at behandle issues.

Motivationen til at engagere virksomheden i en issue kan dels være ægte interesse i at løse et samfundsmæssigt problem, men mere almindeligt er det, at virksomheden tager en issue op af egennyttig interesse, fx med henblik på at styre issuen i en for virksomheden gunstig retning.

Medierne udgør formegentligt den hyppigst forekommende aktør-type i forhold til issues; enten som formidler, som decideret stakeholder, eller i en rolle, der kombinerer de to funktioner. Derudover har medierne en særlig rolle, idet deres tilstedeværelse er en forudsætning for, at en issue kan komme på den offentlige dagsorden.

3.6 Delkonklusioner

I indledningen til dette kapitel berørte jeg en række spørgsmål, både egne og nogle der er fremsat i de kilder, jeg har anvendt. Jeg vil her forsøge at besvare disse spørgsmål, ved at fremhæve nogle af de væsentligste pointer fra dette kapitel.

Overfor hvem skal virksomheder besidde legitimitet?

Legitimitet skal selvfølgelig opnås og vedligeholdes i forhold til virksomhedens stakeholders, dvs. "alle de individer eller grupper, som kan påvirke eller blive berørt af virksomhedens mål og handlinger". En vigtig del af stakeholderne er de *permanente* stakeholders, som fx kunder, leverandører og ansatte. Den anden, ligeså vigtige, type af stakeholders, som jeg her har fokuseret på, er de issue-relaterede stakeholders, altså de stakeholders, der har en claim overfor virksomheden qua en specifik issue. Ved identificering af stakeholderne kan virksomheden anvende Mitchell et al.'s tre attributter (legitimacy, power og urgency) til at vurdere, hvorvidt en claim har salience.

Hvordan kan stakeholder management anvendes til at opnå legitimitet?

Styringen af stakeholderrelationer kan sikre virksomhedens legitimitet på tre måder. For det første kan en bedre dialog mellem virksomheden og dens stakeholders skabe forståelse for, hvor ansvarligt virksomheden virkelig agerer (legitimering via realiseringsstrategien). For det andet fører gode stakeholderrelationer til, at virksomheden bliver klogere på deres stakeholders, hvilket er en forudsætning for at kunne leve op til deres forventninger (adapterende legitimeringsstrategi). Endeligt kan stakeholder management anvendes til at påvirke stakeholdernes holdninger, således at de ikke er i konflikt med virksomhedens ønsker (manipulerende legitimeringsstrategi). Ved en god styring af stakeholderrelationerne kan virksomheden således mindske det skel, der er mellem den opfattede og den forventede ansvarlighed.

Hvilke stakeholders fortjener eller kræver ledelsens opmærksomhed?

Enhver stakeholder med en claim vil sandsynligvis argumentere for, at han/hun/den fortjener virksomhedens opmærksomhed. Det ideelle ville naturligvis være, hvis

virksomheden kunne afsætte ressourcer til alle stakeholders, men på grund af de omkostninger der ville være forbundet hermed, anses det for urealistisk; virksomheder er altså nødt til at prioritere deres stakeholderrelationer! Ved prioriteringen skal virksomheden bedømme de enkelte stakeholders salience, evt. på baggrund af Mitchell et al.'s tre stakeholderattributter. Hermed er der samtidig svaret på første del af Freemans spørgsmål "Who and what really count?": Det gør de stakeholders, hvis claims har højest salience – de skal selvfølgelig have den højeste prioritet.

What really counts?

Til den anden halvdel af Freemans spørgsmål, nemlig "*hvad* er væsentligt for virksomheden?", er svaret: Issues er væsentlige for virksomhedens stakeholderrelationer! Jeg har i dette kapitel vist hvorledes en række stakeholders opstår på baggrund af issues, og det er derfor nødvendigt, at virksomheden forstår disse issues og deres dynamik. Ligesom virksomheden er tvunget til at prioritere sine stakeholders, må den prioritere de issues, den er i berøring med. Issues prioriteres på samme måde som stakeholders, dvs. ved at vurdere hvor høj salience de claims, der bliver fremsat i relation til issueen, har.

Hvordan prioriteres stakeholders i forhold til specifikke issues?

Svaret til dette spørgsmål ligger i kombinationen af de to ovenstående. De modeller jeg har præsenteret er en argumentation for, at virksomheden først skal identificere og prioritere issues, og derefter identificere og prioritere de relevante stakeholders i forhold til hver enkelt af de valgte (dvs. de højest prioriterede) issues.

Behovet for en dynamisk model

Den dynamiske stakeholdermodel og præsentationen af issue arenaer er ikke i sig selv svaret på nogen af ovennævnte spørgsmål, men skal betragtes som en forudsætning for, at virksomhederne kan forstå deres omgivelser. Uden denne forståelse for omgivelserne vil virksomheder ikke være i stand til at få fuldt udbytte af de løsninger, jeg her har skitseret.

4. Issues management³⁶

I sidste kapitel redegjorde jeg for den dynamiske stakeholdermodel, og hvor vigtigt det er, at virksomheden er i stand til at identificere, prioritere og kommunikere med de issue-relaterede stakeholders. For at få fuldt udbytte af den dynamiske stakeholdermodel, skal virksomheden ikke blot kunne styre stakeholderrelationerne, men ligeledes have redskaber til at styre issues, idet issues er en væsentlig del af virksomhedernes omgivelser. Desuden forudsætter anvendelsen af den dynamiske stakeholdermodel et indgående kendskab til issues, og hvordan disse udvikles, da netop issues og deres udvikling er centralt placeret i modellen. Formålet med issues management er overordnet at styre issues, så de udvikler sig i den retning, der er mest gunstig for virksomheden, herunder at bidrage til dens legitimitet.

Derfor vil jeg i dette kapitel beskrive, hvad issues er, diskutere forskellige issues management strategiers anvendelighed (bl.a. i forhold til PR modellerne), samt redegøre for, hvordan disse kan indgå i virksomhedens legitimeringsstrategier.

4.1 Issues

Ifølge Crable & Vibbert (1986: pp. 62-64) er en issue en omstridt sag eller et spørgsmål, der fordrer en løsning. En issue opstår, når et problem eller et bestemt spørgsmål medfører en konflikt eller uoverensstemmelse, som af offentligheden, organisationer eller virksomheder tillægges betydning og vigtighed. De seneste årtier har budt på en kraftig udvikling i antallet og betydningen af sådanne issues, der kan udvikle sig til alvorlige kriser, hvis de ikke bliver styret fornuftigt.

Issues management (dvs. styringen af issues) opstod i 1970-1980'erne som et redskab til at håndtere problemer og issues, der var genstand for en stadig stigende opmærksomhed fra offentligheden. Styringen af issues består i, at virksomheden skal identificere, evaluere og prioritere de enkelte issues, samt fastlægge en strategi for den

³⁶ Dele af dette kapitel er baseret på et paper, jeg har arbejdet på sideløbende med specialet. Paperet blev optaget til en poster på konferencen "Euro Environment 2000" i Aalborg (Se "Pedersen & Jones" i litteraturlisten).

efterfølgende handling i relation til de højst prioriterede issues. Når virksomheden evaluerer og prioriterer issues, indebærer det en analyse af, hvilken status de har. Senere i dette kapitel vil jeg redegøre for, hvilken betydning en issues status har, i forhold til den type issues management strategi virksomheden benytter.

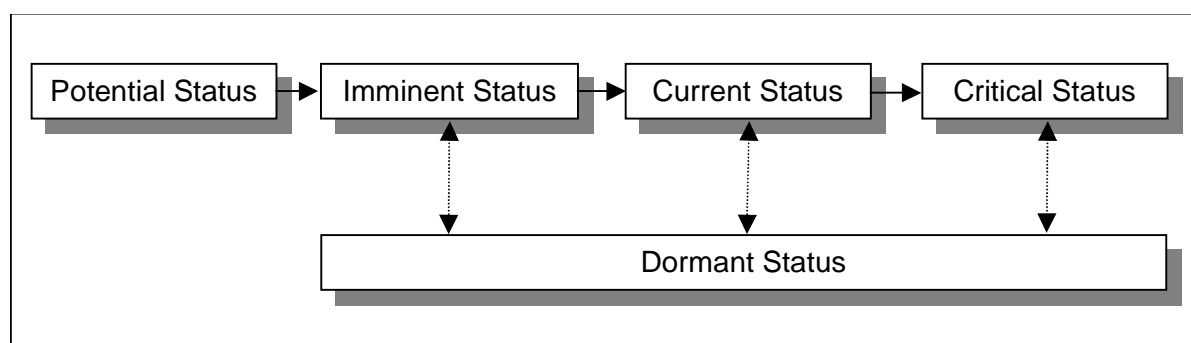
Issues skal defineres *strategisk*. Dvs. virksomheden skal identificere de issues, som enten *støtter eller truer* dens mål (Christensen & Jones, 1996: p. 9). Når de strategisk vigtige issues er identificeret og prioriteret, skal virksomheden anvende redskaberne fra stakeholder management, for på denne baggrund at kunne kommunikere effektivt med stakeholders. Issues management kan således anvendes strategisk til at påvirke definitionen og udviklingen af issues i issue arenaer.

4.1.1 Issue status

Afhængigt af hvor langt issues er nået i deres udvikling, kan de opdeles i fem forskellige stadier, samt det man kalder *nonexistent issues*, hvilket vil sige sager, der ikke er vigtige nok til at være rigtige issues, f.eks. fordi de ikke repræsenterer en egentlig konflikt, eller fordi de kun er interessante for en meget snæver gruppe mennesker.³⁷

Figur 4-1 illustrerer de fem issue stadier i relation til hinanden. I figuren er de enkelte stadier benævnt med den *status*, en issue har i det pågældende stadie.

Figur 4-1: Issue Status



Kilde: Frit efter Crable & Vibbert, 1986: p. 65

³⁷ Beskrivelsen af de forskellige issue stadier, er baseret på Crable & Vibbert (1986), pp. 64-67.

Potential issues er spørgsmål, der muligvis kan udvikle sig til egentlige issues. Potential issues favner så bredt, at virksomheder stort set dagligt konfronteres med dem. F.eks. kan enhver afskedigelse af en ansat betragtes som en potentiel issue, idet der kan sættes spørgsmål ved, hvorfor lige netop den medarbejder blev opsagt.

Dormant issues har større sandsynlighed for at udvikle sig end potential issues. Det er kendetegnende for dormant issues, at de indeholder ingredienserne til en konflikt, der har almen interesse. Denne type "sovende" issues venter blot på at blive aktiveret, f.eks. af interesse fra medierne.

Der er typisk tale om issues, der har været behandlet tidligere, og hvor der har været fundet en form for løsning. Issuen om blødgørende phtalater i bl.a. plastic legetøj er et eksempel på en issue, som flere gange har været gået dvale, fx efter der blev indført skærpede regler for indholdet af phtalater. Med jævne mellemrum bliver issuen dog current eller critical igen, hvilket bl.a. skete i december 2000, da undersøgelser viste, at grænseværdierne for indholdet af phtalater i legetøj stadig ikke overholdes.³⁸

Imminent issues er i lighed med dormant issues endnu ikke aktuelle. Forskellen består i, at imminent issues med sikkerhed vil udvikle sig, inden for en relativ kort tidshorisont. I erhvervslivet opstår de imminent issues bl.a., når en virksomhed har truffet en kontroversiel beslutning med betydning for mange mennesker. I perioden fra beslutningen er truffet til den bliver offentlig kendt, kan sådanne issues betragtes som imminent, såfremt virksomheden er forvisset om, at det vil skabe offentlig furore når det kommer frem i medierne.

Current issues er de konfliktfyldte sager, der er aktuelle for virksomheden her og nu. En issue bliver som hovedregel current (dvs. aktuel), ved at den tiltrækker interesse fra medierne eller fra vigtige (grupper af) stakeholders. MTBE issuen har bevæget sig på flere forskellige issue stadier, men i det meste af tidsrummet siden 1998 har MTBE været en current issue for de centrale stakeholders, om end mediedækningen har varieret i takt med, at nye claims har været fremsat.

³⁸ <http://www.politiken.dk/visartikel.iasp?pageid=139341> (5. december, 2000)

Critical issues er de current issues, der af virksomheden betragtes som så vigtige, at man afsætter særlige ressourcer til dem. En issue kan fx være vigtig, fordi den udgør en potentiel trussel mod virksomheden. Ifølge Crable & Vibbert kan en critical issue ligeledes opstå, hvis en sag præsenterer virksomheden for nogle særlig gunstige muligheder, og virksomheden derfor vælger at afsætte ressourcer til at forfølge disse muligheder. I perioder har MTBE issuen været på grænsen af critical for nogle af de involverede stakeholders. Fx har Shell og Oliebranchens Fællesrepræsentation fundet issuen så kritisk, at de i perioder har anvendt store ressourcer på at styre issuen i den retning, de ønskede. Issuen har dog ikke taget karakter af en egentlig krise på noget tidspunkt.

Crable & Vibberts opdeling af et issue forløb i stadier, benævnt med de ovennævnte issues status, giver et godt overblik over en issues livscyklus. En af modellens svagheder er dog, at den ikke viser hvordan en issue forsvinder. Det ses i Figur 4-1, at en issue kan gå i dvale ved at blive dormant. Figuren viser derimod ikke, at en issue også kan "ophøre" ved, at der findes en løsning som tilfredsstillende alle parter, hvilket i virkeligheden er en af de centrale målsætninger med at udøve issues management.

I den forbindelse er det dog vigtigt at være opmærksom på, at hvis en issue "løses" ved at der indgås en form for kompromis mellem aktørerne, så eksisterer issuen faktisk stadigvæk, idet den grundlæggende konflikt i holdninger, normer eller værdier stadig er tilstede. I disse tilfælde er issuen derfor blot gået i dvale på dormant stadiet, og kan genopstå hvis forudsætningerne til kompromiset forsvinder. En ægte løsning på en issue fordrer derfor en tilpasning af holdninger, normer og værdier, idet en issue først ophører med at være en issue, når der ikke længere er nogle opfattede forskelle i stakeholdernes opfattelse af, hvad der er ønskeligt, rigtigt og passende i forhold til den specifikke sag.

Hvis det lykkedes at finde et miljø-neutralt tilsætningsstof, der kan erstatte MTBE, kunne det umiddelbart synes, at denne issue vil ophøre. Forskellene i holdningerne vil dog stadig eksistere. Groft sagt vil Miljøstyrelsen stadig have den holdning, at ingen substanser må anvendes på bekostning af miljøet, mens benzinselskabernes indstilling er, at det er en afvejning mellem miljøet og de økonomiske/samfundsmæssige omkostninger. I dette, lidt større, perspektiv, kan MTBE issuen opfattes som en

videreførelse af issuen om, hvorvidt det var acceptabelt at benytte bly som tilsætningsstof i benzinen. "Bly issuen" blev dormant, da MTBE var introduceret som et miljørigtigt alternativ, men er nu genopstået i skikkelse af MTBE issuen.

Endnu en svaghed ved Crable & Vibberts model er, at de implicit antager, at en issue altid har samme stadie for alle involverede stakeholders. Det er min opfattelse, at en issue godt kan være dormant betragtet fra et medieperspektiv, samtidig med at den er current blandt de centrale stakeholders. Det mener jeg bl.a. har været tilfældet med MTBE issuen, der i perioder på flere måneder har været uden omtale i medierne (altså dormant set i dette perspektiv), men samtidig har været aktuel, dvs. current, for de centrale stakeholders (Shell, Oliebranchens Fællesrepræsentation og Miljøstyrelsen), der har haft issuen under grundig behandling.

4.1.2 Sammenfatning

En issue er en omstridt sag, der er opstået på baggrund af en uoverensstemmelse mellem aktører, som har en interesse i den pågældende sag. Issues management er virksomhedens styring af issues, og består af identificering, evaluering og prioritering af de enkelte issues, samt den efterfølgende handling i relation til de "valgte" (højest prioriterede) issues. De højest prioriterede issues bør være dem, der har strategisk betydning for virksomheden, dvs. de issues der kan influere virksomhedens muligheder for at opfylde dens målsætninger.

For at få et overblik over en issues udvikling har jeg adopteret Crable & Vibberts (1985 & 1986) opdeling af issues i fem stadier, benævnt efter den status issuen har i det pågældende stadie. Jf. Figur 4-1 kan en issue således bevæge sig over fire stadier på et kontinuum fra potential til critical status, afhængigt af hvor langt den er nået i sin udvikling. Derudover findes et dormant stadie, hvor issues kan gå i dvale for eventuelt senere at genopstå.

For at kunne løse en issue, så den fuldstændigt ophører med at eksistere, er det nødvendigt, at forskellene i de holdninger, normer og værdier, der ligger til grund for konflikten, udjævnes. Løsninger der indebærer en form for kompromis er normalt attraktive, men reelt er sådanne issues ikke opløst, men derimod gået i dvale på

dormant stadiet. Issues kan godt være på forskellige stadier i forhold til forskellige stakeholders. Dette indebærer, at en issue, der er dormant, bedømt ud fra mediernes omtale, til tider vil være current blandt centrale stakeholders, der arbejder på en løsning.

Ifølge Crable & Vibbert er det *proaktiv* issues management, når virksomheden tager teten ved at sætte den offentlige dagsorden. De opfatter det proaktive som handlinger, der skaber eller manipulerer holdninger og opfattelser blandt virksomhedens omgivelser (Crable & Vibbert, 1985).

Forskellen på proaktiv og reaktiv består i, hvorvidt virksomheden venter med at reagere, til efter en issue er defineret og sat på den offentlige dagsorden (reaktiv), eller om virksomheden forsøger selv at påvirke den offentlige dagsorden, ved at sætte fokus på emner, hvor man mener, det vil være til fordel for virksomheden at skabe en generel holdningsændring blandt omgivelserne (proaktiv).³⁹ Christensen og Jones (1996) forstår ved proaktiv issues management, at man behandler issues, *inden* de bliver formet af den offentlige mening. Den proaktive organisation forsøger at influere, skabe og forme eksterne udviklinger i den retning, som de opfatter mest favorabel i forhold til egne mål (Christensen & Jones, 1996: p. 10).

Strategierne *reactive* og *adaptive* anvendes af virksomheder, der venter med at beskæftige sig med issues, indtil disse når henholdsvis critical og current stadierne. Dermed afskærer virksomheden naturligvis sig selv fra at deltage i processen med at definere issueen, og som følge af den sene indtræden, er det næsten umuligt at legitimere egne holdninger, eller at styre issueen i en bestemt retning. Det er dog muligt at opnå legitimitet med en reaktiv strategi. Fx kan virksomheder benytte issues management strategien *adaptive* som en del af deres adapterende legitimeringsstrategi,

³⁹ Grundlæggende er en handling reaktiv, hvis den finder sted som en reaktion på noget udefrakommende. Modsat er proaktive handlinger de tiltag, som iværksættes på eget initiativ. Antag at en virksomhed af egen fri vilje, og uden at være provokeret af aktuelle sager, beslutter at gå aktivt ind i miljødebatten, med henblik på at sætte fokus på en branches miljøproblemer. En sådan handling falder ind under den kategori, jeg i denne opgave karakteriserer som proaktiv, idet virksomheden har udset et område, hvor det er taktisk klogt at engagere sig, fx med det strategiske mål, at forbedre virksomhedens legitimitet i forhold til udvalgte stakeholders. Hvis man derimod vælger en mere snæver definition af proaktiv, kan det argumenteres at ovenstående aktivitet er reaktiv, netop fordi den bundes i en strategisk beslutning. Argumentet skulle her være, at handlingen er en reaktion på en analyse af omgivelserne, som er mundet ud i en bestemt strategi. En så snæver definition af begrebet proaktiv er efter min overbevisning uanvendelig, idet stort set alle aktiviteter dermed er reaktive. Eneste undtagelse skulle således være fuldstændigt uigennemtænkte aktiviteter, der ikke tager udgangspunkt i nogen form for analyse eller situationsvurdering! I denne opgave anvender jeg derfor begrebet proaktiv om de aktiviteter, virksomheden iværksætter på baggrund af taktiske og/eller strategiske overvejelser, og uden at være i en situation, hvor den af stakeholders er presset til at reagere på en bestemt sag.

hvor målet er at tilpasse virksomheden til omgivelserne. Derved opnår virksomheden legitimitet, idet den påtager sig det ansvar, stakeholderne kræver.

Derimod kan virksomheden, med en proaktiv tilgang, opnå og bevare initiativet til at sætte den offentlige dagsorden, og selv med en *dynamic* strategi kan den tage aktiv del i definitionen af issues og påvirke dens udvikling.

Crable & Vibberts *catalytic strategy* egner sig bedst til en manipulerende legitimeringsstrategi, idet begge strategier har som mål at overtale og påvirke omgivelserne i en sådan grad, at disse tilpasser sig virksomheden.

En *dynamic strategy* er derimod mest velegnet, når virksomheder anvender en kombination af den adapterende og den manipulerende legitimeringsstrategi. Dette vil typisk være i situationer, hvor virksomheden "forhandler" med andre stakeholders om issuens udvikling, med henblik på at opnå enighed via en gensidig tilpasning. Virksomhederne skal således tilstræbe at anvende proaktiv issues management som udgangspunktet i en proces, hvorigennem det er muligt at forstå og påvirke omgivelsernes holdninger i forhold til virksomhedens aktiviteter.

Hvis Mitchell et al.'s definition af 'legitimacy' overføres til issues, er en legitim issue en, der er ønskelig, rigtig og passende at beskæftige sig med. I denne sammenhæng er det derfor interessant at se på, hvorvidt det er ønskeligt for virksomheden at igangsætte eller involvere sig i en issue, og hvordan virksomheden kan bruge en issue til at skabe eller vedligeholde legitimitet. Dette perspektiv giver også anledning til at fokusere på, hvordan virksomheder strategisk prioriterer (vælger) issues, med henblik på at forbedre deres legitimitet på et særligt område (fx miljøet) eller overfor bestemte stakeholdergrupper (fx ansatte), hvor de har indikationer på, at deres legitimitet er lav.

Virksomheden skal sørge for at skabe bred offentlig opbakning på de områder, der kan være problematiske og konfliktfyldte. Det er essentielt for denne type proaktiv issues management, at opbakningen skabes *inden* virksomheden foretager handlinger, der berører det potentielt konfliktfyldte område. Derved kan virksomheden forfølge sine strategiske mål, uden at blive beskyldt for, at de blot efterfølgende forsøger at legitimere en allerede foretaget handling.

4.2.1 Den offentlige dagsorden

Den offentlige dagsorden spiller en stor rolle for en issues udvikling, da det er via den offentlige dagsorden, virksomheden har mulighed for at kommunikere med flest mulige stakeholders. Virksomheder, der ønsker at være proaktive i deres issues management, skal derfor være i stand til at påvirke den offentlige dagsorden for derigennem at påvirke deres stakeholders.

Fx kan virksomheden være proaktiv ved at iværksætte projekter, der relaterer sig til issues, hvor man forventer eller ønsker en fremtidig interesse blandt stakeholders. Hvis de handlinger virksomheden foretager sig, i relation til en sådan issue, vil blive betragtet som ønskelige, rigtige og passende (af offentligheden), kan det være en fordel at gennemføre projekter på området, *inden* issuen sættes på den offentlige dagsorden. Derved kan virksomheden få et forspring i forhold til sine konkurrenter, der efterfølgende kan være tvunget til at leve op til den standard, virksomheden har sat. Dette svarer til den proaktive strategi Crable & Vibbert (1985) betegner som catalytic.

Crable & Vibbert beskriver strategien som catalytic, fordi virksomheder, der anvender denne, fungerer som en katalysator i processen for at få sat udvalgte issues på den offentlige dagsorden. Virksomheder bør således anvende denne "catalytic strategy", når de, på baggrund af en vurdering af hvordan omgivelserne (og deres holdninger) bedst kan forandres til virksomhedens gunst, ser en fordel i at gå i offensiven ved aktivt at definere og udvikle issues.

Jeg vil illustrere "the catalytic strategy" med et tænkt eksempel, baseret på oplysninger fra personlige kontakter i guldsmedebranchen. I nogle lande (specielt Holland) er det en issue, at mange diamanter importeres fra lande i Afrika, hvor overskuddet fra minedrift bliver brugt til at finansiere borgerkrige og udemokratiske regeringer. På denne baggrund er der en velbegrundet forventning/frygt for, at emnet ligeledes kan blive en issue i Danmark. Ved en nærmere analyse af issuen er det muligt, at en eller flere virksomheder i de berørte brancher vil definere denne issue som en strategisk issue.⁴⁰

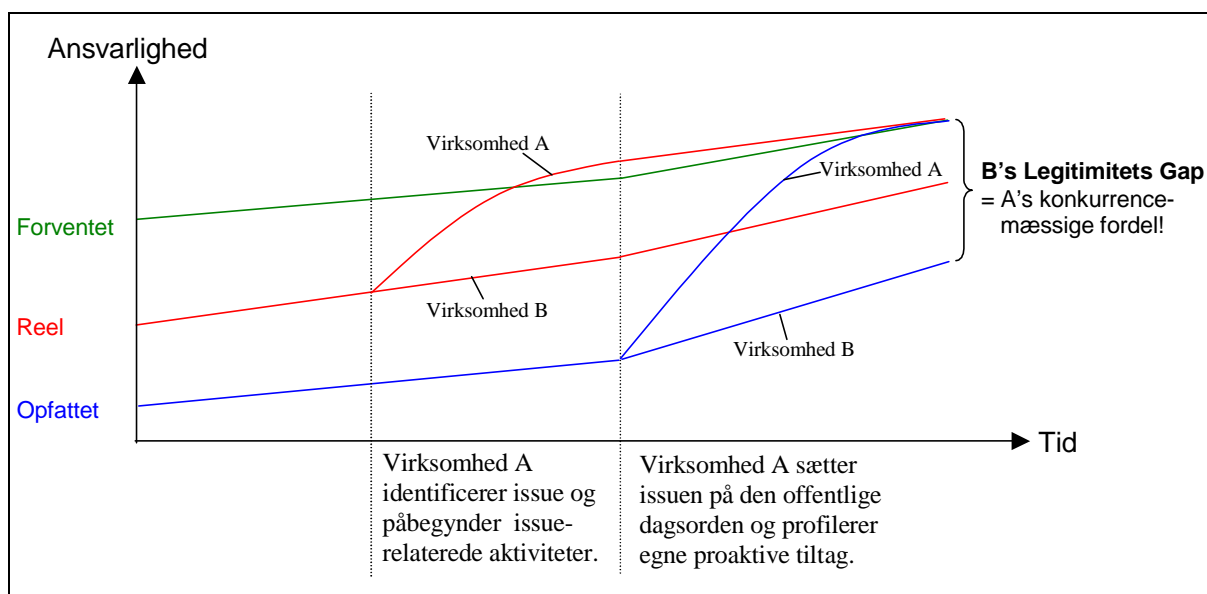
⁴⁰ Mine personlige kontakt i guldsmedebranchen er opmærksom på denne issue, men betragter den ikke som en strategisk vigtig issue. Derfor er min anvendelse af dette eksempel et *tænkt* eksempel!

Hvis en virksomhed herefter prioriterer at afsætte ressourcer til proaktiv issues management, kunne det fx ske ved at spore oprindelsen af de diamanter, der anvendes i virksomheden, og fremover kun importere fra distributører, der kan garantere at diamanterne kommer fra steder, hvor handlen ikke bliver brugt til at finansiere krige. Sådanne tiltag kunne gøre en virksomhed førende på den sociale/etiske "bottom-line", hvad angår denne specifikke issue. Når virksomheden efter en periode er sikker på oprindelsen af de diamanter, den anvender, kan den begynde sit arbejde med at sætte denne issue på den offentlige dagsorden i Danmark, samtidig med at den fremhæver sine egne meritter på området. Gennem stakeholder og issues management kan virksomheden spille en afgørende rolle i definitionen af en issue og styre dens udvikling således, at virksomhedens egne tiltag bliver betragtet som "best practice" på området.

Udøvelsen af issue og stakeholder management forudsætter naturligvis, at virksomheden er i stand til at identificere og prioritere de issue-relaterede stakeholders, hvilket vil sige, at virksomheden skal anvende de redskaber, der blev redegjort for i kapitel 3 om stakeholderrelationer. I ovenstående eksempel kan man således forvente, at de issue-relaterede stakeholders bl.a. vil bestå af diamanthandlere, guldsmede og smykkeforretninger, lande der udvinder diamanter, organisationer for fred i Afrika, samt politiske forbrugere og politiske partier.

I Figur 4-2 har jeg antaget samme udgangssituation som i Figur 1-1, hvilket vil sige, at placeringen af ansvarlighedsniveauerne i forhold til hinanden blot er et udtryk for ét af mange mulige scenarier.

Figur 4-2: Eksempel på legitimitet via en "Catalytic Strategy"



Kilde: Egen tilvirkning

Denne type initiativer tilføjer virksomheden legitimitet, idet den selv er førende på det område, hvor der efterfølgende skabes forventninger. Derved kan virksomheden opnå legitimitet på en issue tidligere end sine konkurrenter (se Figur 4-2). Denne legitimitet kan anvendes til at profilere virksomheden, samt til at opbygge goodwill og et positivt image. Således kan "the catalytic strategy" bruges til at skabe en konkurrencemæssig fordel.

I forhold til MTBE issuen, er det Miljøstyrelsens strategi, der er tættest på en "catalytic strategy", men som det fremgår af næste underafsnit, har også andre proaktive strategier været anvendt.

4.2.2 Issues management strategier i MTBE issuen

Jeg er overbevist om, at Shells involvering i MTBE issuen har været et bevidst valg. Lige siden Miljøstyrelsen rejste MTBE sagen, har den været dømt til før eller siden at påvirke alle benzinselskaber i Danmark; et faktum som bl.a. Oliebranchens Fællesrepræsentation offentligt har erkendt som en del af årsagen til deres

involvering.⁴¹ Både den offentlige og den videnskabelige holdning synes at være, at MTBE er skadeligt for miljøet. Derfor vil den generelle offentlighed opfatte næsten alle tiltag, der har til hensigt at mindske faren for MTBE forurening, som ønskelige, rigtige og passende, dvs. legitime.

Det er formegentligt på denne baggrund, at Shell har analyseret issuen og derved fundet frem til, at en proaktiv involvering i sagen kan forebygge, at de af offentligheden opfattes som en miljømæssig synder. Den 13. august, år 2000, agerede Shell proaktivt, da de offentligt bad regeringen om at arbejde for et totalt EU forbud mod anvendelsen af MTBE. Ligeledes proklamerede Dansk Shell, at de vil tage skridt til at nedsætte deres andel af MTBE forurening med 50 procent indenfor det næste år. Deres initiativer til at nedsætte anvendelsen af MTBE adskiller sig formegentlig ikke fra det, de alligevel ville være blevet tvunget til via lovgivning indenfor de næste par år, men ved at fremskynde processen og gøre sig selv til talsmænd for et forbud mod MTBE, har de imidlertid vundet værdifuld legitimitet på miljøområdet; et område der må anses som særlig væsentligt for enhver virksomhed i olieindustrien. Ydermere har fremskyndelsen af processen bidraget til at mindske usikkerheden, idet en afklaring på denne issue formegentlig vil komme tidligere, end hvis benzinselskaberne ikke havde engageret sig. Sidst, men ikke mindst, har benzinselskabernes involvering naturligvis betydet, at de har været med til at påvirke issuens udvikling, og dermed influeret den endelige løsning på problemet (som dog ikke er fundet endnu).

I kapitel 3 lovede jeg vende tilbage til, hvilke årsager der kan ligge bag Shells støtte af to forskellige definitioner af MTBE issuen. I begyndelsen støttede Shell "opbevaring af benzin" definitionen, men skiftede senere til "anvendelse af MTBE" definitionen, muligvis fordi de fornemmede, at de ikke ville være i stand til at gennemtrumfe "opbevarings" definitionen. Ved derefter at støtte "anvendelse af MTBE" definitionen, kan Shell forblive på det "vindende hold", og derved undgå at miste legitimitet i miljøarenaen. Dette betragter jeg som et tegn på, at Shell har benyttet en kombination af den manipulerende og den adapterende legitimeringsstrategi.

⁴¹ www.berlingske.dk/popup:print=73409 (8. november, 2000)

Shell har skabt legitimitet i miljøarenaen, ved at tale for et EU forbud mod MTBE og ved at bebude en nedskæring i deres egen andel af MTBE forureningen. Disse tiltag har bidraget til et image som en miljømæssig ansvarlig virksomhed. Shells image og legitimitet er efterfølgende blevet anvendt i deres arbejde for at finde en – for dem gunstig – løsning på problemet. I forhold til en særlig dansk afgift på MTBE-holdig benzin, vil et europæisk forbud mod MTBE formegentlig være til en konkurrencemæssig fordel for Shell, idet Shell er det benzinselskab, der anvender den højeste andel af MTBE i deres benzin (hovedsagligt på grund af, at de i modsætning til andre selskaber bruger MTBE i meget af deres oktan 95 benzin)⁴². En afgift på MTBE-holdig benzin vil derfor ramme Shell hårdere end andre benzinselskaber i Danmark, hvorfor et decideret forbud mod MTBE (som vil ramme alle selskaber lige hårdt) vil være til Shells fordel.

Den strategi Shell har anvendt i forhold til MTBE issuen svarer til det Crable & Vibbert (1985) benævner en "dynamic strategy". En dynamic strategy er en strategi, hvor virksomheden forsøger at forudse udviklingen i og omkring issues, samt eventuelt initiere projekter, komme med forslag til politik eller lignende, der kan være i virksomhedens egen interesse, eller som i det mindste er bedre end alternativerne. Denne beskrivelse passer godt på Shells handlinger i forhold til MTBE issuen. Som beskrevet ovenfor, har Shell aktivt forsøgt at påvirke Danmarks officielle politik på området samtidig med, at de har samarbejdet med de rette instanser (fx Miljøstyrelsen og Oliebranchens Fællesrepræsentation) med henblik på at skabe de bedst mulige forudsætninger for at kunne forudse nye udviklinger i issuen.

Oliebranchens Fællesrepræsentation har ligeledes indtaget en proaktiv rolle i MTBE sagen. I begyndelsen af året blev de enige med Miljøstyrelsen om en plan, der skal forhindre benzinudslip fra de underjordiske opbevaringstanke.⁴³ Ved at gå i direkte dialog med en offentlig styrelse og tage aktiv del i udarbejdelse af denne plan, har Oliebranchens Fællesrepræsentation opnået indflydelse på landets officielle politik på området. Planen kommer til at koste benzinselskaberne omkring en milliard kroner, men trods dette store beløb er det formegentlig en mere fordelagtig løsning, end hvis de havde overladt sagen fuldstændigt til Miljøstyrelsen. Olieindustrien påstår selv, at

⁴² www.ing.dk/arkiv/3400/mtbe.html (25. august, 2000)

⁴³ www.politiken.dk/visartikel.iasp?pageid=102231 (3. februar, 2000)

selvom planen på lang sigt vil spare dem penge på oprydning fra benzinudslip, har de primært påtaget sig omkostningerne af hensyn til miljøet.

Oliebranchens Fællesrepræsentation har opnået en fordel, ved at tage aktiv del i definition af issuen som et opbevaringsproblem i modsætning til "anvendelse af MTBE" definitionen. Derudover har deres deltagelse i processen betydet, at de er blevet ajourført med Miljøstyrelsens informationer om sagen, og de har konstant haft en god fornemmelse af, hvad planen ville udmunde i. Deres proaktive indsats har derfor både givet dem indflydelse på issuens udvikling og samtidig holdt dem informeret om, hvordan Miljøstyrelsen forholdte sig til issuen. Dette kan have forhindret eventuelle ubehagelige overraskelser, fx i form af lovgivning, der med kort varsel begrænser anvendelsen af MTBE. Derfor kan den strategi Oliebranchens Fællesrepræsentation har anvendt karakteriseres som en "dynamic strategy", i lighed med den Shell har anvendt.

Miljøstyrelsen har derimod benyttet en tilnærmelsesvis "catalytic strategy". Det er dem, der har taget initiativet til at sætte issuen på den offentlige dagsorden i Danmark, formegentlig med en intention om at skærpe den miljømæssige lovgivning på området. Deres initiativ har dog ikke været fuldstændig baseret på en selvstændig vurdering af situationen: Miljøstyrelsens motivation for at introducere issuen i Danmark har – i nogen udstrækning – været baseret på en reaktion på debatten om denne issue i Californien (Miljøstyrelsen, Faktuelt nr. 33, juni 2000)⁴⁴.

4.2.3 Sammenfatning

Jeg har i Tabel 4-1 skitseret fire issues management strategier, samt efterfølgende givet eksempler på nogle af disse anvendelse. Forskellige teoretikere har givet tilsvarende bud på, hvordan issues management kan opdeles i lignende strategityper. Jeg har valgt at anvende Crable & Vibberts (1985) opdeling, da deres "catalytic strategy" udmærker sig som en særlig proaktiv form for issues management, sammenlignet med andre strategiopdelinger (se fx Chase, 1984; Freeman, 1984; Grunig, 1992: pp. 146-150 og Suchman, 1995).

⁴⁴ www.mem.dk/faktuelt/fak33.htm (14. juni, 2000)

Reaktiv issues management vil sige, at virksomheden først begynder at beskæftige sig med issuen, når den bliver tvunget til det af omgivelserne eller omstændighederne. Denne tilgang vil derfor ofte få karakter af krisestyring eller damage control.

Den **proaktive** tilgang til issues management er derimod motiveret af et ønske om, at påvirke en issues udvikling relativt tidligt i forløbet; specielt ved anvendelsen af en catalytic strategi, hvor virksomheden bevidst sætter en udvalgt issue på den offentlige dagsorden.

Issues management strategier kan således opdeles i fire typer: *Reactive*, *adaptive*, *dynamic* og *catalytic* strategier, afhængigt af hvornår i issue forløbet virksomheden engagerer sig. Anvendelse af strategierne *reactive* og *adaptive* er et udtryk for en overvejende reaktiv tilgang til issues management, mens strategierne *dynamic* og *catalytic* anvendes af de virksomheder, som er proaktive i deres issues management. I forhold til legitimeringsstrategierne harmonerer en adaptive issues management strategi med den adapterende strategi, og en catalytic strategy passer til en manipulerende legitimeringsstrategi. Når virksomheder anvender en kombination af den adapterende og den manipulerende legitimeringsstrategi, er det mest hensigtsmæssigt at benytte en dynamic issues management strategi.

Ved prioriteringen og udvælgelse af de strategisk vigtige issues, bør der naturligt indgå en overvejelse om, hvorvidt et engagement i den pågældende issue kan styrke virksomhedens legitimitet. Issues management strategierne kan bidrage til virksomhedens legitimitet, idet de er med til at bringe overensstemmelse mellem virksomhedens og dens stakeholders opfattelse af, hvad der er ønskeligt, rigtigt og passende. I den sammenhæng kan virksomheden med anvendelsen af en catalytic strategi opnå en konkurrencemæssig fordel, ved at agere særlig ansvarligt *inden* issuen sættes på den offentlige dagsorden.

Det kan endvidere konkluderes, at de proaktive issues management strategier er mere anvendelige til oparbejdelse og bevaring af en virksomheds legitimitet end de reaktive strategier. De reaktive strategier er dog ikke fuldstændig uanvendelige, idet en *adaptive strategy* vil være det rigtige valg i forhold til en adapterende legitimeringsstrategi. Det

skal dog bemærkes, at såfremt en virksomhed generelt vælger at benytte disse strategier, vil den miste sin evne til at fastholde strategiske mål; den vil blive en slave af sine omgivelser. De reaktive strategier kan i yderste konsekvens være direkte skadelige for legitimiteten, eftersom virksomheder, der vælger disse strategier, samtidig *fravælger* kommunikation med stakeholders, før end en situation tvinger dem til det.

4.3 PR modellerne i relation til issues management strategier

Grunig (1992: p. 18) hævder, at den tovejs asymmetriske PR model er mindre effektiv end den tovejs symmetriske PR model. Den påstand vil jeg anfægte, i det omfang den skal betragtes som alment gældende, da jeg mener, at den asymmetriske model er mere effektiv, når virksomheden vil arbejde med proaktiv issues management. En af de grundlæggende forskelle på den symmetriske og den asymmetriske model er nemlig, at det kun er den asymmetriske model, der giver mulighed for at styre en issue i en ønsket retning, i modsætning til den symmetriske model, hvor det primære mål er at opnå en gensidig forståelse.

4.3.1 Manipulation

Proaktiv issues management indeholder et element af manipulation, idet "management", altså styring, indebærer, at virksomheden ønsker at kontrollere kommunikationsprocessen. Dermed er det typisk den tovejs asymmetriske PR model, der anvendes. Et af delmålene med issues management er at definere og afgrænse de issues, virksomheden ønsker på den offentlige dagsordenen. En ægte symmetrisk tilgang ville i den sammenhæng betyde, at virksomheden blot skulle bringe emnet på banen, uden at have et bagvedliggende ønske om at styre issuen i en for virksomheden særlig gunstig retning.

Det er diskutabelt hvorvidt manipulation er legitimt. *Manipulation* er et negativt ladet ord, som det formegentlig er de færreste informationschefer, der offentligt vil benytte om deres egen kommunikationsstrategi. Det er min formodning, at graden af manipulation offentligheden kan og vil acceptere er kulturelt bestemt, på samme måde som opfattelsen af etik afhænger af kultur (The Economist, 2000)⁴⁵.

Med udgangspunkt i Grunig & Hunts egne redegørelser for formålene med de forskellige PR modeller (se Tabel 3-2) kan jeg konkludere, at Grunig tilsyneladende er af den opfattelse, at en vis grad af manipulation er ønskelig og acceptabel. Grunig fastslår nemlig, at selv excellente virksomheder anvender en kombination af symmetrisk og

⁴⁵ "Doing well by doing good". The Economist. Internet: www.economist.com, 22. april, 2000.

asymmetrisk PR, om end hovedparten af deres aktiviteter er baseret på den symmetriske model (1992: p. 18).

På denne baggrund vil jeg konkludere, at i forhold til de proaktive issues management strategier er det mest hensigtsmæssigt at benytte den asymmetriske kommunikationsmodel, eller en kombination af den symmetriske og den asymmetriske. Den symmetriske model giver virksomheden de bedste forudsætninger for at forstå sine stakeholders, og samtidig er den som model mere legitim, da den indebærer, at der sker en tilpasning mellem virksomhed og stakeholders.

Den asymmetriske fokuserer derimod mere på, at virksomheden *overtaler* stakeholders. Dette er samtidig fordelen ved den asymmetriske model; virksomheden kan selvstændigt initiere kommunikation med udvalgte stakeholders vedrørende issues, der er strategisk vigtige for virksomheden. Særligt "the catalytic strategy" forudsætter anvendelsen af den tovejs asymmetriske kommunikationsmodel, eftersom den bygger på virksomhedens rolle som initiator.

Uanset hvilken af de to PR modeller, der bygger på tovejs kommunikation, virksomheden anvender, er det essentielt for virksomhedens image og legitimitet, at den er ærlig i sin kommunikation. Tholstrup (2000: p. 5) citerer Helle Bank Jørgensen: "Erfaringerne viser, at jo mere åben og ærlig, virksomheden kommunikerer med sine stakeholders, jo mere kan den tåle i dårlig omtale". Behovet til ærlighed i kommunikation knytter sig direkte til legitimitetsbegrebet, idet tillid er en af de væsentligste forudsætninger for opnåelse af legitimitet (Epstein & Votaw, 1978: p. 78). Hvis stakeholders ikke længere føler, de kan have tillid til en virksomhed, vil denne omgående miste legitimitet!

4.4 **Sammenfatning**

Issues eksisterer, fordi der er en opfattet uoverensstemmelse blandt aktørerne. Issues kan opdeles i fem stadier, afhængigt af den status de har blandt offentligheden.

Issues management er den måde, hvorpå virksomheden styrer issues. Issues management består i at identificere, evaluere og prioritere issues, samt at agere (herunder kommunikere) i forhold til disse. Formålet med issues management er at styre disse, så de udvikler sig på en fordelagtig måde, eller som minimum, så de ikke udvikler sig i en negativ retning.

Crable & Vibberts (1985) fire typer issues management strategier kan betragtes som fire punkter på et strategi-kontinuum fra fuldstændigt reaktivt (krisestyring) til ekstremt proaktivt (bevidst skabelse af issues). Den primære forskel på strategityperne er tidspunktet for, hvornår en virksomhed engagerer sig i en issue, i forhold til dennes stadie.

Anvender virksomheden en adapterende legitimeringsstrategi bør den benytte en *reactiv* issues management strategi. En manipulerende legitimeringsstrategi er kompatibel med en *catalytic* issues management strategi, og endelig passer en *dynamic* issues management strategi bedst, når virksomheden kombinerer en adapterende og en manipulerende legitimeringsstrategi.

Det kan konkluderes, at de proaktive issues management strategier er bedst egnede til at opbygge og bevare en virksomheds legitimitet, da disse åbner for dialog mellem virksomhed og stakeholder på et tidligt stadie i en issues forløb. Det er dog også muligt at opnå legitimitet med en reaktiv strategi, men da bliver det på stakeholdernes præmisser, og virksomheden vil reelt være uden mulighed for at påvirke kravene.

Den bedste issues management opnås ved at anvende en kombination af den symmetriske og den asymmetriske PR model. Hvis virksomheden ønsker at omgivelserne skal "adoptere" virksomhedens holdninger, er det mest oplagt at benytte en asymmetrisk PR model, mens den symmetriske model giver de bedste muligheder for at opnå en gensidig påvirkning og tilpasning af holdninger. Valget af PR model

hænger også sammen med den issues management strategi virksomheden benytter. En catalytic strategi er således mest kompatibel med den asymmetriske model, mens den dynamiske strategi kan anvendes i forhold til begge de to PR modeller, som bygger på tovejs kommunikation.

4.4.1 Perspektivering

Det overordnede formål med issues management – i perspektivet af denne opgave – er at styre issues på en sådan måde, at de bidrager til virksomhedens legitimitet. Da en virksomheds legitimitet består i omgivelsernes accept af dens normer og holdninger, er det – ud fra dette synspunkt – underordnet hvem (virksomheden eller dens stakeholders), der ændrer holdning! Det er dog vigtigt, at virksomheden er opmærksom på, hvorvidt eventuelle holdningsændringer i virksomheden har indflydelse på virksomhedens mål og strategier.

En virksomhed der udelukkende anvender en symmetrisk PR model og reaktive issues management strategier, mister på sigt evnen til at tage initiativ. Det er min vurdering, at en sådan virksomhed nemt vil komme i situationer, hvor den bliver splittet mellem forskellige stakeholdergruppers holdninger og forventninger. Derfor er der ved anvendelse af en ren adapterende legitimeringsstrategi stor risiko for, at virksomheden ikke er i stand til at fastsætte og følge egne mål og strategier.

5. Konklusion m.m.

Inden jeg præsenterer selve konklusionen, vil jeg opsummere de legitimeringsstrategier, jeg har fremsat, og give en oversigt over deres sammenhænge med værktøjerne til stakeholder og issues management. I konklusionen vil jeg naturligvis redegøre for problemformuleringens besvarelse, samt komme med anbefalinger til virksomheder, der ønsker at arbejde seriøst med deres legitimeringsproces. Afslutningsvis diskuterer jeg opgavens indhold i perspektivet af kulturelle forskelle.

5.1 *Strategioversigt*

I kapitel 2 præsenterede jeg tre strategier til opnåelse af legitimitet, baseret på de typer af legitimitetskløfter jeg skitserede i kapitel 1 (Figur 1-1). Disse tre legitimeringsstrategier (adapterende, manipulerende og realiseringsstrategi) har jeg jævnligt refereret til gennem opgaven således, at jeg har tilstræbt at redegøre for, hvorledes de forskellige redskaber skal anvendes i forhold til legitimeringsstrategierne. Sammenhængene mellem legitimeringsstrategier, og redskaberne til opnåelse af legitimitet, fremgår af Tabel 5-1.

Når en virksomhed skal vælge mellem legitimeringsstrategierne, skal den primært vælge på baggrund af, hvilken af de tre ansvarsniveauer (forventet, reel og opfattet) den har behov for at påvirke (jf. Figur 1-1). Derudover mener jeg, at følgende faktorer tillige bør indgå i virksomhedernes overvejelser:

- Hvad egner sig bedst til de konkrete issues virksomheden står overfor?
- Hvilke af de nævnte redskaber behersker virksomheden bedst (foretrukne issues management type, foretrukne PR model)?
- Hvordan kan virksomheden mest efficient opnå den største reducere af det samlede legitimitetsunderskud?

I praksis betyder disse overvejelser, at en virksomhed, hvis legitimitetsunderskud består i, at stakeholderne ikke er bevidste om dens ansvarlige virkemåde, naturligvis skal benytte realiseringsstrategien. Tilsvarende skal virksomheder, der oplever et legitimitetsunderskud på baggrund af forskelle i egne og stakeholders holdninger,

anvende en adapterende eller manipulerende legitimeringsstrategi, eller en kombination af disse. I det hele taget vil det ofte være klogt at kombinere strategierne; det er fx irrationelt at oparbejde legitimitet ved adapterende eller manipulerende strategier, uden samtidig at sikre, at den opnåede legitimitet realiseres. Et indgående kendskab, til de enkelte legitimeringsstrategiers egenskaber og virkninger, er naturligvis en forudsætning for at kunne sammensætte den rigtige kombination.

Tabel 5-1: Legitimeringsstrategier

	Adapterende Strategi	Manipulerende Strategi	Realiseringsstrategi
Problem	Lav reel ansvarlighed	Høj/forskellig ⁴⁶ forventet ansvarlighed	Lav opfattet ansvarlighed
Mål	At opnå legitimitet ved at leve op til stakeholdernes forventninger	At opnå legitimitet ved at påvirke stakeholdernes forventninger	At realisere den legitimitet virksomheden allerede har gjort sig fortjent til
Handling	Tilpas virksomhed til omgivelser	Tilpas omgivelser til virksomhed	Kommunikere om virksomhedens faktiske ansvarlighed
Effekt	Påvirker reel ansvarlighed	Påvirker forventet ansvarlighed	Påvirker opfattet ansvarlighed
Stakeholdermodel (Virkelighedsbillede)	Dynamisk og issue-relateret		
Kommunikation	Indsamle information om hvordan omgivelserne forventer at virksomheden skal være	Overtale omgivelserne til at forstå og adaptere virksomhedens holdninger	Sikre at omgivelserne ved hvor ansvarsbevidst virksomheden reelt er
PR Model	Tovejs symmetrisk	Tovejs asymmetrisk	Kombination af tovejs-modellerne
Issues Management	Reaktiv (Adaptive strategy)	Proaktiv (Catalytic strategy)	Proaktiv
	Proaktiv (Dynamic strategy) Bedst ved anvendelse af en kombination af adapterende og manipulerende legitimeringsstrategi, hvor virksomhederne "forhandler" om issuen med henblik på gensidig tilpasning.		

Kilde: Egen tilvirkning

Issues management strategien "dynamic" indbyder, som det kan ses nederst i ovenstående tabel, til at kombinere den adapterende og den manipulerende legitimeringsstrategi. Det er mit indtryk, at de virksomheder, der engagerer sig i proaktiv issues management, oftest benytte denne dynamiske strategi. Ved at være proaktive i

⁴⁶ Ved "forskellig forventet ansvarlighed" mener jeg, forventninger til ansvarlighed, der er i uoverensstemmelse med virksomhedens egen opfattelse af ansvarlighed.

deres identificering og behandling af issuen, men samtidig opmærksomme på, at det er umuligt at få virksomhedens vilje på alle områder, opstår der en forhandlingslignende situation i de issue arenaer, hvor issuen defineres ved, at de mest aktive stakeholders finder en form for kompromis.

5.2 Konklusion

I min problemformulering skrev jeg, at dette speciale vil fokusere på metoder til at forbedre virksomheders forudsætninger for opnåelse og styring af legitimitet.

Dette har jeg gjort ved at behandle tre dimensioner i forhold til opnåelse af legitimitet. De to af dimensionerne er eksplicit blevet behandlet i hver sit kapitel. I kapitel 3 fokuserede jeg primært på styring af relationer til *aktørerne*, altså *hvem* der kommunikerer, hvor jeg i kapitel 4 har jeg fokuseret på styring af *indholdet* i virksomhedens kommunikation (issues). Den dynamiske stakeholdermodel binder de to fokus sammen, idet den viser, hvordan stakeholders er afledt af issues. Den tredje dimension – *hvordan* der skal kommunikeres – er løbende blevet inddraget med diskussioner af forskellige PR modellers anvendelighed.

For at opnå og bevare legitimitet skal virksomheder først analysere, hvilke niveauer deres nuværende ansvarlighed er på. Til dette formål kan virksomheden udarbejde en figur tilsvarende Figur 1-1 for hver af de tre ansvarsområder: Økonomi, Miljø og Socialt. På baggrund af en sådan analyse kan virksomheden identificere eventuelle legitimitetsunderskud.

Når virksomheden, på baggrund af de dynamiske modeller jeg præsenterede i kapitel 3, har opnået en forståelse af omgivelserne og prioriteret sine ressourcer i forhold til stakeholders, er næste skridt at udfærdige strategier til anvendelsen af disse ressourcer; i denne kontekst specifikt med henblik på styring af stakeholderrelationerne. Igennem opgaven har jeg refereret til de tre legitimeringsstrategier jeg fremsatte i kapitel 2. I Tabel 5-1 har jeg sammenfattet legitimeringsstrategierne og samtidig sat disse i relation til henholdsvis typen af legitimitetsunderskud, kommunikation, PR model og issues management.

Det kan desuden konkluderes, at virksomhedslegitimitet ikke blot er en forudsætning for virksomhedens eksistens, men tillige kan udnyttes som en konkurrencemæssig fordel. En vigtig forudsætning for at virksomheden kan få succes med legitimeringsprocessen er, at den er ærlig i sin kommunikation.

5.2.1 anbefalinger

Det har ikke været hensigten med dette speciale at udarbejde en udspecificeret handlingsplan med anvisninger til opnåelse og styring af legitimitet. Det primære mål har været at diskutere de komplicerede teorier bag legitimeringsprocessen, samt at udarbejde nogle overordnede strategier, til at beskrive virksomhedens muligheder for at styre denne proces. Det er på den baggrund, at jeg har udledt følgende anbefalinger til virksomheder:

1. Klarlæg relationerne mellem virksomhedens opfattede, reelle og forventede ansvarlighed, med henblik på at analysere størrelse og typer af virksomhedens legitimitetsunderskud.
2. Tilstræb at skabe overensstemmelse mellem virksomheden og stakeholdernes opfattelse af, hvad der er ønskeligt, rigtigt og passende.
3. Betragt såvel stakeholders som issues som dynamiske størrelser, der er indbyrdes afhængige.
4. Anvend en PR model, der er baseret på tovejskommunikation, for derved at sikre en optimal kommunikation mellem virksomheden og stakeholderne (en forudsætning for gennemførelse af legitimeringsstrategierne).
5. Anvend så vidt muligt proaktiv issues management, for derved at sikre, at der kan opnås overensstemmelse på strategiske issues *inden* forskellene i virksomhedens og dens stakeholders opfattelse udvikler sig så forskelligt, at virksomheden mister legitimitet.
6. Kombinér legitimeringsstrategierne, således at virksomhedens konkrete behov dækkes bedst muligt.

5.3 Kulturel perspektivering

Issues er ofte relateret til en afvejning mellem virksomheders økonomiske, sociale og miljømæssige ansvar, og omhandler derfor jævnligt etiske spørgsmål. Et problem i den forbindelse er, at etik varierer fra kultur til kultur, hvilket betyder, at det der er legitimt for nogle stakeholdergrupper, ikke nødvendigvis er det for andre. Internetversionen af tidsskriftet *The Economist* citerer Ulrich Steger (Underviser på International Institute for Management Development i Lausanne): "No universal set of ethical principles exists"⁴⁷. På denne baggrund konkluderer han, at virksomheder bør afholde sig fra at forfølge et fast sæt af etiske principper, hvilket dog ikke betyder, at virksomhederne skal opgive ansvarlig adfærd.

Steger mener derimod, at der skal fokuseres på, hvad der er bedst for aktionæerne på lang sigt. Virksomheden skal derefter – inden for de begrænsninger prioriteringen af aktionærer måtte medføre – forsøge at imødekomme de forventninger, omgivelserne har til virksomhedens sociale og miljømæssige ansvar. (Se også "Fokus: Stakeholder vs. Shareholder Value" i kapitel 3).

Ulrich Steger kan kritiseres for, at anvendeligheden i hans tilgang afhænger meget af, hvordan virksomheden vurderer, hvad der på lang sigt er bedst for aktionæerne. Såfremt man i denne vurdering inddrager risici og omkostninger ved de kriser, der typisk følger manglende legitimitet og ansvarlighed overfor stakeholders, kan Stegers tilgang godt anvendes. Problemet er dog, at Steger ikke eksplicit forudsætter, at sådanne stakeholder perspektiver skal inddrages, hvorfor den uforberedte virksomhed muligvis vil overse dette aspekt.

En af de ting der adskiller Stegers tilgang fra fx Friedman, der som tidligere nævnt anså profitmaksimering som virksomheders eneste formål, er, at Steger præciserer, at det er aktionærernes *langsigtede* gevinst, der er vigtig. Dermed åbner Steger i mine øjne muligheden for, at det ikke blot er traditionelle økonomiske overvejelser, men også teorierne bag stakeholder og issues management, der bør indgå i virksomheders strategiplanlægning.

Det vigtigste aspekt af Stegers udsagn er dog, at han fastslår, at etik, herunder opfattelsen af hvad der er ønskeligt, rigtigt og passende, varierer i forhold til kultur. Dette faktum indebærer nogle gevaldige udfordringer for de internationale virksomheder, der har stakeholders i mange forskellige kulturer, specielt hvis de samtidig er berørt af issues, som er særlig følsomme overfor kulturelle forskelle.

Dette gælder fx en issue som bestikkelse. I mange kulturer er bestikkelse fuldstændig legitimt, en virksomheds aktionærer vil i nogle lande *forvente*, at virksomheder benytter bestikkelse for at opnå et tilfredsstillende økonomisk resultat. Hvis en virksomhed mister en stor ordre, fordi den afstår fra bestikkelse, vil de stakeholders, der har en økonomisk interesse i virksomheden, muligvis mene, at denne har unddraget sig sit ansvar, hvad angår den økonomiske bundlinie. I nogle lande kan det muligvis være legalt at bestikke, samtidig med, at der er skrappe love vedrørende virksomheders opfyldelse af deres økonomiske ansvar overfor aktionærer. Man kan således forestille sig situationer, hvor virksomheder ved at agere ansvarligt (i henhold til vestlige normer) overtræder lovene i et land med en anden kultur.

I de situationer hvor virksomhedens forskellige stakeholdergrupper repræsenterer uforenelige holdninger i relation til en issue, er virksomheden nødt til at definere en selvstændig holdning. Derefter forestiller jeg mig, at virksomheden anvender en overvejende manipulerende strategi overfor de stakeholders, der er uenige, og en realiseringsstrategi overfor de stakeholders, hvis holdninger allerede er i overensstemmelse med virksomhedens dispositioner på området.

Kulturelle og etiske forskelle verden over kan således have en stor indflydelse på, hvordan en virksomheds legitimitet opfattes. Havde denne opgave været mere omfangsrig, kunne det have været interessant at foretage en nærmere undersøgelse af, om teoriapparatet udviklet og anvendt i denne opgave kan raffineres i forhold til de kulturelle kompleksiteter, som især internationale virksomheder oplever.

⁴⁷ "Doing well by doing good". The Economist. Internet: www.economist.com (22. april, 2000)

Litteraturliste

“Doing well by doing good”. The Economist. Internet: www.economist.com, 22. april 2000.

“Dow Jones Sustainability Group Index”. Dow Jones. Internet: www.sustainability-index.com, 25. oktober 2000.

“The Copenhagen Charter. A management guide to stakeholder reporting”. København: Huset Mandag Morgen, 1999. www.stakeholder.dk/download/thecopenhagencharter.PDF

Berger, P.L. "New Attack on the Legitimacy of Business". Harvard Business Review, 59(5), 1981, pp. 82-89

Blumer, H. “Social Problems as Collective Behaviour.” Social Problems. 18, 1971, pp. 298-306.

Bosch, F.A.J. van den, **Riel**, C.B.M. von. Buffering and bridging as stakeholder strategies of firms: a managerial perspective. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 1996

Boulding, Kenneth E. "The Legitimacy of the Business Institution". I Epstein & Votaw (Eds.) Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society. Santa Monica, CA.: Goodyear Publishing, 1978, pp. 83-97

Bowie, N. E. “New Directions in Corporate Social Responsibility”. Business Horizons. 34, 1991, pp. 56-65.

Camillus, John C. & Deepak K. **Datta**. “Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment”. Long Range Planning, Vol. 24, No. 2, London, April 1991, pp. 67-74

Chase, W.H. Issue management: Origins of the future. Stamford, CT: Issue Action Press, 1984

Christensen, Lars Thøger & **Jones**, Richard. "Towards a Symmetrical Dialogue on the Green Issue? A Critical Investigation of New Dialogical Forms between Organizations and Consumers". In Anonymous. The 3rd Conference of the Nordic Business Environmental Management Network: "Industry and the Environment: Practical Applications of Environmental Management Approaches in Business", The Aarhus School of Business, Aarhus, Denmark, March 28-30, 1996

Crable, Richard E. & Steven L. **Vibbert**. “Managing Issues and Influencing Public Policy”. Public Relations Review, Vol. XI, No. 2, summer 1985

Crable, Richard E. & Steven L. **Vibbert**. Public Relations as Communication Management. USA: Bellwether Press, 1986 (ISBN: 0-8087-4878-5)

Dowling, John & Jeffrey **Pfeffer**. "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior". Pacific Sociological Review, vol. 18, No. 1, January 1975, pp. 122-136

- Elkington, John.** "Triple bottom-line reporting: Looking for balance". Australian CPA, Vol. 69, Iss. 2, Mar 1999, pp. 18-21
- Epstein, E.M. & Votaw, D. (Eds.).** Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society. Santa Monica, CA.: Goodyear Publishing, 1978, pp. 69-82
- Ernst & Young, Kunde & Co. og Huset Mandag Morgen.** "Stakeholder-regnskabet. En dansk model for fremtidens virksomhedsregnskab udviklet af Ernst & Young, Kunde & Co. og Huset Mandag Morgen". København: Mandag Morgen, 1998
- Freeman, R. Edward.** Strategic management: A stakeholder approach. Boston, Mass.: Pitman, 1984 (ISBN: 0-273-01913-9)
- Grunig, J.E. (Ed.).** Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992
- Grunig, James E & Todd Hunt.** Managing public relations. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publ., 1984, kapitel 1-2
- Habermas, Jürgen.** "Crisis Tendencies and Legitimation in Liberal Capitalism". I Sutton, B. (Ed.) The legitimate corporation: Essential readings in business ethics and corporate governance. Oxford: Blackwell, 1993, pp. 45-62
- Hilgartner, Stephen & Charles L. Bosk.** "The Rise and Fall of Social Problems: A Public Arenas Model". American Journal of Sociology, Volume 94, July 1988, pp. 53-78
- Hybler, Klaus.** "Nye spilleregler for kommunikation". Civiløkonomen, nr. 9, 2000, pp. 20-21
- Jones, Richard I.** "What's the Problem?: The Rhetorical Definition of Environmental Issues". In Anonymous. 4th Biennial Conference on Communication and Environment. Syracuse, New York, USA, 1997
- Lansdell, Suzannah.** "Just because you can, doesn't mean you should". In Anonymous. Euro Environment 2000 Conference. Aalborg, Denmark, 2000
- Levitt, Theodore.** "The Dangers of Social Responsibility". Harvard Business Review. September-October 1958, pp. 41-50
- Litz, Reginald A.** "A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets". Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 12, 1996, pp. 1355-1363
- Mason, Edward S.** "The Problem of Legitimacy in the Modern Corporation". I Sutton, B. (Ed.) The legitimate corporation: Essential readings in business ethics and corporate governance. Oxford: Blackwell, 1993, pp. 137-152

- Mitchell**, Ronald K., **Agle**, Bradley R., **Wood**, Donna J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, pp. 853-886
- Pedersen**, Tonny Heelsberg & Richard Ian **Jones**. "Environmental Stakeholders and Environmental Issues: How stakeholders matter". In Anonymous. Euro Environment 2000 Conference. Aalborg, Denmark, 2000
- Schumpeter**, Joseph. "Transformations of the Capitalist Institutional Framework". I Sutton, B. (Ed.) The legitimate corporation: Essential readings in business ethics and corporate governance. Oxford: Blackwell, 1993, pp. 45-62
- Scott**, W. Richard. "Unpacking institutional arguments". I W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.) The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991, pp. 164-182
- Singh**, Jitendra V., David J. **Tucker** & Agnes G. **Meinhard**. "Institutional Change and Ecological Dynamics". I W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.) The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991, pp. 390-422
- Stigson**, Björn (President of the WBCSD). "Corporate Social Responsibility: Corporate Responses to New Challenges". Speech at The Prince of Wales's Business & The Environment Programme, Salzburg, Austria, September 1999: [www.wbcsd-
org.ae.psiweb.com/speech.htm#top](http://www.wbcsd-
org.ae.psiweb.com/speech.htm#top)
- Suchman**, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 571-610
- Sutton**, B. (Ed.) The legitimate corporation: Essential readings in business ethics and corporate governance. Oxford: Blackwell, 1993 (ISBN: 0631187472)
- Tholstrup**, Susanne. "Dansk omdømme sættes nu på indeks". Børsen. KarriereJob, Nr. 101 – årgang 105, Fredag den 26. maj 2000, pp. 4-5
- Töpfer**, Klaus. "The triple bottom line economic, social, natural capital". UN Chronicle, New York, Vol. 37, Iss. 2, 2000, pp. 39, 44
- Wallstrom**, Margot. "Developing an EU sustainable policy". Sustainable Business Investor – Europe. Internet: www.sbi-e.com/sbie/wallstro.htm, 26 oktober 2000.
- Watts**, Phil. "Big Issues For Business". Speech at ICC Sweden AGM, Stockholm, March 31, 2000: <http://www.wbcsd-org.ae.psiweb.com/Speech/s86.pdf>
- Weber**, Max. The Theory of Social and Economic Organization. New York, USA: The Free Press, 1964
- Wennberg**, Ulrika. "Global Responsibility – Bridging the Gap and Making New Links". In Anonymous. Euro Environment 2000 Conference. Aalborg, Denmark, 2000

Wibholdt, René. "Alt for omdømmet". Civiløkonomen, 47. årgang, maj 2000, pp. 4-5

Winter, Matthias & Ulrich **Steger**. Managing Outside Pressure. Strategies for Preventing Corporate Disasters. Chichester, England: Wiley, 1998

Wright, Mike. "Corporate Social Responsibility: What stakeholders in emerging economies had to say". Speech at The Royal Institute of International Affairs, Chatham House, London, England, November 8, 1999: <http://www.wbcscd-org.ae.psiweb.com/speech.htm#top>

Zipkin, Amy. "Den etiske lagkageglasur". Oversat af Bibi Christensen, Berlingske Tidende, 4. sektion, oktober 29, 2000, p. 3