

# 4. Corporate Social Responsibility. Strategier for kommunikation af social ansvarlighed<sup>1</sup>

AF METTE MORSING OG MAJKEN SCHULTZ

## 1. Udfordringer med at kommunikere CSR til virksomhedens stakeholdere

I takt med institutionaliseringen af begrebet Corporate Social Responsibility (CSR) er organisationer i stigende grad blevet opmærksomme på deres sociale ansvar, og hvordan dette ansvar skal kommunikeres, for at de fremstår legitime. At en hensigtsmæssig CSR-kommunikationsstrategi kan bidrage med en forretningsmæssig fordel, har øget sammentænkningen af den interne og eksterne kommunikation, så man i højere grad søger at kommunikere integreret til både interne og eksterne stakeholdere (Maignan m.fl. 1999). Integrering af den interne og eksterne CSR-kommunikation er dog ikke den eneste udfordring, der skal tages højde for i det kommunikative arbejde med CSR.

For på trods af at budskaber om virksomhedsetik og socialt ansvarlige handlinger er tilbøjelige til at frembringe stærke og ofte positive reaktioner blandt stakeholderne (Body Shop, Novo Nordisk, NovoZymes), har forskning vist, at jo mere der kommunikeres om etisk og socialt ansvarlig adfærd, desto mere er organisationer tilbøjelige til at tiltrække kritisk opmærksomhed (Starbucks, Shell, Maersk) (Vallentin 2003; Ashforth & Gibbs 1990). Øget kommunikation har vist sig at skærpe mistanken om, at organisationen skjuler noget, hvilket har en modsat effekt end den intenderede øgede legitimitet (Brown & Dacin 1997). Desuden er CSR et felt, der er i hastig udvikling, hvilket også afspejles i, at stakeholdere løbende ændrer deres krav og forventninger til organisationen. Hvor det tidligere var brancher med uansvarlige produkter, såsom tobak, alkohol

1 Denne artikel er en oversættelse af en tidligere publiceret engelsk tekst: Morsing, M. and Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: a European Review*, 15(4), pp. 323-338. Vi ønsker at takke Christina Frydenbjerg Lollike og Henrik Merkelsen for hjælp til redigering og oversættelse.

og våben, der var udsat for kritik, er CSR blevet et bredere felt, der potentielt berører enhver virksomhed, fordi det er ganske få virksomheder, der ikke kan forbindes med globale bekymringer om CO<sub>2</sub>-udledning, børnearbejde, GMO, arbejdsforhold eller miljø. CSR er et felt, der løbende omfatter stadig flere områder som resultat af udvidede forventninger til virksomhedernes CSR-engagement.

Dette udfordrer yderligere CSR-kommunikationen, da en hensigtsmæssig strategi nødvendigvis må tage forbehold for den institutionelle kontekst, organisationen er en del af, og derfor løbende og konsekvent bliver nødt til at afdække tilhørende legitimitetskrav (Kjær 2006). Øget rapportering og overvågning inden for CSR er blomstret op som et resultat heraf, i takt med at det kritiske fokus har udvidet sig fra den enkelte organisation til også at inkludere hele forsyningskæden, samarbejdspartnere og andre relationer, som organisationer i dag også kan stilles til regnskab over for (Maersk, Nike). Endelig har globaliseringen med nye digitale medier som blandt andet YouTube, Twitter og Facebook skabt nye aktører og svært kontrollerbare kommunikationskanaler, der tvinger virksomheder til at redefinere de vigtigste blandt fx kritiske stakeholdere, når det kommer til CSR. På samme måde er virksomhederne i stigende grad opmærksomme på den risiko, der ligger i at kommunikere CSR som en afkoblet del af organisationens øvrige kommunikation, der ikke er tilstrækkelig implementeret i organisationens identitet (Pedersen 2004; Scott 1991; Dowling & Pfeffer 1975; Christensen & Morsing 2005). Samlet synes der mere end nogensinde at være behov for fokus på organisationens stakeholdere og på de CSR-kommunikationsstrategier, der både bidrager til og fratager virksomheden dens legitimitet.

### 1.1. Sensemaking og sensegiving

For at øge vores forståelse af, hvordan organisationer kan opnå og vedholde en løbende opmærksomhed på de krav, der bliver stillet til dem, fra både interne og eksterne stakeholdere, argumenterer vi for, at teorien om *sensemaking* er en brugbar tilgang til at forstå kommunikationsprocesser. Sensemaking opstår igennem sociale relationer (Weick 1979), da vi skaber mening omkring ting, når vi er i dialog med andre, når vi læser kommunikation fra andre, og når vi udveksler idéer med andre (Nijhof & Jeurissen 2006). Dette udelukker samtidig muligheden for at skabe mening for både medarbejdere og organisationer isoleret set (Craig-Lees 2001). Omfanget af medarbejders eller organisationers evne til at delagtiggøre andre i

deres meningsdannelse, har indflydelse på den strategiske formåen i forhold til at etablere udbytterige relationer (Gioia & Chittipeddi 1994). Set i lyset af sensemaking er det nødvendigt for organisationer at udvikle en fornemmelse for organisationens interne og eksterne kontekst (Thomas & McDaniel 1990) og efterfølgende være villige til at tilpasse sig omgivelserne og revidere forestillingen om organisationen. Denne proces refererer Gioia og Chittipeddi til som *interpretive work* (dvs. fortolkningsarbejde) (1991: 434), og de betegner det som *sensemaking*, hvor det søges at forstå andres ønsker og krav og tilskrive det mening. Gioia og Chittipeddi udvider endvidere begrebet ved at tilføje *sensegiving*, som sætter fokus på den ledelsesmæssige procedure omkring sensemaking i organisationer. Ifølge Gioia and Chittipeddi efterfølges sensemaking af, at der formuleres og udtrykkes en abstrakt vision. Denne vision bliver spredt ud fra ledelsen til stakeholdere i en proces, der betegnes sensegiving i et forsøg på at påvirke måden, de forstår eller skaber mening på. I modsætning til Gioia og Chittipeddi, som har et internt fokus på processerne for sensegiving og sensemaking blandt ledere og medarbejdere, tilføjer vi her et eksternt fokus, idet vi foreslår, at når man involverer eksterne stakeholdere i organisationers CSR-tiltag, så vil ledere og medarbejdere også involvere sig i processerne for både sensegiving og sensemaking. Med afsæt i Gioia and Chittipeddis terminologi argumenterer vi for, at ikke kun ledere, men også eksterne stakeholdere i højere grad vil bakke op om og bidrage til organisationens CSR-indsats, hvis de gentagne gange tager del i processerne for sensemaking og sensegiving, da dette forstærker opmærksomheden på parternes gensidige forventninger.

Dette kapitel opridser først stakeholderteorien med fokus på kommunikation og kobler derefter stakeholder-relationer til de tre CSR-kommunikationsstrategier, som vi her foreslår: informerende, reagerende og involverende. Herefter bliver konsekvenserne for ledelsespraksis diskuteret for de organisationer, som ønsker at kommunikere, at de er etiske og socialt ansvarlige. Kapitlets konklusion er, at kommunikation af CSR genererer en ny og ofte overset kompleksitet i forholdet mellem afsender og modtager af organisationers CSR-budskaber, som kræver en dedikeret indsats fra ledelsens side, hvor stakeholdere kan involveres i den løbende *sensegiving-* og *sensemaking-*proces.

## 1.2. Stakeholder-teorien

Siden stakeholder-modellen blev introduceret af Freeman (1984) for 25

år siden, har den udviklet sig til et af de mest omfattende ledelsesmæssige begreber (Donaldson & Preston 1995; Mitchell m.fl. 1997; Stoney & Winstanley 2001). Freeman definerer *stakeholdere* som ”enhver gruppe eller ethvert individ, som kan påvirke, eller bliver påvirket af, virksomhedens opfyldelse af sine målsætninger” (Freemann 1984: 46). Stakeholdere indbefatter altså ikke blot de traditionelle interessenter som investorer, medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere, der er vigtige for virksomhedens værdiskabelse og i sidste ende overlevelse. Definitionen omfatter også individer og grupper såsom lokalsamfund og kritikere, der både tilsigtet og utilsigtet påvirkes af virksomhedens aktiviteter. Freeman pointerer, at der er brug for at integrere forskellige tilgange til at håndtere relationerne til en bred vifte af stakeholdere, da der skal tages højde for mange forskellige problemstillinger (1984: 26). Freeman ser i den forbindelse stakeholdere som et væsentligt element i en virksomheds strategiske planlægning, idet han påviser, hvordan stakeholdere spiller en afgørende rolle i forhold til virksomhedens mission og formål, og i sidste ende påvirker virksomhedens indtjeningssevne. I tråd med Freemans tankegang har andre forskere søgt at undersøge, hvordan virksomheders CSR-aktiviteter påvirker deres økonomiske præstation (Wood 1991; Pava & Krausz 1996), men indtil videre har det ikke været muligt at finde en klar sammenhæng mellem etik og profit (Margolis & Walsh 2003).

I de senere år har man inden for stakeholder-teorien udviklet et fokus på vigtigheden af at engagere stakeholdere i værdiskabelse på lang sigt (Andriof m.fl. 2002). Denne proces har fokus på at skabe et langvarigt gensidigt forhold i stedet for blot at fokusere på øjeblikkeligt overskud. Det betyder ikke, at overskud og økonomisk overlevelse mister sin betydning, men argumentet er, at virksomhederne netop for at opnå succes bliver nødt til at engagere sig med en mangfoldighed af stakeholdere. Fokus flyttes her fra stakeholdere som objekt til det processuelle i selve relationen mellem virksomheder og deres stakeholdere (Andriof & Waddock 2002: 19). Det betyder, at interessen forskydes fra en asymmetrisk tilgang, hvor virksomheder håndterer deres stakeholdere, til en mere symmetrisk tilgang, hvor *relationen* mellem parterne er i centrum. Som et resultat af dette er interessen for stakeholder-relationer blevet udvidet fra PR- og marketingchefernes indsats over for de traditionelle stakeholdere til et strategisk potentiale, som alle ledere kan anvende i deres relationer til mange forskellige stakeholdere. I dette procesorienterede perspektiv findes argumenter for, at stakeholder-relationer udgør en reel konkurrencefordel (Andriof & Waddock 2002; Post m.fl. 2002; Johnson-Cramer

m.fl. 2003), idet virksomheder med stærke relationer til andre organisationer, institutioner og partnere er i en bedre position til at udvikle afkast igennem relationspecifikke aktiver, videndelingsrutiner, komplementerende kompetencer og effektiv ledelse (Dyer & Singh 1998).

Stakeholder-relationer beskrives i denne sammenhæng som “interaktive, gensidigt involverende og forpligtende relationer, der etablerer selve konteksten i det moderne erhvervsliv, og som lægger grundlaget for transparens og ansvarlighed” (Andriof m.fl. 2002: 9). Det bringer demokratiske idealer som deltagelse, dialog og involvering ind i en central position i forhold til stakeholder-teorien. Mens dialog er værktøjet, bliver enighed og konsensus oftest set som løsningen, som fremtidige beslutninger, handlinger og i sidste ende det fortsatte samarbejde skal baseres på. Johnson-Cramer m.fl. (2003: 149) argumenterer således, at ”essensen af stakeholder-dialogen er den fælles skabelse af gensidig forståelse mellem virksomhed og stakeholder”. I dag er deltagelse og dialog blevet et naturligt element af virksomhedens selvfremsstilling, og resultatet af dialogen betragtes ikke udelukkende som forståelsen. Selve processen – dialogen – betragtes i stigende grad som et centralt resultat. Dét at tale med sine kritikere er i sig selv produktivt.

## 2. Tre strategier for kommunikation af CSR

Vi vil i det følgende præsentere tre strategier for CSR-kommunikation, der dækker udviklingen fra traditionel monolog til gensidige og dialogbaserede stakeholder-relationer. Baseret på Grunig og Hunts (1984) beskrivelse af de nu klassiske fire PR-modeller vil vi redegøre for tre typer af stakeholder-relationer. Disse typer af relationer afspejler, i hvilken grad virksomheder anvender henholdsvis *sensemaking* og *sensegiving* i CSR-kommunikationen til deres stakeholdere. De tre typer er: *stakeholder-informationsstrategien*, *stakeholder-responsstrategien*, og *stakeholder-involveringsstrategien*. I det følgende vil vi tage udgangspunkt i Grunig og Hunts tre sidste modeller, idet vi finder, at den første, propagandamodellen, strider imod selve essensen i CSR-kommunikation, nemlig at præsentere virksomheden som etisk, transparent og socialt ansvarlig. Som Grunig og Hunt nævner, sigter propagandamodellen imod at skabe omtale uden skelen til informations sandhedsværdi (Grunig & Hunt 1984: 21). Denne praksis anvendt i CSR-kommunikation rummer nogle modsigende idealer, da antagelsen om troværdig CSR-kommunikation bygger på en idé om sammenhæng

mellem ord og handling i lighed med den grundlæggende idé om integreret kommunikation. Hvorvidt denne kommunikationsstrategi benyttes, når virksomheder kommunikerer om deres CSR-engagement, er en vigtig debat, men den har vi valgt at se bort fra i dette kapitel.

Hvis vi oversætter Grunig og Hunts PR-modeller til sensemaking-teorien, vil envejskommunikationen svare til sensegiving, mens tovejskommunikationen er baseret på både sensemaking og sensegiving. Nogle vil hævde, at envejskommunikationen i model 2 giver et retvisende billede af den måde, virksomheder kommunikerer på. Vi mener ikke desto mindre, at der er et stigende behov for at inddrage både sensemaking og sensegiving i udviklingen af mere sofistikeret tovejskommunikation, når virksomheder skal kommunikere budskaber omkring CSR. Envejskommunikation om virksomhedens CSR-initiativer er nødvendig, men langt fra tilstrækkelig.

	Stakeholder-informationsstrategien	Stakeholder-responsstrategien	Stakeholder-involveringsstrategien
<b>Kommunikationsmodel hos Grunig og Hunt</b>	offentlig information (envejskommunikation)	asymmetrisk tovejskommunikation	symmetrisk tovejskommunikation
<b>Kommunikationsideal ift. sensemaking og sensegiving</b>	sensegiving	sensemaking ⇔ sensegiving	sensemaking ⇔ sensegiving i iterative og progressive processer
<b>Stakeholdere</b>	ønsker mere information om virksomhedens CSR-tiltag	skal forsikres om, at virksomheden er etisk og socialt ansvarlig	medskaber virksomhedens CSR-indsats
<b>Stakeholders rolle</b>	opbakning eller modstand	stakeholdere reagerer på virksomhedens handlinger	stakeholdere involveres, deltager og foreslår virksomhedens indsatsområder
<b>Identifikation af CSR-fokus</b>	bestemmes af topledelse	undersøges ud fra feedback via meningsmålinger, dialog, netværk/partnerskaber og bestemmes af topledelse	forhandles løbende i interaktionen med stakeholdere
<b>Strategiske kommunikationsopgaver</b>	informere stakeholdere om positive CSR-beslutninger og -handling	overbevise stakeholdere om, at virksomheden tilgodeser deres holdninger	inviterer til og etablerer hyppig, systematisk og proaktiv dialog med stakeholdere, fx meningsdannere, kritikere, medierne osv.
<b>Kommunikationsafdelingens opgaver</b>	udforme attraktive kommunikationsprodukter	identificere relevante stakeholdere	opbygge relationer

Tredjeparts opbakning til CSR-initiativer	unødvendig	integreret element i undersøgelser, ranglister og meningsmålinger	stakeholdere er med til at udforme virksomhedens CSR-budskaber
---	------------	---	--

**Tabel 4.1.** Tre strategier for CSR-kommunikation.

## 2.1. Stakeholder-informationsstrategien

I stakeholder-informationsstrategien, som svarer til Grunig og Hunts offentlige informationsmodel, er der altid tale om envejskommunikation fra organisationen til dens stakeholdere. Kommunikationen bliver grundlæggende set som ”at fortælle, ikke at lytte”(Grunig & Hunt 1984: 23). Derfor har stakeholder-informationsstrategiens envejskommunikation det formål at udbrede information, ikke nødvendigvis med en hensigt om at overbevise, men snarere for at informere offentligheden så objektivt som muligt om organisationen. Virksomheder, der indfører en stakeholder-informationsmodel, anvender en proaktiv tilgang til medie håndtering og producerer løbende informationer og nyheder til medierne såvel som forskellige brochurer, pjecer, magasiner og statistikker for at informere offentligheden. Regeringer, nonprofit-organisationer og mange virksomheder bruger primært offentlig informationsmodellen og baserer kommunikationen på sensegiving til modtagerne.

Stakeholder-informationsmodellen antager, at stakeholdere er indflydelsesrige, da de kan støtte virksomheden i kraft af indkøbsrutiner eller ved at vise loyalitet og anbefale virksomheden og dens produkter. Modsat kan de udvise modstand ved at demonstrere, strejke eller boykotte virksomheden (Smith 2003). Derfor skal virksomheden informere stakeholdere omkring sine gode intentioner, beslutninger og handlinger for at sikre positiv støtte fra dem. Mange virksomheder engagerer sig i CSR-initiativer, fordi ledelsen mener, at det moralsk set er det rigtige at gøre (Paine 2001), og dette – ofte oprigtige – ønske om at forbedre sociale forhold i det lokale eller globale samfund harmonerer med deres valg af stakeholder-informationsstrategien. Topleledelsen, der er overbevist om, at virksomheden handler på den rigtige måde, mener, at virksomheden vil opnå støtte fra sine stakeholdere blot ved effektivt at informere offentligheden om sine handlinger. Det betyder, at selve kommunikationen til stakeholdere om virksomhedens CSR-initiativer kommer til at spille en central rolle. Opgaven for virksomhedens kommunikationsafdeling er

at sikre udformningen af et konsistent budskab med fokus på de æstetiske virkemidler (van Riel 1995). Det vil fx sige, at CSR-budskabet skal udtrykke, hvordan CSR-initiativet har en generel samfundsmæssig relevans, hvordan det er forbundet til virksomhedens kerneforretning, og at det demonstrerer organisatorisk opbakning (Scott & Lane 2000). Det er uden for strategiens fokus at overveje, om eksterne stakeholdere – det vil sige tredjeparts-stakeholdere – bakker op omkring virksomhedens CSR-initiativer. Stakeholder-informationsstrategien hviler på antagelsen om, at troværdig kommunikation udspringer fra virksomheden selv.

## 2.2. Stakeholder-responsstrategien

I modsætning til den symmetriske tilgang, som ligger til grund for stakeholder-involveringsstrategien, er stakeholder-responsstrategien baseret på modellen for asymmetrisk tovejskommunikation. I begge modeller strømmer kommunikationen både til og fra offentligheden. Der er dog én klar forskel på de to modeller, idet den asymmetriske model indebærer en ubalance i forholdet, som er til virksomhedens fordel. Virksomheden ændrer sig ikke som en konsekvens af PR-indsatsen, som snarere bruges til at ændre offentlighedens attituder og opførsel over for virksomheden. I den forbindelse sigter interaktionen mellem virksomheden og dens eksterne stakeholdere mod at gøre virksomhedens beslutninger og handlinger relevante for sine stakeholdere, fordi virksomheden har brug for denne eksterne opbakning. Virksomhedens kommunikationsafdeling vil typisk lave en meningsmåling eller en markedsanalyse for at undersøge, hvordan virksomheden har forbedret og kan forbedre sin CSR-indsats. Kommunikation er baseret på feedback i forhold til at finde ud af, hvad offentligheden vil acceptere og tolerere. Det betyder altså, at virksomheden først efter et konkret kommunikationsinitiativ evaluerer og måler, hvorvidt indsatsen har forbedret stakeholderne forståelse af virksomheden og virksomhedens forståelse af stakeholderne. Virksomhedens ledelse vil gennem sensegiving advokere for sine beslutninger, som er truffet på baggrund af den sensemaking, som ledelsen skaber med afsæt i markedsundersøgelserne.

Selvom disse kommunikationsprocesser bliver opfattet som tovejsmodeller i Grunig og Hunts PR-model, vil vi påpege, at selve naturen af denne type feedback er udtryk for et temmelig afsenderorienteret perspektiv, på trods af virksomhedens reaktion på stakeholderne feedback.



Stakeholder-responsstrategien er overvejende en envejstilgang, da virksomhedens eneste intention er at overbevise sine stakeholdere om dens positive kvaliteter. Stakeholdere bliver anskuet som modtagere og bliver derfor ikke proaktivt involveret i kommunikationsprocesserne. De opfattes ganske vist som indflydelsesrige, men også som passive modtagere af information om virksomhedens initiativer. Når en virksomhed forsøger at forstå stakeholderne holdninger og bekymringer omkring CSR, løber den risikoen for kun at høre ekkoet af sin egen stemme, idet virksomheden stiller dem spørgsmål inden for en ramme, der overvejende lægger op til de svar, den ønsker at høre. Hvad der stræber efter at være tovejskommunikation, er i virkeligheden envejskommunikation, der består i at støtte og underbygge virksomhedens handlinger og identitet. Fordi stakeholder-responsstrategien er en hyppigt anvendt model inden for CSR-kommunikation, og fordi mange CSR-initiativer forudsætter opmærksomhed og lydhørhed hos stakeholderne, er denne pointe væsentlig, hvorfor vi tager den op igen senere i kapitlet.

### 2.3. Stakeholder-involveringsstrategien

I modsætning til responsstrategien forudsætter stakeholder-involveringsstrategien dialog med stakeholderne. Overtalelse kan finde sted, men den går begge veje og kommer fra stakeholderne såvel som fra organisationen selv. Hver især prøver de at overbevise den anden part om at ændre sin adfærd. Ideelt set vil virksomheden såvel som stakeholderne forandres som et resultat af en interaktion baseret på den symmetriske kommunikationsmodel. Det vil sige en progressiv gentagelse af processerne med sense-making og sensegiving. Da stakeholder-involveringsstrategien er baseret på symmetriske relationer til stakeholderne, bør virksomheder ikke bare påvirke, men også søge at blive påvirket af deres stakeholdere og derfor ændre deres adfærd, når det er nødvendigt.

Snarere end at påtvinge stakeholderne et bestemt CSR-initiativ lægger stakeholder-involveringsstrategien op til løbende forhandlinger med stakeholderne for at få indsigt i deres holdninger til virksomheden, ligesom ændringer i egen adfærd accepteres, når de er nødvendige. Ved at engagere sig i dialog med stakeholderne sikrer virksomheden sig ideelt set, at den er opdateret, ikke bare i forhold til stakeholderne aktuelle forventninger, men også i forhold til virksomhedens egen evne til at påvirke disse forventninger. Således skaber den gode betingelser for, at stakeholderne forventninger kan påvirke og ændre virksomheden.

Stakeholder-involveringsstrategien deler stakeholder-informationsstrategiens antagelse om, at stakeholderne er indflydelsesrige i forhold til opbakning til eller modstand over for virksomheden. Strategierne har også det tilfælles, at de begge understreger vigtigheden af at analysere stakeholdernes forventninger gennem meningsmålinger. Involveringsstrategien antager dog yderligere, at selvom information og analyser er nødvendige, er de ikke tilstrækkelige. Stakeholderne skal involveres for på den ene side at udvikle og fremme en positiv opbakning og på den anden side at få virksomheden til at forstå og løbende tilpasse sig stakeholdernes holdninger, dvs. for at virksomheden kan udvikle sine CSR-initiativer. Derfor anbefaler stakeholder-involveringsstrategien, at virksomheder jævnligt og systematisk involverer sig i dialog med deres stakeholdere for at være i stand til at undersøge gensidigt fordelagtige initiativer, forudsat at begge parter er indstillet på at give sig.

Med anvendelsen af stakeholder-involveringsstrategien bliver topledelsens primære opgave at sikre organisationens evne til at etablere en kontinuerlig og systematisk interaktion med mange stakeholdere. Kommunikationsopgaven består i at sikre tovejsdialog (Grunig & Hunt 1984), i en næsten habermasiansk<sup>2</sup> forstand, hvor det primære mål er at skabe gensidig forståelse, enighed og samtykke baseret på rationelle argumenter. Da ingen topleder er i stand til løbende at involvere sig i dialog med mange stakeholdere, må virksomheden basere sine stakeholder-relationer på en ”integreret form” (Weaver m.fl. 1999), hvor CSR-aktiviteterne er afhængige af evnen til at integrere holdningerne til CSR fra både organisationens egne medlemmer og fra eksterne stakeholdere i en løbende dialog. Denne evne til dialog kan ikke erstattes af politikker: Virksomhedens politikker, der foreskriver, hvad de enkelte afdelinger kan og ikke kan i forhold til bestemte stakeholdergrupper, vil med sikkerhed mislykkes i forsøget på at skabe vellykkede interaktioner med stakeholderne, uanset politikkerens gode intentioner (Freeman 1984: 162), da de hverken kan motivere eller integrere skiftende forventninger.

Vi har præsenteret disse tre CSR-kommunikationsstrategier for at un-

---

2 Sociologen Jürgen Habermas har udviklet ideen om en diskursetik, som pointerer, at alle stakeholdere skal engagere sig og blive hørt i en lige og herredømmefri dialog for at kunne fremme demokrati. I en velkendt passage udtrykker han: “At any given moment we orient ourselves by this idea that we endeavour to ensure that (1) all voices in any way relevant get a hearing (2) the best arguments available to us given our present state of knowledge are brought forward, and (3) only the unforced force of a better argument determines the “yes” and the “no” responses of the participants.” (Habermas 1993: 163)

derstregede nødvendigheden af, at ledere inkorporerer læring og teknikker til at støtte mere stakeholder-involvering. Der er dog kun begrænset bevis for, at tovejskommunikationsprocesser sætter normen for, hvordan virksomheder i dag kommunikerer med deres stakeholdere. I det følgende vil vi præsentere empiriske observationer omkring de udfordringer, ledere står over for i forbindelse med CSR-kommunikation, for derved at belyse virksomhedernes tilbageholdenhed med at involvere sig i tovejskommunikationsprocesser.

### 3. Styrkede stakeholder-relationer gennem diskret CSR-kommunikation

Vi har illustreret den kompleksitet, ledere står over for, når de kommunikerer CSR-budskaber, men det hjælper ikke ledere med, *hvordan* de skal angribe denne kompleksitet, der er forbundet med kommunikationen. Ved at trække på tidligere kommunikationsforskning, begreberne sense-giving og sensemaking, knyttet til empiriske eksempler, vil vi nu gå i dybden med, hvordan ledere kan forbedre deres stakeholder-relationer, når de kommunikerer CSR-budskaber ved at:

1. sætte fokus på CSR-information som et tveægget sværd,
2. se på ikke-finansielle rapporter som en kanal for diskret CSR-kommunikation, og
3. argumentere for, hvordan virksomheder kan involvere stakeholdere som en proaktiv støtte til CSR-kommunikationen.

#### 3.1. CSR-information: et tveægget sværd

På linje med andre empiriske studier (Lawrence 2002; Windsor 2002; Lingaard 2007), såvel som ældre studier (Arnstein 1969) og nyere teoretisk debat (Smith 2003) om stakeholdere og stakeholder-involvering, hævder vi, at CSR-initiativer bliver betragtet som vigtige for offentligheden. Men det er uklart, hvordan CSR skal kommunikeres: i reklamer, i integrerede kommunikationskampagner eller med et minimum af indsats som i årsrapporter, på hjemmesiden eller via andre kanaler eller sociale medier. På den ene side er virksomheder tilbøjelige til at koncentrere sig om at udvikle effektiv envejskommunikation for at skabe mening for deres stakeholdere. Ifølge Grunig og Hunt (1984) er det den foretrukne metode

til at håndtere relationerne til virksomhedens stakeholdere. På den anden side lader det til, at ledere undgår at kommunikere alt for iøjnefaldende om CSR-tiltag.

Tøven over for information om CSR-initiativer i integrerede kampagner understøttes af Ashforth og Gibbs' (1990) diskussion af den legitimitetsrisiko, virksomheder løber, når de understreger deres gode gerninger for eksplicit. Ashforth og Gibbs' analyse fokuserer på kommunikation igennem diskrete medier og budskaber. De argumenterer for, at alt for tydelige forsøg på at øge legitimiteten kan have den modsatte effekt og dermed reducere den. Ashforth og Gibbs (1990: 188) refererer til denne udfordring som *selvpromoveringens paradoks*, som går ud på, at virksomheder, der overbetoner deres legitimitet, risikerer at opnå det stik modsatte. De argumenterer for, at iøjnefaldende CSR-kommunikation ofte bliver associeret med – og stammer fra – virksomheder, der forsøger at forsvare deres legitimitet, eller fra virksomheder, der har oplevet et legitimitetsproblem. Jo større problemer der er med legitimiteten, des mere forsvares den (Ashforth & Gibbs 1990: 185). For meget sensegiving, hvad angår CSR-tiltag, kan derfor give bagslag. De anfører, at virksomheder, der allerede bliver opfattet som legitime størrelser, ikke behøver at kommunikere højlydt omkring deres CSR-tiltag. Med henvisning til *impression management* påpeger Ashforth og Gibbs, at individer, der har tillid til, at andre vil blive opmærksomme på deres gode egenskaber, har tendens til at være mindre selvpromoverende end individer, der ikke har denne tillid. Hvis virksomheder ikke får nok positiv anerkendelse fra deres stakeholdere, vil de ofte finde det nødvendigt ikke blot at eksemplificere deres gode egenskaber, men også direkte at promovere dem. Derfor vil promovning af gode egenskaber, såsom CSR, have tendens til at fremkalde skepsis, hvis en virksomhed på forhånd er stigmatiseret i kraft af et dårligt omdømme, eller hvis en virksomhed oplever en legitimitetstrussel som for eksempel en virksomhedsskandale. Mens Ashforth og Gibbs påpeger denne problemstilling for virksomheder, der allerede har et legitimitetsproblem, bygger vi videre på deres argument og peger på, at nutidens virksomheder i højere grad skal forberede sig på potentielle legitimitetsproblemer.

Som vi anførte i introduktionen, er stakeholderes forventninger til CSR i konstant bevægelse. For få år siden havde CSR mere snævre og veldefinerede grænser, mens en hvilken som helst virksomhed i dag kan blive sat i sammenhæng med overtrædelse af menneskerettighederne, fordi stakeholdere i stigende grad ser handlinger i hele værdikæden (fra leverandører til kunder) som udtryk for virksomhedens handlinger. I dag risikerer

en hvilken som helst virksomhed at løbe ind i legitimitetsproblemer. På den ene side kan man søge at undgå legitimitetsproblemer ved løbende at informere stakeholdere om sine CSR-initiativer. På den anden side kan CSR-kommunikation i sig selv fremprovokere et legitimitetsproblem, hvis virksomheden møder skepsis omkring sin legitimitet hos en stakeholder. Set i bakspejlet kan CSR-initiativer opfattes som en måde at dække over eller afbøde legitimitetsproblemer på, hvilket har en forstærkende effekt i forhold til stakeholderes skepsis over for virksomhedens legitimitet og CSR-initiativer. Således kan en rendyrket stakeholder-informationsstrategi vise sig at være et tveægget sværd.

### 3.2. På vej mod et diskret kommunikationsværktøj: ikke-finansielle rapporter

Tidligere forskning har anført, at implicite former for kommunikation som organisatoriske ritualer og organisationskultur bliver opfattet som mere troværdige end eksplicite former som pressemeddelelser og officielle politikker (Martin 1992). Dette argument peger i retning af, at CSR-kommunikation vil blive opfattet som mere troværdig, hvis den er indirekte og diskret, for eksempel ved at præsentere mere objektive fakta i ikke-finansielle rapporter.

Der skal dog også tages højde for potentielle regionale forskelle. Forskning har peget i retning af, at der er kulturelle forskelle på den type ansvar, stakeholdere tillægger virksomheder (Maignan & Ferrel 2003). Studier har vist, at franske og hollandske virksomheder ikke er nær så fokuserede på at kommunikere om deres CSR-aktiviteter på deres hjemmesider som amerikanske virksomheder (Maignan & Ralston 2002). Den eksplicite nordamerikanske CSR-tilgang (Matten & Moon 2004), som har en stærk tradition inden for filantropi, appellerer med sin iøjnefaldende CSR-kommunikation i mindre grad til det europæiske, herunder det skandinaviske, publikum.

Mens ikke-finansielle rapporter kan bruges som en kanal for mere diskret CSR-kommunikation, er der stadig i overvejende grad tale om sensegiving til potentielt kritiske stakeholdere. Rapporterne bliver lavet for at informere og overbevise publikum om virksomhedens legitimitet og er derfor udformet som envejskommunikation. Det kan desuden bidrage til en forestilling hos ledelsen om, at virksomheden kan kontrollere stakeholderens holdninger og perceptioner (Crane & Livesey 2003).

Ikke-finansielle rapporter kan som et sensegiving-værktøj fremstå som

en hensigtsmæssigt løsning til at skabe opmærksomhed blandt stakeholderne omkring virksomhedens CSR-tiltag, men de skaber også en potentiel risiko for, at virksomheden henfalder til organisatorisk selvoptagethed. Forskning i organisationskommunikation har vist, at en af de største risici forbundet med virksomhedskommunikation er, at virksomhedens ledere offentliggør den information, som de selv finder vigtig. Deres egen kommunikation fylder dem med stolthed, og de tror derfor, at det er lige så relevant for deres stakeholdere (Morgan 1999; Christensen & Cheney 2000). Selv analytiske værktøjer som markedsanalyser og meningsmålinger med henblik på at forstå stakeholdernes præferencer lider under dette, da spørgsmålene stilles på en måde, så undersøgelsen bliver en selvopfyldende profeti (Christensen 1997). I de tilfælde, hvor ledere skal kommunikere om social ansvarlighed til deres stakeholdere, kan de være fristet til at forstærke information omkring emner, de selv identificerer sig med og er stolte af uanset stakeholdernes holdninger. Det skyldes, at social ansvarlighed ofte indebærer et personligt og moralsk kald for lederen (Lozano 1996; Pruzan 1998). Når lederen vil bestemme, hvilke CSR-aspekter der skal kommunikeres, og hvordan det skal gøres, indebærer det en risiko for, at lederen bliver "selv-forført og selv-absorberet" (Christensen & Cheney 2000). Lederen indser ikke, at andre stakeholdere måske slet ikke er interesserede i den information, der bliver præsenteret og, vigtigst af alt, at andre stakeholdere måske slet ikke finder det passende, at virksomheder offentliggør information om deres gode gerninger. For at undgå denne fælde for CSR-kommunikation og i stedet øge opmærksomheden omkring stakeholderes forventninger kan virksomheden indgå et nært samarbejde med sine stakeholdere med henblik på at få viden om, hvilke CSR-anliggender de finder relevante, og som dermed skal fremhæves. Denne dialog kan også bidrage til identifikation af potentielle kritiske emner vedrørende virksomheders legitimitet og image.

Den stigende brug af stakeholder-involvering anvendes ofte som et argument for kvalitet ved prisuddeling for ikke-finansielle rapporter, hvilket illustrerer vores argument. For eksempel fremhæver The European Sustainability Reporting Awards (ESRA) stakeholder-relationer som et separat kriterium i rapporterne for at demonstrere: "stakeholder-relationships (e.g. basis for definition and selection of major stakeholders, approaches to stakeholder-consultation, type of information generated by stakeholder-consultations, use of stakeholder-feedback)" (ESRA 2005:4).

Vores påstand er, at selve rapporteringen om stakeholder-involvering kan udføres både med og uden stakeholder-involvering. Den førstnævnte

mulighed, dvs. aktiv involvering af stakeholderne i processerne for både sensemaking og for sensegiving i forbindelse med CSR-anliggender, mener vi, er en mere lovende vej i modsætning til velformulerede overtalelsesforsøg gennem ensidig sensegiving. I det følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvordan man proaktivt kan involvere sine stakeholdere.

### 3.3. Involvering af stakeholdere i CSR-kommunikation: proaktiv tilslutning

En ofte overset måde at kommunikere om virksomhedens CSR-initiativer på er en proaktiv tilslutning fra en tredjepart, hvor fx eksterne stakeholdere udtrykker deres støtte til virksomhedens CSR-initiativer. Hvis denne opbakning skal udvikles i praksis, må ledere arbejde med at sætte processerne for sensegiving og sensemaking i spil. Disse processer bør iværksættes allerede under udviklingen af virksomhedens CSR-tiltag, og til dette formål kan ikke-finansielle rapporter anvendes som et værktøj til at håndtere kompleksiteten forbundet med CSR-kommunikation. Til trods for at mange virksomheder laver ikke-finansielle rapporter, er de dog stadig baseret på traditionelle stakeholder-informationsstrategier eller stakeholder-responsstrategier, selvom de er blevet mere avancerede (se fx SAS-gruppens års- og bæredygtighedsrapport, KMD's strategiske rapport fra 2004 og Novozymes årlige integrerede rapporter). Disse ikke-finansielle rapporter om blandt andet stakeholder-relationer demonstrerer engagement i stakeholder-holdninger, men det bliver oftest gjort igennem en simpel registrering af de partnere, virksomheden interagerer med (se fx Danisco 2004 og SAS 2004). Shells *People, Planet and Profit* fra 2003 og Brown & Williamsons Tobacco Corporations (B & W) *Social and Environmental Report 2001/2* er andre eksempler på virksomheder, der viser, at de er opmærksomme på vigtigheden af stakeholder-dialog. B & W skriver fx:

"Here we outline some steps we have taken to help us to ensure we manage the dialogue and reporting process with the same level of commitment as any other aspect of the business [...] we recognize that a commitment to social reporting is a commitment to change" (B & W, 2001/2002: 38).

Helt i tråd med dette udtrykker British Nuclear Fuels (BNFL): "It is our aim to talk openly about issues that concern you, our stakeholders."

Disse virksomheder udtrykker, hvor meget de anerkender vigtigheden

af stakeholderdialog, men der er ingen ytringer fra deres stakeholdere i rapporterne. Med udgangspunkt i Gioia og Chittipeddis begreber om sensegiving og sensemaking ønsker vi at sætte fokus på potentialet i at udforske mulighederne for at udtrykke et mere proaktivt engagement fra eksterne stakeholdere. I det følgende eksempel vil vi vise, hvordan eksterne stakeholdere kan involveres i disse processer. Vi vil argumentere for, at der er fordele ved at udvikle og opretholde stakeholder-relationer, hvis man inviterer eksterne stakeholdere til i samarbejde med virksomheden kritisk at rejse CSR-spørgsmål i offentligheden.

Novo Nordisk rangerer blandt Danmarks bedste organisatoriske omdømmer og var i 2005 den mest beundrede virksomhed i Danmark. Virksomhedens ikke-finansielle rapport er et inspirerende og sofistikeret eksempel på, hvordan en virksomhed har klaret udfordringerne med CSR-kommunikation på en måde, der nærmer sig den symmetriske to-vejsmodel, som den blev skitseret i stakeholder-involveringsstrategien.

I 2002 begyndte Novo Nordisk (2002) at involvere stakeholdere i den faktiske rapportering. Kritiske og meget engagerede stakeholdere fik en plads i rapporten. De blev inviteret til at kommentere og kritisere forhold, som de opfattede som særligt centrale i forhold til deres relation til Novo Nordisk. For eksempel fik Søren Brix Christensen fra Læger Uden Grænser mulighed for at udtrykke sine holdninger om, at medicinalindustrien bliver nødt til at tage et ansvar og sælge medicin til kostpriser. Det skete under overskriften ”Hvordan kan vi forbedre adgangen til diabetesbehandling ved at sælge vores produkter til priser, der kan betales i udviklingslandene, og samtidig opretholde en rentabel forretning?” (Novo Nordisk *Bæredygtighedsrapport* 2002: 27). På lignende vis kan man i rapporten fra 2003 læse et indlæg fra Lars Georg Jensen, som var programkoordinator for global politik i den danske afdeling af Verdensnaturfonden (WWF), hvor han stiller det kritiske spørgsmål: ”Hvordan kan vi fokusere på at investere i samfundets sundhed og samtidig tage hensyn til behovet for at investere i det globale miljø?” (Novo Nordisk *Bæredygtighedsrapport* 2003: 47). En del ledere og ansatte fik også en stemme i den ikke-finansielle rapport, men det at loyale medlemmer også bliver hørt, forbliver en mere konventionel og mindre risikobetonet kommunikation end at invitere kritiske, eksterne stakeholdere til at kommentere og aktivt ytre deres kritik. Ved at invitere eksterne stakeholdere indenfor åbner Novo Nordisk muligheden for, at nye problemstillinger opstår og bliver integreret, hvorved virksomhedens CSR-tiltag undergår en lø-



bende rekonstruktion, efterhånden som stakeholdernes holdninger udvikles og forandres. Selvom kommunikationen selvfølgelig bliver kontrolleret fra Novo Nordisks hovedkontor, åbner det alligevel op for, at kontroversielle dilemmaer vedrørende Novo Nordisks forretningsområde dukker frem.

Et andet eksempel på proaktiv involvering af stakeholdere er Vodafones *Corporate Responsibility Report* fra 2004, der demonstrerer, hvordan virksomheden involverer kapitalmarkedet, offentligheden, meningsdannere og kunder for at identificere kritiske forhold. Snarere end at blive kommunikeret til bliver de kritiske stakeholdere medansvarlige for virksomhedens CSR-budskab, idet de italesætter deres holdninger over for virksomheden. I stedet for at påtvinge stakeholderne virksomhedens normer for CSR-initiativer, skaber invitationen til at deltage i og medkonstruere virksomhedens CSR-budskaber et større ejerskab. Dermed øges sandsynligheden for en positiv identifikation med virksomheden fra stakeholderne såvel som fra dem, som identificerer sig med stakeholderne.

Den eksterne tilslutning til virksomheders CSR-budskaber differentierer sig fra andre tilsvarende strategier i den forstand, at kritiske forhold kommer frem. Frem for at give et udelukkende positivt og glorificeret indtryk af virksomhedens CSR-initiativer, hvilket kan fremkalde skepsis, viser Vodafone, at de er opmærksomme på, at virksomheden stadig har et stykke vej at gå. Men de viser også, at de forsøger at opføre sig på en mere socialt ansvarlig måde ved at inddrage deres stakeholderes holdninger. Vodafone rapporterer omkring kontroversielle emner, der har stor betydning for deres forretningsområde, som elektromagnetisme og helbred, ansvarlig markedsføring, upassende budskaber og junkmail. Desuden offentliggør Vodafone også undersøgelsesresultater, der er kritiske over for organisationen. På samme måde offentliggør Novo Nordisk i deres rapport information om fedme, fordeling af rigdom, fattigdom og helbred samt hormoner. Mange af disse forhold bliver rapporteret og kommenteret af eksterne stakeholdere.

Ved at lade kritiske stakeholdere kommentere i rapporterne demonstrerer Novo Nordisk og Vodafone, at de lytter til deres stakeholdere, at de tør nævne og endda åbenlyst udtrykke stakeholdernes holdninger i deres årsrapport. Der er dog i mange år blevet sat spørgsmålstejn ved virksomheders motiver bag sådanne invitationer til deltagelse og offentlig dialog, idet der er blevet peget på uligheden mellem parterne og det strategiske magtspil bag dialogen. Med afsæt i studier af statslige socialprogrammer

advarede Arnstein om, at ”deltagelse uden en omfordeling af magten er en tom og frustrerende proces for dem uden magt” (Arnstein 1969: 216). Hun indvender, at deltagelse kan dække over et bredt defineret område for interaktion: fra manipulation til borgerkontrol (en trinvis kategorisering, som hun kalder ”ladder of citizen control”), og at uanset hvilken praktisk virkelighed deltagelsen udspiller sig i, er den underliggende problemstilling den samme: *Nobodys* forsøger at blive *somebodies* med tilstrækkelig magt til at gøre de centrale institutioner modtagelige for deres holdninger, ønsker og behov. I forlængelse af Arnsteins stige-typologi er det for nylig blevet anført, at ganske vist kan dialog være nyttig for alle parter, hvis de er oprigtigt motiverede til dialog; men det kan også være dyrt og tidskrævende og rent faktisk føre til modstridende aktiviteter, som ikke formår at opbygge tillid, fremme samarbejde eller forøge værdien af samarbejdet. Ligeledes stiller Crane og Livesey spørgsmål ved antagelsen om, at mere involvering og dialog fører til en bedre forståelse. De indvender, at hvis dialog ikke er ”ægte”, men derimod instrumentel og overfladisk, kan den føre til kynisme og mistillid (Crane & Livesey 2003: 40).

Vi er enige i disse bekymringer omkring risikoen for udnyttelse af stakeholdere og andre problemer i forbindelse med deltagelse, dialog og stakeholder-involvering, men stiller os også kritiske over for, hvordan man kan vide, hvornår stakeholdere er ”oprigtigt motiverede for dialog”, og hvornår dialogen er ”instrumentel og overfladisk” i modsætningen til en ”ægte” dialog. Vigtigst af alt argumenterer vi for, at organisationers anvendelse af sensegiving og sensemaking om dem selv og deres handlinger ikke er neutrale beskrivelser, men sproghandlinger, der bidrager til en kontinuerlig konstruktion af den organisatoriske virkelighed (Weick 1979). Set i dette lys konstrueres selve involveringen delvist gennem de kommunikative strategier, idet de skaber opmærksomhed omkring et kritisk potentiale i virksomhedens relation til sine stakeholdere. Man kan i den forbindelse hævde, at stakeholder-involveringsstrategien er et ideal, og at hverken Novo Nordisk eller Vodafone er eksempler på en ”ægte” symmetrisk tovejskommunikation, og at ingen rapport om bæredygtighed nogensinde kan udtrykke en reel symmetrisk tovejskommunikation. Vi vil dog hævde, at *bestræbelsen* på stakeholder-involvering og en øget gensidig forståelse for stakeholderne og virksomhedens forventninger til hinanden er afgørende for involveringens karakter. I denne proces spiller CSR-kommunikation en afgørende rolle for alle parter.

## 4. Konklusion

For at begrebsliggøre, hvordan ledere informerer, reagerer på og involverer vigtige stakeholdere, har dette kapitel dels trukket kritisk på PR-teori og dels på den seneste udvikling inden for stakeholder-ledelse. Det har ført til udfoldelsen af de tre strategier inden for CSR-kommunikation: 1) stakeholder-informationsstrategien, 2) stakeholder-responsstrategien og 3) stakeholder-involveringsstrategien. I tråd med udviklingen af stakeholderteorier er det vores påstand, at stakeholderinvolvering bliver et stadig mere vigtigt ideal i virksomhedernes kamp om at fremstå som legitime aktører i en verden med hastigt foranderlige forventninger.

Vi har især fokuseret på tre områder af strategisk betydning for ledere, når de går i gang med CSR-kommunikation:

1. Vi har sat spørgsmålstejn ved antagelsen om, at ledere skal forbedre virksomhedens stakeholder-informationsstrategi for offentliggørelse af CSR-tiltag med henblik på at opnå legitimitet og et godt omdømme. En kommunikationsstrategi med dette sigte har et smalt fokus på sensegiving og løber en risiko for selvpromoveringens paradoks.
2. Vi har argumenteret for, at stakeholdere foretrækker diskrete kanaler for offentliggørelse af CSR-budskaber såsom årsrapporter og hjemmesider frem for ekspressiv annoncering og pressemeddelelser.
3. Vi har argumenteret for, at sådanne diskrete udgivelser vil have gavn af at tilgodese, og ikke mindst involvere, stakeholdere direkte i en gensidig konstruktion af CSR-kommunikationen.

Selvom en sådan kommunikationsstrategi er beskeden målt på antallet af kanaler og offentlig eksponering, giver den fleksibilitet og opnår et stærkt fokus på selve indholdet. Netop fordi CSR-kommunikation, for at være troværdig, må overbevise modtageren om, at der gives et sandfærdigt billede af virksomhedens aktiviteter, vil kommunikationsindsatsen have gavn af støtte fra en uafhængig tredjepart. Ved at involvere eksterne stakeholdere i såvel sensemaking-processen som sensegiving-processen vil virksomhedens CSR-budskab fremstå mere troværdigt og dermed stærkere.

Det betyder ikke, at man skal negligere betydningen af stakeholder-informationsstrategien eller stakeholder-responsstrategien. Virksomheder har brug for både sensegiving og sensemaking i deres kommunikation. Men den stigende ledelsesmæssige betydning af at kunne navigere

i krydsfeltet mellem det at skabe mening og det at formidle den, sammenholdt med et øget krav om at kunne navigere i stadig mere komplekse stakeholder-relationer, nødvendiggør en øget involvering af eksterne stakeholdere, hvis CSR-kommunikationen skal lykkes. Vi har i dette kapitel argumenteret for, at sensegiving og sensemaking som processer i CSR-kommunikationen kan skærpe det ledelsesmæssige fokus på nødvendigheden af proaktivt at involvere eksterne stakeholdere i hele processen. Teorier om sensegiving og sensemaking har traditionelt haft sit fokus på interne stakeholdere og de gensidige top-down- og bottom-up-processer mellem ledere og medarbejdere, men i dette kapitel har vi påvist vigtigheden af også at involvere eksterne stakeholdere i den kontinuerlige proces for sensegiving og sensemaking, når det gælder CSR-kommunikation.

## REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

1. Stakeholder-teorien hylder dialogen – ikke blot som middel, men i stigende grad som et mål i sig selv. Overvej, hvilken kommunikationsforståelse der ligger bag betragtningen om, at dialog er et mål i sig selv. Er du enig i denne betragtning? Hvilke forskelle og ligheder er der mellem stakeholder-teoriens og PR-teoriens forhold til dialogen?
2. På trods af at der ofte er meget stor tilslutning til virksomheders CSR-aktiviteter, bliver virksomheders CSR-kommunikation mødt med en vis skepsis. Overvej, hvorfor der er denne skepsis mod at høre om virksomheders gode gerninger. I hvor høj grad kan det forklares med *selv-promoveringens paradoks*? Hvilke andre forhold kan tænkes at spille ind?
3. Det skaber generelt større troværdighed i CSR-kommunikationen, når eksterne stakeholdere og ikke blot virksomheden selv er afsender. Det gælder ikke mindst, når også virksomhedens kritikere kommer til orde. Overvej, hvilke fordele og ulemper, der kan være forbundet med at involvere kritikere i CSR-kommunikationen. I hvor høj grad svarer det at invitere kritiske stakeholdere til at kommentere virksomheden til princippet om symmetrisk tovejskommunikation? Kan man ligefrem tænke sig, at kritiske stakeholderes muligheder for symmetrisk dialog begrænses, når de inviteres inden for af virksomheder?